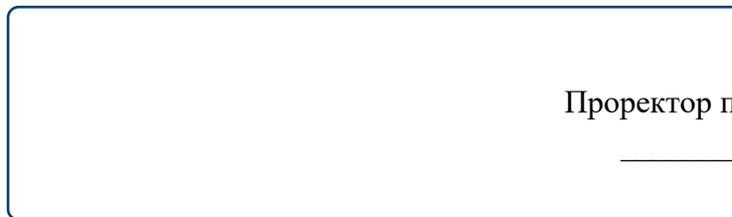


**АВТНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«НАУЧНО-КЛИНИЧЕСКИЙ ЦЕНТР ИМЕНИ БАШЛАРОВА»**



Утверждаю  
Проректор по учебно-методической работе  
\_\_\_\_\_ А.И. Аллахвердиев  
«27» мая 2025 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.О.57 МЕНЕДЖМЕНТ В СТОМАТОЛОГИИ**

<b>Уровень профессионального образования</b>	<b>Высшее образование - специалитет</b>
<b>Специальность</b>	<b>31.05.03 Стоматология</b>
<b>Квалификация</b>	<b>Врач - стоматолог</b>
<b>Форма обучения</b>	<b>очная</b>
<b>Срок освоения ОПОП</b>	<b>5 лет</b>

Рабочая программа дисциплины «Менеджмент в стоматологии» разработана в соответствии с требованиями ФГОС ВО по специальности **31.05.03 Стоматология**, утвержденному приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 № 984, приказа Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 06.04.2021 № 245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры».

Рабочая программа учебной дисциплины одобрена на заседании кафедры «Гуманитарных дисциплин» (протокол № 10 от «23» мая 2025 г.)

## 1. Цель и задачи освоения дисциплины

**Целью изучения дисциплины** овладение студентами теоретическими знаниями, формирование профессиональных умений и навыков в области менеджмента, способности применения полученных знаний в процессе профессиональной деятельности, в частности в управлении стоматологической организацией, вне зависимости от формы собственности предприятия.

### **Задачами дисциплины являются:**

- овладение специальной терминологией менеджмента;
- формирование знаний о функциях менеджмента, современных концепциях управления организациями, основах лидерства;
- обучение студентов методам и подходам к принятию управленческих решений, методам управления конфликтами, способам влияния на подчиненных;
- формирование навыков постановки целей с учетом влияния различных факторов, построения организационной структуры с учетом целей организации, разработки системы мотивации и системы контроля, а также анализа управленческой ситуации;
- умение принимать эффективные управленческие решения и оценивать их последствия, использовать различные методы управления.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

**2.1 Перечень компетенций с индикаторами их достижения соотнесенные с планируемыми результатами обучения по дисциплине:**

<b>Код и наименование компетенции</b>	<b>Наименование индикатора достижения компетенции</b>	<b>Планируемые результаты обучения по дисциплине</b>
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.1 Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели, распределяя роли в команде	Знать: особенности работы команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов; Уметь: вырабатывать стратегию сотрудничества и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели, распределяя роли в команде; Владеть навыками: разрешения конфликтов и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон.
ОПК-11 Способен реализовывать принципы менеджмента качества в профессиональной деятельности	ИОПК-11.3 способен реализовывать принципы менеджмента качества в профессиональной деятельности	Знать: основные понятия системы менеджмента качества медицинской организации; требования обеспечению внутреннего качества и безопасности

		<p>медицинской деятельности; задачи и проблемы управления стоматологической организацией, принимать управленческие решения, связанные с эффективным использованием трудовых, материальных и финансовых ресурсов; методы оптимизации процесса управления стоматологической организацией, маркетинговые исследования на рынке стоматологических услуг</p>
<p>ПК-6 Способен к проведению анализа медико-статистической информации, ведению медицинской документации, организации деятельности медицинского персонала</p>	<p>ИПК-6.3 Применяет навыки ведения медицинской учетно-отчетной документации в медицинских организациях, в том числе в электронном виде в объеме работы, входящей в обязанности врача</p>	<p>Знать: должностные обязанности медицинских работников в медицинских организациях;          Уметь: работать в информационно-аналитических системах (Единая государственная информационная система здравоохранения);          Владеть навыками: руководства медицинскими работниками, занимающими должности среднего и младшего медицинского персонала.</p>

## 2.2 Этапы формирования компетенции в процессе освоения образовательной программы:

Код компетенции	Формулировка компетенции	Семестр	Этап
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	4	основной
ОПК-11	Способен реализовывать принципы менеджмента качества в профессиональной деятельности	4	заключительный

ПК-6	Способен к проведению анализа медико-статистической информации, ведению медицинской документации, организации деятельности медицинского персонала	4	начальный, основной
------	---	---	---------------------

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Менеджмент в стоматологии» относится к обязательной части блока 1 ОПОП специалитета.

Для освоения дисциплины «Менеджмент в стоматологии» необходимы знания, умения и готовности обучающихся, приобретённые в результате освоения дисциплины «Экономика».

