Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Институт «Высшая школа государственного управления»

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 458F8CD8698157343F17480C0CF8B0A9
Владелец: Кондратенко Олег Игоревич
Действителен: с 19.03.2026 до 12.06.2027

«УТВЕРЖДАЮ»
Директор Института ВШГУ РАНХиГС
О.И. Кондратенко
«19» марта 2026г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА

повышения квалификации

«Менеджмент качества системы здравоохранения»

(наименование программы)

Москва, 2026

Разработчики:

Т.Б. Лаврова,
заместитель директора Института ВШГУ РАНХиГС,
кандидат экономических наук

Д.В. Маслов,
эксперт Института ВШГУ РАНХиГС,
кандидат экономических наук

К.Э. Писаренко,
эксперт Института ВШГУ РАНХиГС,
кандидат технических наук

Руководители программы:

Т.Б. Лаврова,
заместитель директора Института ВШГУ РАНХиГС,
кандидат экономических наук

Д.В. Мелик-Гусейнов,
заместитель директора Института ВШГУ РАНХиГС

Ю.В. Козлова,
заместитель директора
центра развития международных проектов Института ВШГУ РАНХиГС

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена на заседании ученого совета Института ВШГУ, рекомендована к утверждению и реализации, протокол № 08 от «05» марта 2026 года.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика программы 4
1.1. Цель реализации программы 4
1.2. Нормативные правовые акты 4
1.3. Планируемые результаты обучения 5
1.4. Категория слушателей 9
1.5. Формы и технологии обучения 9
1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий 9
1.7. Документ о квалификации 9
2. Содержание программы 10
2.1. Календарный учебный график 10
2.2. Учебный план 11
2.3. Содержание программы по модулям/темам 14
3. Организационные условия реализации программы 18
3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы 18
3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы 19
4. Оценка качества освоения программы 23
4.1. Формы и объем итоговой аттестации 23
5. Индикаторы сформированных компетенций выпускника программы 24
Приложение № 1. Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах (кадровая справка)[1]

[1] Кадровая справка не входит в состав программы и формируется отдельно.

1. Общая характеристика программы

В целях укрепления связей федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (далее – Академия) со странами дальнего зарубежья, а также исполнения Указа Президента Российской Федерации от 20 апреля 2014 г. № 259 «Об утверждении Концепции государственной политики Российской Федерации в сфере содействия международному развитию», Указа Президента РФ от 13 марта 2023 г. №161 «О внесении изменений в Концепцию государственной политики Российской Федерации в сфере содействия международному развитию, утвержденную Указом Президента Российской Федерации от 20 апреля 2014 г. №259», реализации перечня поручений, утвержденного Президентом Российской Федерации В.В. Путиным по итогам заседания наблюдательного совета автономной некоммерческой организации «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» от 29 июня 2024 г. Пр-1240 (пункт 3) в рамках комплексной государственной программы Российской Федерации «Содействие международному развитию», исполнения раздела 8 «Реализация дополнительных профессиональных программ повышения квалификации» государственного задания Академии на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов, утвержденного заместителем Председателя Правительства Российской Федерации Д.Н. Чернышенко 30.12.2025 № ДЧ-П8-51259 (далее – госзадание), а также реализации дополнительных профессиональных программ в сфере государственного управления для государственных гражданских служащих стран дальнего зарубежья, разработана дополнительная профессиональная программа повышения квалификации *«Менеджмент качества системы здравоохранения» (далее – Программа)*.

Программа направлена на получение российского опыта в сфере менеджмента качества системы здравоохранения и включает образовательный компонент, обеспечиваемый ведущими преподавателями, учеными, практиками в области управления Российской Федерации, ознакомление с работой органов государственной власти центрального и регионального (территориального) уровня, проведение совместных коммуникационных мероприятий с учеными, экспертами и государственными служащими.

1.1. Цель реализации программы

Целью реализации дополнительной профессиональной программы повышения квалификации *«Менеджмент качества системы здравоохранения»* является развитие у участников компетенций и навыков, необходимых для эффективного управления качеством медицинских услуг, внедрения современных стандартов и методов контроля качества, а также повышения уровня безопасности, эффективности и удовлетворенности пациентов в системе здравоохранения.