### 4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Трудоемкость дисциплины: в з.е. 2,0 / час 72

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр	
		3	4
<b>Контактная работа</b>	44		44
В том числе:	-		-
Лекции	14		14
Лабораторные работы (ЛР)	-		-
Практические занятия (ПЗ)	30		30
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	28		28
В том числе:	-		-
Проработка материала лекций, подготовка к занятиям			
Самостоятельное изучение тем			
Реферат			
Вид промежуточной аттестации зачет		-	Зачет
Общая трудоемкость час.	<b>72</b>	-	<b>72</b>
з.е.	<b>2</b>		<b>2</b>

### 5. Содержание дисциплины

#### 5.1 Контактная работа

##### 5.1.1 Лекции

№ п/п	Содержание лекций дисциплины	Трудоемкость (час)
1.	Менеджмент как наука и как практическая деятельность. Особенности менеджмента в стоматологии.	1
2.	Организация как объект управления. Специфика управления стоматологической организацией.	1
3.	Внутренняя и внешняя среда организации	1
4.	Коммуникации как связующий управленческий процесс.	1
5.	Принятие управленческих решений	1
6.	Планирование в менеджменте. Стратегическое управление организацией	2

7.	Организация как функция управления	2
8.	Мотивация деятельности в организации	1
9.	Управленческий контроль.	1
10.	Руководство, власть, влияние и лидерство в организации.	1
11.	Управление конфликтами в организации.	1
12.	Управление организационными изменениями	1
	<b>Итого</b>	<b>14</b>

### 5.1.2 Практические занятия

№ п/п	Содержание практических занятий	Трудоемкость (час)	Форма текущего контроля
<b>Раздел 1. Элементы организаций и процесса управления</b>			
1	Менеджмент как наука и как практическая деятельность. Особенности менеджмента в стоматологии.	2	устный опрос
2	Организация как объект управления. Специфика управления стоматологической организацией.	2	устный опрос, решение практических заданий
3	Внутренняя и внешняя среда организации	4	устный опрос, деловая игра
<b>Раздел 2. Связующие управленческие процессы</b>			
4	Коммуникации как связующий управленческий процесс.	2	устный опрос, решение практических заданий
5	Принятие управленческих решений.	2	устный опрос, решение практических заданий
<b>Раздел 3. Функции управления</b>			
6	Планирование в менеджменте. Стратегическое управление организацией	4	устный опрос, деловая игра
7	Организация как функция управления.	4	устный опрос, решение практических заданий
8	Мотивация деятельности в организации	2	устный опрос, решение практических заданий
9	Управленческий контроль	2	устный опрос, решение практических заданий
<b>Раздел 4. Руководство</b>			
10	Руководство, власть, влияние и лидерство в организации	2	устный опрос, решение практических заданий
11	Управление конфликтами в организации.	2	устный опрос, решение практических заданий, защита рефератов

12	Управление организационными изменениями	2	устный опрос, решение практических заданий
	<b>ИТОГО часов в семестре</b>	<b>30</b>	

### 5.1.3 Самостоятельная работа обучающихся

№ п/п	Наименование раздела/темы учебной дисциплины	Виды самостоятельной работы	Всего часов	Вид контроля
1	3	4	5	6
1.	Менеджмент как наука и как практическая деятельность. Особенности менеджмента в стоматологии.	Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе), работа с вопросами для самопроверки	2	Устный опрос
2.	Организация как объект управления. Специфика управления стоматологической организацией.	Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе), работа с вопросами для самопроверки	2	Защита рефератов
3	Внутренняя и внешняя среда организации	Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе), работа с вопросами для самопроверки и тестами, решение ситуационных задач, проектная работа	4	Защита проекта
4	Коммуникации как связующий управленческий процесс.	Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе), работа с вопросами для самопроверки и тестами, решение ситуационных задач	2	Защита реферата, решение практических заданий
5	Принятие управленческих решений.	Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе), работа с вопросами для самопроверки и тестами, решение ситуационных задач	4	Устный опрос, решение ситуационных задач
6	Планирование в менеджменте.	Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной	2	Устный опрос, защита проекта

	Стратегическое управление организацией	и научной литературе), работа с вопросами для самопроверки и тестами, решение ситуационных задач, проектная работа		
7	Организация как функция управления.	Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе), работа с вопросами для самопроверки и тестами, решение ситуационных задач, проектная работа	4	устный опрос, решение ситуационных задач, защита проекта
8	Мотивация деятельности в организации	Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе), работа с вопросами для самопроверки и тестами, решение ситуационных задач	2	устный опрос, решение ситуационных задач
9	Управленческий контроль	Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе), работа с вопросами для самопроверки и тестами, решение ситуационных задач	2	устный опрос, решение практических заданий
10	Руководство, власть, влияние и лидерство в организации	Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе), работа с вопросами для самопроверки, решение ситуационных задач, подготовка рефератов	2	устный опрос
11.	Управление конфликтами в организации.	Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе), работа с вопросами для самопроверки, решение задач	2	устный опрос
12.	Управление организационными изменениями	Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе), работа с вопросами для самопроверки, решение ситуационных задач	2	устный опрос
<b>ИТОГО часов в семестре</b>			<b>28</b>	

## **6. Фонд оценочных средств для проверки уровня сформированности компетенций**

### **6.1 Оценочные материалы для оценки текущего контроля успеваемости (этапы оценивания компетенции)**

#### **6.1.1 Задания в тестовой форме.**

1. Менеджмент - это:

- А) деятельность, направленная на координирование действий персонала организации;
- Б) деятельность, способствующая достижению желаемых результатов;
- В) деятельность, направленная на рациональное использование ресурсов организации.