1.2. Нормативные правовые акты

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации разработана на основании следующих нормативно-правовых документов:

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».
3. Приказ Минобрнауки России от 12.09.2013 № 1061 «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования».

4. Приказ РАНХиГС от 19.04.2019 № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию» (п.3 Порядок реализации дополнительных профессиональных программ в РАНХиГС).

5. Приказ РАНХиГС от 02.12.2025 № 02-02669/001 «Об утверждении порядка разработки и утверждения в Академии дополнительных профессиональных программ - программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки».

6. Приказ от 13.01.2026 № 02-00009/001 «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии».

7. Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17 апреля 2018 года №248н.

8. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.03.2022 № 109н.

9. Профессиональный стандарт «Специалист цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации», утвержденный приказом Минтруда России от 31.03.2021 № 192н.

10. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденный приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 970.

11. Постановление Правительства РФ от 11.10.2023 № 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

12. Приказ РАНХиГС от 22 сентября 2017 г. № 01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

13. Методические рекомендации-разъяснения по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов (утв. Минобрнауки России 22.04.2015 № ВК-1032/06).

14. Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.04.2014 № 06-381.

15. *Нормативные документы, определяющие требования к выпускнику программы:*

– «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ.

– ОКВЭД 2 - Общероссийский классификатор видов экономической деятельности; ОК 029-2014 (КДЕС Ред.2), утвержденный приказом Росстандарта от 31.01.2014 № 14ст (ред. от 20.12.2024).

– Единый справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, установленный постановлением Правительства РФ 31.10.2002 № 787 (с изм. и доп. от 20.12.2003г.).

1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1.3.1

Перечень компетенций, планируемых к освоению
(планируемые результаты обучения)

Виды деятельности	**Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК) универсальные (УК)** ***(формируются и (или) совершенствуются)***	**Практический опыт**	**Знания**	**Умения**
ВД 1. Организационно-управленческая	ОПК-1[2]. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	*Владеть навыками:* планирования ресурсного обеспечения деятельности структурного подразделения медицинской организации; организации мероприятий по обеспечению внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности в структурном подразделении медицинской организации	*Знать:* стандарты менеджмента качества; трудовое законодательство Российской Федерации и иные нормативные правовые акты в сфере здравоохранения; основы менеджмента качества и безопасности медицинской деятельности в структурном подразделении медицинской организации; стандарты аккредитации медицинских организаций	*Уметь:* соблюдать требования по обеспечению безопасности персональных данных работников организации, пациентов и сведений, составляющих врачебную тайну; формировать аналитические отчеты по результатам проведения внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности в структурном подразделении медицинской организации
ВД 2. Деятельность по анализу, регламентированию, проектированию, оптимизации, автоматизации, внедрению и контролю процессов и административных регламентов организаций	ПСК-1[3]. Разработка и усовершенствование регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	*Владеть навыками:* систематизации собранной информации о процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации; разработка регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации и регламентирующи	*Знать:* теорию процессного управления; принципы и правила работы с нормативно-методической документацией; требования к разработке регламентов процессов; основы экономики, учета затрат и оценки эффективности основы операционного менеджмента; методы повышения эффективности процессов и	*Уметь:* агрегировать и обобщать собранную информацию; выполнять классификацию процессов и объектов окружения процесса или административного регламента; выявлять недостатки, несоответствия в функционировании процесса или административного регламента, формулировать и обосновывать предложения по их исправлению;

[2] Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденный приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 970.

[3] Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17 апреля 2018 года №248н (трудовая функция А/02.6).

		х документов (инструкций, положений); разработки процедур контроля выполнения регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; разработки предложений по повышению эффективности процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	административных регламентов	контролировать соответствие разработанных документов нормативно-методической документации; оценивать ресурсы, необходимые для усовершенствования процессов или административных регламентов; осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус; использовать программное обеспечение для разработки регламентов процессов или административных регламентов; разрабатывать локальные нормативные акты в соответствии с нормативно-методическими документами; разрабатывать схемы процессов или административных регламентов
ВД 3. Управление персоналом организации	ПСК-2[4]. Администрирование процессов обеспечения персоналом и соответствующего документооборота	*Владеть навыками:* анализа процессов документооборота, локальных документов по вопросам обеспечения персоналом; подготовки запросов о кандидатах в государственные органы в случаях, предусмотренных действующим законодательством Российской Федерации, и обработки полученных сведений	*Знать:* порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с поиском, привлечением, подбором и отбором кандидатов на вакантные должности; специализированные информационные системы, цифровые услуги и сервисы в области обеспечения персоналом, границы их применения; тарифно-квалификационные справочники работ и профессий рабочих и квалификационные характеристики должностей	*Уметь:* обеспечивать документационное сопровождение выхода кандидата на работу и перемещения персонала; работать с информационными системами, цифровыми услугами и сервисами по вопросам обеспечения персоналом, ведения поиска и учета кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности); обеспечивать соблюдение требований законодательства Российской Федерации и корпоративных политик в области обработки персональных данных

[4] Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.03.2022 № 109н (трудовая функция В/03.6).

			служащих, профессиональные стандарты; нормативные правовые акты, определяющие нормы трудового права; законодательство Российской Федерации о персональных данных	и конфиденциальной информации
ВД 4. Управление и использование цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации	ПСК-3.[5] Обеспечение эффективности цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации	*Владеть навыками* оценки эффективности и качества процессов цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации; планирования мероприятий по повышению эффективности процессов цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации	Знать: методы оценки эффективности и качества в задачах прогнозирования, планирования, принятия решений цифровой трансформации документированных сфер деятельности	*Уметь:* оценивать эффективность и качество прогнозирования, планирования, принятия решений в условиях неопределенности имеющейся информации по цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации
УК - универсальные компетенции (формируются и (или) совершенствуются)				
Наименование категории (группы) универсальных компетенций	**Код и наименование универсальной компетенции выпускника**	**Практический опыт**	**Знания**	**Умения**
Командная работа и лидерство	УК-3[6]. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	Владеть: - умениями и готовностью формировать команды для решения поставленных задач; - навыками постановки цели в условиях командой работы; - способами управления командной работой в решении поставленных задач; - навыками преодоления возникающих в коллективе	*Знать:* - методы, принципы, технологии управления персоналом, формирования команд для решения поставленных задач; - общие формы организации деятельности коллектива; - основы стратегического планирования работы коллектива для достижения поставленной цели; - возможные нестандартные ситуации, возникающие в процессе	*Уметь:* - создавать в коллективе психологически безопасную доброжелательную среду; - учитывать в своей социальной и профессиональной деятельности интересы коллег; - предвидеть результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий; - планировать командную работу, распределять поручения и делегировать

[5] Профессиональный стандарт «Специалист цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации», утвержденный приказом Минтруда России от 31.03.2021 № 192н (трудовая функция В/11.6).

[6] Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденный приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 970.

		разногласий, споров и конфликтов на основе учета; - методами и приемами работы в нестандартных ситуациях, возникающих в процессе профессиональной деятельности	профессиональной деятельности	полномочия членам команды; - действовать в нестандартных ситуациях, возникающих в процессе профессиональной деятельности
Самоорганизация и саморазвитие	УК-6.[6] Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	*Владеть навыками* по развитию профессионально-личностных навыков и качеств	*Знать* сущность и цели, направления профессионально-личностного саморазвития	*Уметь* управлять организационными изменениями, временем

1.4. Категория слушателей

Категория слушателей: иностранные граждане из числа государственных служащих федерального и регионального уровней органов власти, профессорско-преподавательский состав профильных образовательных учреждений Приднестровской Молдавской Республики.

Требования к слушателям программы: высшее образование (бакалавриат, магистратура, специалитет); среднее профессиональное образование по программам подготовки специалистов среднего звена.