2. Образуйте пары из нижеприведенных понятий:

1. Задача планирования	А. Разработка организационной структуры управления
2. Задача организации	Б. Проверка результатов
3. Задача контроля	В. Принятие конкретного варианта решения, постановка цели и разработка плана ее реализации

3. Основная идея школы научного управления заключалась в:

- А. использование наблюдений, замеров, логики, анализа для усовершенствования операций ручного труда
- Б. изучение содержания и сущности управленческой деятельности и ее совершенствование
- В. повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов
- Г. применение количественных методов и компьютеров к решению операционных проблем организации.

4. Основная идея количественной школы заключалась в:

- А. изучение содержания и сущности управленческой деятельности и ее совершенствование
- Б. использование наблюдений, замеров, логики, анализа для усовершенствования операций ручного труда
- В. применение количественных методов и компьютеров к решению операционных проблем организации
- Г. повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

5. В современном управлении организацией выделяют 3 основных подхода:

- А. системный, научный, процессный
- Б. ситуационный, процессный, организационный
- В. Процессный, системный, ситуационный

6. Соотнесите целевую направленность с ролями менеджера:

1. Построение Межличностных Отношений	А. Собиратель информации Распределитель информации Представитель
2. Построение информационных систем	Б. Предприниматель Менеджер кризисных ситуаций Распределитель ресурсов
3. Принятие управленческих решений	В. Образец для подражания Лидер Интегратор

7. Основными задачами менеджеров высшего уровня управления являются:

А. Координация работы нижестоящих руководителей, руководство отдельными специализированными подразделениями и функциями.

Б. Формулирование целей организации и подразделений, разработка долгосрочных планов, адаптация организации к различным переменам, взаимодействие организации с внешней средой.

В. Непосредственная организация и руководство работниками, занятыми основной деятельностью, контроль за использованием сырья и оборудования.

8. Выберите характеристики, относящиеся к формальной организации (несколько правильных ответов)

А. вертикальное подчинение

Б. поведение в группе регулируется нормами морали

В. отношения равноправные, дружеские

Г. цели деятельности определяются участниками

Д. поведение в группе регулируется правилами

Е. организацию возглавляет руководитель

9. Организация, возникшая спонтанно, в которой люди общаются и взаимодействуют между собой на основе общих интересов – это

А. открытая организация

Б. закрытая организация

В. формальная организация

Г. неформальная организация

10. К методикам самоменеджмента относятся (несколько правильных ответов):

А. составление графиков

Б. устные выступления

В. аутотренинг

Г. тайм-менеджмент

Д. программирование работы подчиненных

Е. управление эмоциями

11. Модель, при которой организацией управляет руководитель, имеющий экономическое или юридическое образование, в подчинении которого находится главный врач (заместитель руководителя по медицинским вопросам), отвечающий за медицинскую деятельность, распространена в

А. странах Европейского Союза

Б. США

В. Китае

Г. России

12. Тип совместной деятельности, характеризующийся обязанностью участия каждого в решении общей задачи, называется

А. совместно-последовательный

Б. совместно-индивидуальный

В. совместно-взаимодействующий

Г. совместно-творческий

13. \_\_\_\_\_ - описывает связи подчинения в организации, области прав и ответ-

ственности работников

- А. Иерархия власти
- Б. Формализованность
- В. Специализация
- Г. Организационная культура

14. К факторам внутренней среды относятся:

А. производственный процесс, маркетинговая деятельность, финансовая деятельность, управление персоналом и т.д.

Б. цели, задачи, структура, люди, технологии

В. Разделение труда, технология, дифференциация, интеграция, организационный порядок, взаимоотношения участников организации

Г. все вышеперечисленное

15. К факторам внешней среды относятся:

А. среда ближнего и среда дальнего окружения

Б. среда прямого и среда косвенного воздействия

В. микросреда и макросреда

Г. все вышеперечисленное

16. Количество факторов внешней среды, которые оказывают влияние на деятельность организации – это

А. динамика внешней среды

Б. сложность внешней среды

В. неопределенность внешней среды

17. Первая коммуникационная модель, предложенная Аристотелем, включала в себя следующие компоненты:

А. оратор, речь, аудитория

Б. отправитель, сообщение, получатель

В. отправитель, канал передачи, получатель

18. Информация, передаваемая при помощи слов – это

А. невербальная коммуникация

Б. горизонтальная коммуникация

В. формальная коммуникация

Г. вербальная коммуникация

19. Коммуникации, строго регламентируемые организационными нормами, правилами, основными ценностями и направленные на достижение организационных целей, называются

А. невербальными

Б. горизонтальными

В. формальными

Г. вербальными

20. Данная информация необходима на длительное время. К ней относят информацию, которая отражает существующие тенденции в регионах, в странах и конкурирующих хозяйственных структурах

А. стратегическая информация

Б. тактическая информация

В. оперативная информация

21. Этот вид информации направлен на преодоление препятствий и ограничений

при реализации информации других уровней

А. стратегическая информация

Б. тактическая информация

В. оперативная информация

22. Этот показатель, характеризующий информацию, отражает степень соответствия состояния объекта управления или внешней среды тому положению, которое отражено в поступившей информации.

А. Достоверность

Б. Своевременность

В. Уровень реферированности

Г. Полнота

23. Этот показатель характеризует уровень объективности фактического положения источника информации (объекта управления или внешней среды), фактическому содержанию информации, ушедшей из этого источника.