1.5. Формы и технологии обучения

Форма и технологии обучения: очная (с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий).

1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий

Период обучения составляет 7 недель 5 дней (см.табл. 2.1.1).

Общая трудоемкость программы – 126 академических часов, из которых 68 ак.часов контактной работы со слушателем с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе 4 ак.часа – итоговая аттестация с применением дистанционных образовательных технологий; 58 ак.часов – самостоятельная работа с применением электронного обучения.

Режим занятий: до 8 ак.часов в день.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 35 человек, практической (семинарской) группы – 35 человек.

1.7. Документ о квалификации

Удостоверение о повышении квалификации федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

2. Содержание программы

2.1. Календарный учебный график

Таблица 2.1.1

Календарный учебный график

Период обучения – 7 недель 5 дней			
1 неделя	**2 неделя**	**3 неделя**	**4 неделя**
УЗ ДОТ СР ЭО	УЗ ДОТ СР ЭО	УЗ ДОТ СР ЭО	УЗ ДОТ СР ЭО
5 неделя	**6 неделя**	**7 неделя**	**5 дней**
УЗ ДОТ СР ЭО	УЗ ДОТ СР ЭО	СР ЭО	СР ЭО ИА ДОТ

Календарный учебный график заполнен с помощью следующих условных обозначений:

Условные обозначения:
УЗ ДОТ - учебные занятия с применением дистанционных образовательных технологий.
СР ЭО – учебные занятия с применением электронного обучения.
ИА ДОТ – итоговая аттестация с дистанционных образовательных технологий.

2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

Учебный план
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации
«Менеджмент качества системы здравоохранения»

№ п/п	Наименование модуля/темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.					Самостоятельная работа, в т.ч.	Текущий контроль успеваемости, час	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции
			Всего	В том числе					Всего	В том числе								
				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное и групповое консультирование, межмодульное консультирование			Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальное и групповое консультирование, межмодульное консультирование					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1.	**Модуль 1. Менеджмент качества в здравоохранении**	**82**							**40**	**13**	**27**			**42**				**ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3**
1.1.	Сквозные процессы управления качеством на уровне органов власти здравоохранения - медицинские организации	8							4		4			4				ОПК-1 ПСК-1
1.2.	Стратегический и оперативный уровни управления на уровне органов власти здравоохранения и подведомственных организаций	16							12		12			4				ОПК-1 ПСК-1
1.3.	Человекоцентричность как элемент управления качеством и безопасностью медицинской деятельности	8							4		4			4				ПСК-2

1.4.	Сокращение потерь качества и безопасности медицинской деятельности на основе бережливого производства	5							1	1				4				ОПК-1 ПСК-1
1.5.	Цифровизация процессов управления качеством и безопасностью медицинской деятельности	7							3		3			4				ПСК-3
1.6.	Интеграция систем управления охраной труда, качества и безопасности медицинской деятельности	5							1	1				4				ОПК-1 ПСК-1
1.7.	Управление качеством и безопасностью медицинской деятельности в медицинском туризме	5							1	1				4				ОПК-1 ПСК-1
1.8.	Стандарты аккредитации медицинских организаций	8							4	4				4				ОПК-1 ПСК-1
1.9.	Внутренний контроль качества и безопасности медицинской деятельности	8							4		4			4				ОПК-1
1.10	Оценка уровня зрелости систем менеджмента медицинских организации	6							2	2				4				ПСК-1
1.11	Организационно-экономические модели здравоохранения. Мировой опыт.	6							4	4				2				ПСК-1
2.	**Модуль 2. Личностно-профессиональное развитие**	**36**							**20**	**20**				**16**				**ОПК-1 УК_6**
2.1.	Компетенции современного лидера	6							4	4				2				УК-3
2.2.	Ситуационное руководство. Делегирование	6							4	4				2				ОПК-1
2.3.	Системное мышление. Принятие решений. Решение проблем	6							4	4				2				УК-6
2.4.	Управленческая компетентность. Мотивация персонала. Развивающая обратная связь	8							4	4				4				УК-6

2.5.	Эмоциональный интеллект	8							4	4				4				УК-6
2.6.	Управление стрессом	2												2				УК-6
3.	**Модуль 3. Современная система государственного управления и управленческие технологии**	**4**							**4**	**4**								**ОПК-1 УК_6**
3.1.	Россия в глобальном мире	4							4	4								УК-3
	Итого:	**122**							**64**	**37**	**27**			**58**				
	Итоговая аттестация:	**4**	**круглый стол**														**4/3**	**ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3 УК-6**
	Всего:	**126**							**64**	**37**	**27**			**58**			**4**	

2.3. Содержание программы

Таблица 2.3.1

Содержание программы

Номер и наименование модуля/темы	Содержание модуля/темы
Модуль 1. Менеджмент качества в здравоохранении	
1.1. Сквозные процессы управления качеством на уровне органов власти здравоохранения - Медицинские организации	Введение в Модель эффективности и качества государственного управления (ЭКГУ): - отраслевая версия ЭКГУ.Здравоохранение; - оценка и улучшение процессов управления на уровне органа власти; - оценка и улучшение процессов взаимодействия органа власти и подведомственных организаций.
1.2. Стратегический и оперативный уровни управления на уровне органов власти здравоохранения и подведомственных организаций	Введение в ИСО 7101:2023 “Системы менеджмента качества организаций здравоохранения - Требования”: - структура и разделы ИСО 7101:2023; - модель управления на основе цикла PDSA: планируй, делай, изучай, улучшай. - взаимосвязь с другими стандартами на системы менеджмента: ИСО 9001, ИСО 27001, ИСО 42001, ИСО 45001, ГОСТ Р 56404, ГОСТ Р 71549 и др. - процессный, риск-ориентированный и человекоцентричный подходы к управлению; - требования к высшему руководству и руководству подразделений; - требования к процессам медицинской и поддерживающей деятельности; - требования к подразделениям организаций здравоохранения; - стандартизация в управлении качеством; - организация системы сквозного стратегического управления и анализа на уровне Орган власти здравоохранения - Подведомственные организации на основе ИСО 7101:2023.
1.3. Человекоцентричность, как элемент управления качеством и безопасностью медицинской деятельности	Структура и содержание ГОСТ Р 71549-2024 “Система менеджменита человекоцентричной медицинской организации. Общие требования”: – забота о персонале; – человекоцентричная инфраструктура; – повышение медицинской грамотности пациентов, прикрепленного населения, информирование и вовлечение пациентов; – индивидуализация медицинской помощи; – информирование и вовлечение родственников пациентов и их близких; – обеспечение преемственности медицинской помощи.

	Совместное применение ИСО 7101:2023 и ГОСТ Р 71549-2024.
1.4. Сокращение потерь качества и безопасности медицинской деятельности на основе бережливого производства	Внедрение принципов бережливости в организациях здравоохранения. Борьба с потерями в области качества и безопасности медицинской деятельности, как основная цель проектов по бережливости в организациях здравоохранения. Ошибки, проблемы и сложности проектов по бережливости. Практика применения ГОСТ Р 56404-2021 “Бережливое производство. Требования к системам управления” в организациях здравоохранения. Процессный подход, управление процессами, как потоками создания ценности, уровни управления процессами организаций здравоохранения. Совместное применение ИСО 7101:2023, ГОСТ Р 71549-2024 и ГОСТ Р 56404-2021.
1.5. Цифровизация процессов управления качеством и безопасностью медицинской деятельности	Стандарты серии ИСО 38500 на управление информационными технологиями. Специфика применения в организациях здравоохранения. Модель оценки цифровой зрелости организаций здравоохранения на основе ИСО 38503:2022 “Управление ИТ - Оценка управления ИТ” и Модели Совершенства организаций здравоохранения” (медицинский линзы Модели EFQM 2025). Системообразующая роль ИСО 27001:2022 и ИСО 42001:2023 в управлении искусственным интеллектом (ИИ) и информационной безопасностью (ИБ) в медицинских организациях. Совместное применение стандартов и моделей в области цифровизации и ИТ с ИСО 7101:2023.
1.6. Интеграция систем управления охраной труда, качества и безопасности медицинской деятельности	Подходы к внедрению систем управления охраной труда (СУОТ) в медицинских организациях. Ошибки и проблемы внедрения СУОТ в медицинских организациях. Практика применения ИСО 45001:2018 “Системы менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда. Требования и руководство по применению” в медицинских организациях. Интеграция СУОТ с СМК.
1.7. Управление качеством и безопасностью медицинской деятельности в медицинском туризме	Структура ИСО 22525:2020 “Медицинский туризм – Требования к услугам”. Управление процессами по всей цепочке создания ценности для медицинского туриста: до приезда в медицинскую организацию – в