А. Достоверность

Б. Своевременность

В. Уровень реферированности

Г. Полнота

24. Обдуманый вывод о необходимости осуществления каких-либо действий для достижения целей организации, либо, наоборот, отказа от этих действий называется

А. обратная связь

Б. управленческое решение

В. планирование

25. По степени влияния

на будущее организации выделяют

А. глобальные и локальные управленческие решения

Б. перспективные и текущие управленческие решения

В. стратегические и тактические управленческие решения

26. По степени обязательности исполнения выделяют

А. детерминированные и неопределенные управленческие решения

Б. запрограммированные и незапрограммированные управленческие решения

В. директивные и рекомендательные управленческие решения

27. Соотнесите название метода принятия решений с его содержанием

1. метод «Дельфи»	А. Сущность метода состоит в генерации как можно большего количества идей, включая откровенно глупые, для нахождения наилучшего решения
2. метод «Дерева целей»	Б. Сущность метода заключается в возможности разделять процесс решения проблемы на отдельные очень четко структурированные уровни, по принципу от макро- к микро, т.е. от решения более общих проблем к более частным
3. Метод мозгового штурма	В. Сущность этого метода состоит в последовательном анкетировании мнений

	экспертов, практикующих в самых различных, но взаимосвязанных областях деятельности.
--	--

28. Направление или вид управленческой деятельности, необходимое для исполнения руководителем, с применением специальных приемов и способов

- А. задача управления
- Б. функция управления
- В. принцип управления

29. Функция \_\_\_\_\_ предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать сотрудники организации для достижения этих целей

- А. мотивации
- Б. контроля
- В. планирования
- Г. организации

30. Обособление различных видов деятельности и закрепление их за конкретными субъектами – это

- А. интеграция
- Б. разделение труда
- В. технология
- Г. организационный порядок

31. Найдите соответствие между названием типа стратегии с его описанием

1. стратегия ограниченного роста	А. К этой стратегии прибегают чаще всего тогда, когда показатели деятельности компании продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или просто для спасения организации.
2. стратегия роста	Б. Такой стратегии будут придерживаться крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях. Она представляет собой объединение любых стратегий
3. стратегия сокращения	В. Эта стратегия осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года.
4. стратегия сочетания	Г. Для этой стратегии характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Она применяется, когда организация в основном удовлетворена своим положением. Это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия

32. Одним из вариантов реализации стратегии сокращения является ликвидация. Ликвидация предполагает

- А. полную распродажу материальных запасов и активов организации
- Б. отделение от себя некоторых подразделений или видов деятельности
- В. сокращение части своей деятельности в попытке увеличить прибыль

33. Одним из вариантов реализации стратегии сокращения является «отсечение лишнего», который предполагает

- А. полную распродажу материальных запасов и активов организации
- Б. отделение от себя некоторых подразделений или видов деятельности
- В. сокращение части своей деятельности в попытке увеличить прибыль

34. Одним из вариантов реализации стратегии сокращения является «сокращение и переориентация», который предполагает

- А. полную распродажу материальных запасов и активов организации
- Б. отделение от себя некоторых подразделений или видов деятельности
- В. сокращение части своей деятельности в попытке увеличить прибыль

35. Когда руководство хочет ограничить действия сотрудников, чтобы гарантировать выполнение конкретных действий конкретными способами, оно составляет \_\_\_\_\_, которое точно определяет, что должно быть сделано в специфической единичной ситуации.

- А. тактика
- Б. процедура
- В. правило
- Г. политика

36. Этот компонент планирования представляет собой запрограммированное решение, которое исключает необходимость «заново изобретать колесо», обычно описывает последовательность действий, которые следует предпринять в конкретной ситуации.

- А. тактика
- Б. процедура
- В. правило
- Г. политика

37. Подобно тому, как руководство вырабатывает краткосрочные цели, согласующиеся с долгосрочными и облегчающие их достижение, оно также часто должно разрабатывать краткосрочные планы, согласующиеся с его общими долгосрочными планами. Такие краткосрочные стратегии называются \_\_\_\_\_.

- А. тактика
- Б. процедура
- В. правило
- Г. политика

38. Этот компонент планирования представляет собой общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей, но и сохраняет некоторую свободу действий

- А. тактика
- Б. процедура
- В. правило
- Г. политика

39. Основой этой теории мотивации является разделение потребностей на пять основных типов. Существует главная закономерность, единая для всех людей, которая побуждает от фундаментальных физиологических потребностей постепенно подниматься по

иерархическим ступенькам к необходимости самореализации — высшей духовной потребности человека.

Назовите эту теорию.

- А. двухфакторная теория Герцберга
- Б. теория ожидания В. Врума
- В. Теория справедливости Адамса
- Г. Иерархическая теория потребностей А. Маслоу

40. Эта теория гласит, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если человек считает, что здесь возникла несправедливость, то возникает психологическое напряжение.

- А. двухфакторная теория Герцберга
- Б. теория ожидания В. Врума
- В. Теория справедливости Адамса
- Г. Иерархическая теория потребностей А. Маслоу

### 6.1.2 Задания открытого типа

1. Основные правила, вытекающие из объективных экономических законов, которыми должны руководствоваться субъекты управления в процессе управления конкретными объектами и людьми называются \_\_\_\_\_.

2. Этот известный специалист в области менеджмента в 1916 году в книге «Общее и промышленное управление» сформулировал 14 принципов управления, которые актуальны и в наше время. Назовите его. \_\_\_\_\_

3. Кругооборот информации между объектом управления и управляющей системой или между управляющей системой и внешней средой называют \_\_\_\_\_ управления. .