	медицинской организации – после отъезда из медицинской организации. Организация взаимодействия медицинской организации с партнерами по развитию медицинского туризма (посредниками, туристическими агентствами и т.п.). Требования ISO 22525:2020 к медицинским организациям: персонал, медицинские услуги, безопасность и др. Требования ISO 22525:2020 к партнёрам по развитию медицинского туризма: сопровождение туристов от подготовки к поездке в медицинскую организацию до сопровождения после поездки.
1.8. Стандарты аккредитации медицинских организаций	Обзор стандартов аккредитации для медицинских организаций JCI версия 8: - стандарты ориентированные на пациентов; - стандарты управления организацией здравоохранения; - глобальные стандарты воздействия на здоровье; - стандарты академического медицинского центра. Сравнительная характеристика со стандартами на системы менеджмента международной организации по стандартизации (ИСО) и национальными стандартами РФ ГОСТ Р.
1.9. Внутренний контроль качества и безопасности медицинской деятельности	Мониторинг и анализ показателей по областям ВККиБМД. Регистрация и анализ несоответствий, инцидентов и нежелательных событий по областям ВККиБМД. Организация и проведение внутренних аудитов по ИСО 7101, интегрированных с аудитами по областям ВККиБМД. Организация внутреннего контроля на уровне медицинской организации, направлений деятельности, процессов и структурных подразделений. Принятие решений по улучшению на уровне медицинской организации и структурных подразделений по итогам внутренних аудитов и анализа статистики по показателям ВККиБМД.
1.10. Оценка уровня зрелости систем менеджмента медицинских организации	Методика и критерии оценки Модели Совершенства организаций здравоохранения (ОЗ). Интеграция с Модели Совершенства ОЗ ИСО 7101:2023. Взаимосвязь Модели Совершенства ОЗ с моделями EFQM и национальными премиями в области качества. Модель Совершенства ОЗ и ВККиБМД. Оценка зрелости подходов к ВККиБМД. Планирование улучшений по итогам оценки.

	Критерии Модели Совершенства ОЗ: 1 “Цель, видение и стратегия” Модели Совершенства ОЗ; 2 “Организационная культура и лидерство”; 3 “Вовлечение заинтересованных сторон”; 4 “Создание устойчивой ценности”; 5 “Управление результативностью и трансформацией”; 6 “Восприятие заинтересованными сторонами”; 7 “Стратегические и операционные результаты”.
1.11. Организационно-экономические модели здравоохранения. Мировой опыт.	Базовые принципы организации и финансирования здравоохранения в различных странах. Общие характеристики «страховых» и «государственных» систем, национальные особенности. Путь революционной трансформации «земской» медицины царской России в систему «Семашко» Советского Союза. Трансформация системы «Семашко» Советского Союза в систему обязательного медицинского страхования современной России.
Модуль 2. Личностно-профессиональное развитие	
2.1. Компетенции современного лидера	Особенности современного мира. Компетенции лидера. Руководитель vs лидер. Модель лидерства.
2.2. Ситуационное руководство. Делегирование	Ситуационное руководство. Баланс поддерживающего и авторитарного стиля управления. Алгоритм действия руководителя и постановки задач по модели ситуационного руководства. Преимущества и сложности делегирования для руководителя и для подчиненного. Различие между постановкой задач и делегированием. Что можно и что нельзя делегировать. Алгоритм делегирования полномочий.
2.3. Системное мышление. Принятие решений. Решение проблем	Виды мышления (интуитивное, аналитическое и системное мышление). Инструменты системного мышления – рейтингование проблем и поиск корневой проблемы. Эмоциональные ловушки при принятии решений. Системное моделирование при принятии управленческих решений.
2.4. Управленческая компетентность. Мотивация персонала. Развивающая обратная связь	Общие вопросы мотивации (мотивация; отличие стимулирования и мотивации; обзор теорий мотивации; причины и признаки демотивации сотрудников). Определение мотиваторов на этапе подбора персонала. Инструменты проведения собеседования, проективные методики.

	Особенности мотивации персонала (возможности и ограничения применения монетарной и немонетарной мотивации; поведение руководителя как мотивирующий и демотивирующий фактор). Управление мотивацией сотрудников (определение ведущих мотивов сотрудника; обзор методов мотивации в личном взаимодействии). Обратная связь как инструмент мотивации и развития сотрудников.
2.5. Эмоциональный интеллект	Определение эмоций и матрица интенсивности эмоций. Четыре шага развития эмоционального интеллекта. Осознание и управление собственными эмоциями. Распознавание и управление эмоциями других. Использование эмоционального интеллекта в межличностных отношениях. Роль эмоционального интеллекта в построении доверительных отношений.
2.6. Управление стрессом	Инструменты снижения стресса, программы по управлению стрессом, развитие эмоционального интеллекта.
Модуль 3. Современная система государственного управления и управленческие технологии	
3.1. Россия в глобальном мире	Тема охватывает широкий спектр вопросов, связанных с ролью и позицией России на международной арене в текущем историческом этапе. В рамках этой темы рассматриваются основные аспекты внешней политики страны, её стратегические интересы, а также внутренние процессы, влияющие на её международное положение.

3. Организационные условия реализации программы

3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Занятия по реализуемой программе проводятся через Автоматизированную систему смешанного обучения (СДО) АСУО. Слушателям предоставляется авторизованный доступ на информационно-образовательный портал Института ВШГУ newportal.gosedy.ru через ввод логина и пароля. Логин и пароль присваивается администратором системы дистанционного обучения. Во время обучения слушатели имеют доступ к библиотечному фонду с необходимым количеством учебной, методической литературы и другой печатной продукции, для самостоятельной работы, а также к автоматизированным системам хранения и поиска информации, национальным и международным информационным ресурсам.

Программное обеспечение: лицензионные системные программы - операционные системы (Acrobat Reader, иные), обеспечивающие взаимодействие всех других программ с оборудованием и взаимодействие пользователя персонального компьютера с программами; универсальные офисные прикладные программы и средства ИКТ, например, программа подготовки презентаций; использование Интернет, электронной почты; использование автоматизированных поисковых систем Интернет.

Материально-техническое обеспечение включает в себя: аудитории, вмещающие всех слушателей, поступивших на Программу, а также аудитории для проведения практических занятий в отдельных группах. Все аудитории должны быть обеспечены системой усиления звука, большим экраном для демонстрации образовательных материалов,

флипчартами, магнитно-маркетными досками и другими инструментами для проведения лекций и практических занятий, передвижной мебелью для обеспечения возможности оперативно трансформировать формат проводимого занятия.

Слушатели получают методическую поддержку в процессе обучения и по завершении обучения, в т.ч. имеют возможность получать консультации по электронной почте.

Дистанционное обучение включает в себя изучение материалов, прохождение электронных курсов и тестирования.

3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Примеры практических заданий

Модуль 1

- Оценка органа власти здравоохранения по критериям модели ЭКГУ (ЭКГУ-Мониторинг): представителями органа власти и подведомственных организаций.