4. Сущность \_\_\_\_\_ подхода к управлению заключается в мысленном охвате всех явлений как единого целого, их объективной оценке для обеспечения развития всей системы с учетом внутренних элементов, предвидения положительных и отрицательных последствий принимаемых управленческих решений.

5. Член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи – это \_\_\_\_\_ . .

6. Способ взаимодействия между участниками группового решения задач или проблем – это \_\_\_\_\_ .

7. Социальная целостность, направленная на некоторую цель, построенная как специально структурированная и координированная система, предназначенная для некоторой деятельности и связанная с окружающей средой – это \_\_\_\_\_ .

8. Организация, возникшая спонтанно, в которой люди общаются и взаимодействуют между собой на основе общих интересов – это \_\_\_\_\_ . .

9. Целостный комплекс взаимосвязанных элементов, который имеет особое единство с внешним окружением или это самоорганизующаяся система на всех этапах жизненного цикла - это \_\_\_\_\_ организация.

10. Все, что связано с деятельностью организации, но находится за ее пределами – это \_\_\_\_\_ .

11. К решениям, принимаемым в условиях \_\_\_\_\_, относятся такие, результаты которых не являются определенными, но вероятность каждого результата известна

12. Процесс принятия конкретных решений, позволяющих обеспечить эффективное функционирование и развитие организации в будущем, называется \_\_\_\_\_ .

13. \_\_\_\_\_ планирование состоит в определении миссии организации на каждой стадии ее жизненного цикла, формировании системы целей деятельности.

14. \_\_\_\_\_ – процесс, предшествующий планированию, дающий рекомендательный материал, но не решение, определяющий наиболее полный перечень позитивных и негативных факторов, которые будут в перспективе оказывать влияние на решение проблемы

15. Метод анализа среды, осуществляемого в стратегическом управлении, направленный на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, а также сильных и слабых сторон, которыми обладает организация, называется \_\_\_\_\_.

16. Стратегии \_\_\_\_\_ всех альтернатив будут, скорее всего, придерживаться крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях. Эта стратегия представляет собой объединение любых других стратегий.

17. Подобно тому, как руководство вырабатывает краткосрочные цели, согласующиеся с долгосрочными и облегчающие их достижение, оно также часто должно разрабатывать краткосрочные планы, согласующиеся с его общими долгосрочными планами. Такие краткосрочные стратегии называются \_\_\_\_\_.

18. Методики \_\_\_\_\_ - - тайм-менеджмент, аутотренинг, управление эмоциями, ранжирование дел по срочности и пр.

19. Наиболее оптимальная модель управления, заключается в том, что медицинской организацией управляет лицо, имеющее медицинское и \_\_\_\_\_ образование.

20. Являясь субъектом осуществления управленческой деятельности, менеджеры играют в организации три основные роли: принятие решения, \_\_\_\_\_ роль и роль руководителя.

### **6.1.3 Практические задачи**

#### **Задание №1**

В структуре стоматологической организации высшее управленческое звено представлено директором, отвечающим за управление бизнесом, и главным врачом, ответственным за медицинскую деятельность, находящимся в подчинении у директора. К какой модели руководства медицинской организацией относится данный вариант? В какой стране такая модель получила наибольшее распространение? Назовите ее недостатки.

#### **Задание №2**

В структуре стоматологической организации 13 руководителей, формирующих 6 уровней управления, каждый из которых имеет в подчинении 2 сотрудников. Чему равна сфера контроля в данной организации? Является структура данной организации многоуровневой или плоской? Охарактеризуйте идеальную сферу контроля.

#### **Задание №3**

. Представим сетевую стоматологическую организацию с несколькими филиалами в каждом субъекте страны. Назовите наиболее подходящий тип организационной структуры для такой организации. Обоснуйте свой выбор.

#### **Задание №4**

. Руководитель поручил Вам срочную задачу, по которой необходимо выработать оптимальное решение. Вы сформировали проектную группу. Опишите алгоритм Ваших действий. Какие методы принятия решений вы будете использовать?

#### **Задание №5**

Новый руководитель медицинской организации заметил, что сотрудники выполняют только то, что им поручено, делают ошибки и совершенно не проявляют инициативу. При этом в организации созданы хорошие условия труда и высокая заработная плата. Предложите меры мотивационной политики.

### **Задание №6**

Управление стоматологической организацией осуществляет главный врач, имеющий только медицинское образование. Насколько оправдана такая модель управления в условиях рыночной экономики? Опишите наиболее оптимальную модель управления.

### **Задание №7**

В организации принимается решение по изменению технологии производства продукции. На что при этом руководителю следует обратить внимание и почему?

### **Задание №8**

В различных организациях приходится иметь дело с совокупностью целей. На каждом уровне организации возникают некоторые частные цели, причем только их совокупность необходимо рассматривать как некоторую цель определенного уровня управления.

Каким методом пользуются руководители с целью структуризации целей и выявления связей между целями и средствами их достижения? В чем его суть?

### **Задание №9**

Прогнозирование определяет наиболее общие показатели перспективного экономического развития, выявляет тенденции и альтернативные пути этого развития. Прогноз должен ставить перед собой и решать целый ряд задач. Какая из задач прогнозирования является первостепенной и почему? Назовите ключевое отличие планирования от прогнозирования.

### **Задание №10**

Какой из типов коммуникационных сетей преимущественно используют руководители при совместно-последовательном типе деятельности? Назовите его недостатки.

### **Задание №11**

Назовите тип стратегии бизнеса, для которого характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Является ли данная стратегия высокорисковой? В каких случаях организации выбирают эту альтернативу?

### **Задание №12**

Менеджеры в организациях осуществляют анализ среды как внутренней, так и внешней. Какой метод анализа используется чаще других? При реализации какой функции управления используются результаты такого анализа?

### **Задание №13**

Менеджмент – интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты-менеджеры формируют организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения. Определите, какой из аспектов менеджмента отражен в данном определении?

### **Задание №14**

Начальник отдела снабжения стоматологической организации получает распоряжение от руководства - обратиться к представителю отдела снабжения компании-партнера, чтобы подготовить и передать информацию о претензиях к нашему общему поставщику комплектующих для стоматологического оборудования. Этим должен заняться сотрудник отдела, свободный от прочих персональных поручений, но хорошо известный сотрудникам фирмы-партнера. Какой тип совместной деятельности иллюстрирует данная ситуация?

### **Задание №15**

По словам Анри Файоля «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать». Какой подход к управлению отражает эта его цитата?

#### **Задание №16**

Руководитель сети стоматологических клиник решил стимулировать поток клиентов. Лучшему администратору пообещал премию в виде бесплатной поездки в Шотландию вместе с супругой (или с супругом), где они могли бы поиграть в гольф на лучших площадках мира. Прошло более 3 месяцев, а увеличения потока клиентов не произошло. Тогда руководитель пригласил специалиста, которого отправил в разные клиники, находившиеся в городе. Тот увидел на стоянках автомобили с подставками для ружей и понял, что сотрудники увлекаются охотой и рыбалкой. И ни один сотрудник не интересовался гольфом. Какое условие какой теории мотивации было нарушено руководителем фирмы?

#### **Задание №17**

К Вам приходит один из стоматологов и требует повышения заработной платы ввиду того, что он уже довольно долгое время работает в вашей клинике, а также недавно на вечерних курсах получил дополнительную профессиональную подготовку и хотел бы теперь получать оплату, соответствующую полученным знаниям. При этом он ссылается на то, что в других клиниках он может получать больше и уволится, если ему не повысят заработную плату. Какая потребность для стоматолога является актуальной согласно пирамиде Маслоу?

#### **Задание №18**

Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше обращаться с подчиненными. Версии были такими:

1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности»
2. «Все это мелочи, главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено»
3. «Подчиненных нужно оставить в покое и позволить им самим принимать решения». Какого стиля руководства придерживается каждый из руководителей?

#### **Задание №19**

Без него организация как целостное образование не может существовать и эффективно функционировать. Главная его задача – координация и рациональное использование ресурсов организации для достижения ее целей. О каком из аспектов менеджмента идет речь?

#### **Задание №20**

Вы решили проверить компетентность администратора вашей клиники и для этого в рабочее время с неизвестного телефона позвонили ему и стали проверять его стрессоустойчивость, задавая много вопросов. В процессе разговора администратор начал хамить вам и бросил трубку. Таким образом вы смогли определить, что нынешний администратор вашей клиники недостаточно компетентен. К какому виду контроля можно отнести данный метод?

### **6.2 Оценочные материалы для оценки промежуточной аттестации (оценка планируемых результатов обучения)**

#### **Вопросы к зачету:**

1. Менеджмент: содержание, цели, задачи
2. Принципы и функции менеджмента

3. Эволюция управленческой мысли: школы
4. Современные подходы к управлению организацией
5. Особенности менеджмента в стоматологии
6. Организация: определение и общие черты
7. Типы и характеристики организаций
8. Типы совместной деятельности в организации
9. Менеджеры в организации: типы и задачи
10. Роли менеджера в организации
11. Модели управления стоматологической организацией
12. Внутренняя среда организации
13. Внешняя среда организации
14. Методы анализа внутренней и внешней среды
15. Понятие и виды коммуникаций
16. Информация как основа коммуникаций
17. Коммуникационный процесс: элементы и этапы
18. Коммуникационные сети
19. Коммуникационные барьеры: межличностный и организационный уровень
20. Социальная ответственность организации
21. Управленческие решения: характеристика и классификация
22. Процедура разработки и принятия решения
23. Методы принятия управленческих решений
24. Стадии принятия управленческих решений
25. Риски при принятии решения
26. Планирование в менеджменте: задачи и виды
27. Основные этапы стратегического планирования
28. Методы стратегического планирования: SWOT – анализ
29. Типы стратегий бизнеса
30. Реализация стратегии фирмы
31. Организация как функция: основные аспекты
32. Организационные полномочия: классификация
33. Понятие организационной структуры
34. Факторы, влияющие на проектирование организационной структуры
35. Иерархические структуры управления
36. Адаптивные структуры управления
37. Общая характеристика мотивации
38. Мотивационный процесс и факторы его определяющие
39. Этапы мотивационного процесса
40. Содержательные теории мотивации
41. Процессуальные теории мотивации
42. Методы мотивации
43. Контроль как механизм обратной связи в системе управления и реализации поставленных целей. Виды контроля.
44. Процесс управленческого контроля
45. Принципы эффективного контроля
46. Руководитель в системе управления
47. Формы власти
48. Природа и сущность лидерства
49. Теории лидерства
50. Понятие и типология конфликтов
51. Причины конфликтов в организации
52. Стадии развития конфликта и его последствия
53. Методы управления конфликтными ситуациями

54. Стресс как фактор, влияющий на менеджмент. Управление стрессом.
55. Управление трудовыми ресурсами: этапы.
56. Управление качеством медицинской помощи.
57. Природа организационных изменений
58. Модель успешного проведения организационных изменений
59. Преодоление сопротивления персонала организационным изменениям
60. Деловая этика в организации

### **6.3 Шкала и критерии оценивания планируемых результатов обучения по дисциплине**

#### **Критерии оценивания зачета:**

«Зачтено» - выставляется при условии, если студент показывает хорошие знания изученного учебного материала; самостоятельно, логично и последовательно излагает, и интерпретирует материалы учебного курса; полностью раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; показывает умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт.

«Не зачтено» - выставляется при наличии серьезных упущений в процессе изложения учебного материала; в случае отсутствия знаний основных понятий и определений курса или присутствии большого количества ошибок при интерпретации основных определений; если студент показывает значительные затруднения при ответе на предложенные основные и дополнительные вопросы; при условии отсутствия ответа на основной и дополнительный вопросы.

Если зачет дифференцированный, то используются следующие критерии оценивания:

Оценка «отлично» выставляется, если студент показал глубокое полное знание и усвоение программного материала учебной дисциплины в его взаимосвязи с другими дисциплинами и с предстоящей профессиональной деятельностью, усвоение основной литературы, рекомендованной рабочей программой учебной дисциплины, знание дополнительной литературы, способность к самостоятельному пополнению и обновлению знаний.

Оценки «хорошо» заслуживает студент, показавший полное знание основного материала учебной дисциплины, знание основной литературы и знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной рабочей программой, способность к пополнению и обновлению знаний.

Оценки «удовлетворительно» заслуживает студент, показавший при ответе знание основных положений учебной дисциплины, допустивший отдельные погрешности и сумевший устранить их с помощью преподавателя, знакомый с основной литературой, рекомендованной рабочей программой.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если при ответе выявились существенные пробелы в знаниях студента основных положений учебной дисциплины, неумение даже с помощью преподавателя сформулировать правильные ответы на вопросы билета.

#### **Критерии оценивания для устного опроса (ответ на вопрос преподавателя):**

- Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с заданиями, во-

просами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.

- Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.

- Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.

- Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка "неудовлетворительно" ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

#### **Критерии и шкалы оценки тестового контроля:**

Оценка «отлично» - **высокий уровень компетенции** - выставляется студенту, если он дал правильные ответы на 85% и более тестовых заданий;

Оценка «хорошо» - **средний уровень компетенции** - выставляется студенту, если он ответил правильно на 75-84% тестовых заданий;

Оценка «удовлетворительно» - **низкий уровень компетенции** - выставляется студенту, если он ответил правильно на 65-74% тестовых заданий;

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он набрал менее 64% правильных ответов на тестовые задания.

#### **Критерии оценивания решения практического задания:**

- Оценка «отлично» выставляется, если задание решено грамотно, ответы на вопросы сформулированы четко. Эталонный ответ полностью соответствует решению студента, которое хорошо обосновано теоретически.

- Оценка «хорошо» выставляется, если задание решено, ответы на вопросы сформулированы недостаточно четко. Решение студента в целом соответствует эталонному ответу, но недостаточно хорошо обосновано теоретически.

- Оценка «удовлетворительно» выставляется, если задание решено не полностью, ответы не содержат всех необходимых обоснований решения.

- Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если задание не решено или имеет грубые теоретические ошибки в ответе на поставленные вопросы

#### **Критерии и шкала оценивания уровня освоения компетенции**

<b>Шкала оценивания</b>		<b>Уровень освоения компетенции</b>	<b>Критерии оценивания</b>
отлично	зачтено	высокий	студент, овладел элементами компетен-

			ции «знать»», «уметь» и «владеть», проявил всесторонние и глубокие знания программного материала по дисциплине, освоил основную и дополнительную литературу, обнаружил творческие способности в понимании, изложении и практическом использовании усвоенных знаний.
хорошо		достаточный	студент овладел элементами компетенции «знать» и «уметь», проявил полное знание программного материала по дисциплине, освоил основную рекомендованную литературу. обнаружил стабильный характер знаний и умений и проявил способности к их самостоятельному применению и обновлению в ходе последующего обучения и практической деятельности.
удовлетворительно		базовый	студент овладел элементами компетенции «знать», проявил знания основного программного материала по дисциплине в объеме, необходимом для последующего обучения и предстоящей практической деятельности, изучил основную рекомендованную литературу, допустил неточности в ответе на экзамене, но в основном обладает необходимыми знаниями для их устранения при корректировке со стороны экзаменатора.
неудовлетворительно	не зачтено	Компетенция не сформирована	студент не овладел ни одним из элементов компетенции, обнаружил существенные пробелы в знании основного программного материала по дисциплине, допустил принципиальные ошибки при применении теоретических знаний, которые не позволяют ему продолжить обучение или приступить к практической деятельности без дополнительной подготовки по данной дисциплине.

## 7. Перечень учебно-методической литературы

### 7.1. Учебные издания:

1.Столяров, С.А. Менеджмент в здравоохранении. Учебник для вузов.- М.: Юрайт, 2025.-764 с.- ISBN 978-5-534-10638-1.

2. Цветков, А.Н. Теория менеджмента: учебник для вузов/А.Н.Цветков.-2-е изд., стер. - Санкт-Петербург: Лань, 2023.-344 с.- ISBN 978-5-507-46545-3.

3. Экономика и управление в здравоохранении : учебник и практикум для вузов / А. В. Решетников, Н. Г. Шамшурина, В. И. Шамшурин, К. Э. Соболев ; под общей редакцией А. В. Решетникова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 316 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12832-1.

## **7.2 Методические и периодические издания**

1. Бесплатные медицинские методички для студентов ВУЗов Режим доступа: <https://medvuza.ru/free-materials/manuals>

2. Журнал «Стоматология». Режим доступа: [elibrary.ru](http://elibrary.ru)

3. Российский стоматологический журнал. Режим доступа: [elibrary.ru](http://elibrary.ru)

## **8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. Единое окно доступа к информационным ресурсам [Электронный ресурс]. - Режим доступа <http://window.edu.ru/>

2. Федеральная электронная медицинская библиотека Минздрава России [Электронный ресурс]. - Режим доступа <http://www.femb.ru/feml/>, <http://feml.scsml.rssi.ru>

## **9. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

### **9.1 Комплект лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства**

В процессе изучения дисциплины, подготовки к лекциям и выполнению практических работ используются персональные компьютеры с установленными стандартными программами:

1. Consultant+

2. Операционная система Windows 10.

3. Офисный пакет приложений MicroSoft Office

4. Антивирус Kaspersky Endpoint Security.

5. PROTEGE – свободно открытый редактор, фреймворк для построения баз знаний

6. Open Dental - программное обеспечение для управления стоматологической практикой.

7. Яндекс.Браузер – браузер для доступа в сеть интернет.

### **9.2. Перечень электронно-библиотечных систем (ЭБС), современных профессиональных баз данных и информационно справочных систем:**

1. Национальное научно-практическое общество скорой медицинской помощи <http://cito03.netbird.su/>

2. Научная электронная библиотека [elibrary.ru](http://elibrary.ru) <http://ebiblioteka.ru>

3. Федеральная электронная медицинская библиотека (ФЭМБ) <http://feml.scsml.rssi.ru/feml>

4. Всемирная организация здравоохранения <http://www.who.int/en/>

5. Министерство здравоохранения РФ <http://www.rosminzdrav.ru>

6. Стоматология <http://www.orthodont-t.ru/>

7. Образовательная платформа «Юрайт» <http://urait.ru>

8. Электронно-библиотечная система «Консультант студента ВПО», доступ предоставлен зарегистрированному пользователю университета с любого домашнего компьютера. Доступ предоставлен по ссылке [www.studmedlib.ru](http://www.studmedlib.ru).

#### **10. Особенности организации обучения по дисциплине при наличии инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.**

Особенности организации обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья осуществляются на основе создания условий обучения, воспитания и развития таких студентов, включающие в себя использование при необходимости адаптированных образовательных программ и методов обучения и воспитания, предоставление услуг ассистента (помощника), оказывающего необходимую помощь, проведение групповых и индивидуальных коррекционных занятий, обеспечение доступа в здания вуза и другие условия, без которых невозможно или затруднено освоение учебных дисциплин (модулей) обучающимися с ограниченными возможностями здоровья.

Обучение в рамках учебной дисциплины обучающихся с ограниченными возможностями здоровья осуществляется институтом с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

Обучение по учебной дисциплине обучающихся с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах.

В процессе ведения учебной дисциплины профессорско-преподавательскому составу рекомендуется использование социально-активных и рефлексивных методов обучения, технологий социокультурной реабилитации с целью оказания помощи обучающимся с ограниченными возможностями здоровья в установлении полноценных межличностных отношений с другими обучающимися, создании комфортного психологического климата в учебной группе.

Особенности проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья устанавливаются с учетом индивидуальных психофизических особенностей и при необходимости предоставляется дополнительное время для их прохождения.

#### **11. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

№ п/п	Наименование объекта, подтверждающего наличие материально-технического обеспечения, с перечнем основного оборудования	Адрес (местоположение) объекта, подтверждающего наличие материально-технического обеспечения (с указанием номера такого объекта в соответствии с документами по технической инвентаризации)
-------	---	---

1.	<p><b>Учебная аудитория</b> для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых консультаций и индивидуальной работы обучающихся с педагогическими работниками, текущего контроля и промежуточной аттестации.</p> <p><b>Перечень основного оборудования:</b> учебная мебель (столы, стулья), учебная доска, стол преподавателя, стул преподавателя, персональный компьютер, технические средства обучения, , информационные ресурсы, необходимые для организации образовательной деятельности.</p>	<p>367031, Республика Дагестан, г. Махачкала, пр -кт Амет -Хана Султана, зд.91, 3 этаж, кабинет № 21, технический паспорт административно - учебного здания, выданный АО «Ростехинвентаризация – Федеральное БТИ» Филиал по Республике Дагестан от 06.10.2020</p>
2.	<p><b>Учебная аудитория для самостоятельной работы обучающихся, оснащенная</b> компьютерной техникой с подключением к сети Интернет и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде организации.</p>	<p>367031, Республика Дагестан, г. Махачкала, пр -кт Амет -Хана Султана, зд.91, 3 этаж, кабинет № 27, технический паспорт административно-учебного здания, выданный АО «Ростехинвентаризация – Федеральное БТИ» Филиал по Республике Дагестан от 06.10.2020</p>