- самооценка соответствия организаций слушателей требованиям ИСО 7101;

- разработка мероприятий по улучшению по итогам самооценки;

- определение структуры сквозных процессов организаций слушателей;

- установка показателей сквозных процессов организаций слушателей, отражающих конечную ценность для пациентов, персонала и др. организаций системы здравоохранения;

- анализ рисков в процессах медицинской и поддерживающей деятельности и разработка мер по их снижению.

- самооценка организаций слушателей по стандарту ГОСТ Р 71549-2024.

- разработка мероприятий по улучшению по итогам самооценки.

- самооценка организаций слушателей по Модели цифровой зрелости ОЗ.

- разработка мероприятий по улучшению по итогам самооценки.

- формулировка вопросов по каждому разделу ИСО 7101:2023 на внутренних аудитах.

Модуль 2

1. Оцените приведенные ниже формулировки целей по критериям SMART:

- Выполнять работы по графику.
- Эффективно реагировать на обращения граждан.
- Потери времени, связанные с несчастными случаями и травмами, не должны превышать 1.2% общего рабочего времени.
- К 2025-му году каждой семье военнослужащего предоставить отдельную квартиру.
- Перемещение бухгалтерии на новое место должно быть произведено поэтапно.
- Разработать и внедрить новую систему аттестации к 15 октября 2023 года, потратив на это не более 10 рабочих дней.

2. Поставьте цель для своего подразделения по критериям SMART.

3. Способы работы со стрессом

Интеллектуальный / ментальный стресс.
Отметьте, какие ментальные установки Вы наблюдаете у себя:

1. Катастрофизация

Слова-маркеры: «все пропало», «я ничего не могу поделать».

2. Установка долженствования

Слова-маркеры*: должен, не должен, обязательно, «во что бы то ни стало», «кровь из носу»*

3. Установка максимализма

Слова-маркеры*: по максимуму, только на отлично, на пятерку, на 100 % («на все сто»).*

4. Установка обобщения

Слова-маркеры: *все, никто, все, ничто, всюду, нигде, никогда, всегда, вечно, постоянно.*

5. Установка чтения мыслей

Слова-маркеры: *он(она/они) думает(ют).*

4. Переформулирование неконструктивных установок в позитивное утверждение:

1. В каждом предложении найдите слово с отрицанием или негативным смыслом
2. Исключите это слово или перефразируйте предложение так, чтобы он звучало позитивно, позволяя проявиться Вашему желанию
3. Чтобы сделать Ваше желание более реальным, добавьте к позитивному желанию конструкцию со словами «если…» или «когда…»

5. Эмоциональный интеллект. Дневник эмоций. Ведение дневника эмоций.

Зафиксируйте факты: какие наиболее сильные эмоции вам запомнились за сегодняшний день, в какие моменты они возникли. Запишите, какие ощущения возникали в теле во время переживания этих эмоций, какие мысли посещали вас в этот момент? Любая эмоция — это выброс определенного гормона. Поэтому важно отслеживать, где зарождаются ощущения.

Факт (ситуация, что произошло?)	Эмоции	Физические ощущения	Мысли	Реальное поведение	Желаемое поведение	Инструменты самоконтроля

Задание для самостоятельной работы

Самостоятельная работа слушателей – это 62 академических часа работы с применением электронного обучения. Слушатели проходят следующие курсы, разработанные для программы повышения квалификации и размещенные на портале ВШГУ new.portal.gosedu.ru:

- Обратная связь в работе руководителя
- Ситуационное руководство
- Делегирование
- Системное мышление. Принятие решений. Решение проблем
- Эмоциональный интеллект

Нормативно-правовые документы:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/.
2. Федеральный закон от 21 декабря 2021 г. № 414-ФЗ «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 28.12 2025) https://base.garant.ru/403266160/?ysclid=m74ssjfq3x893202196.
3. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 28.12.2025г.) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/.
4. Федеральный закон от 31 июля 2020 г. № 258-ФЗ (посл. ред. от 31.07.2025г.) «Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых инноваций в Российской Федерации» https://base.garant.ru/74451176/.
5. Постановление Правительства РФ от 29.06.2021 № 1048 (ред. от 15.10.2025) «Об утверждении Положения о федеральном государственном контроле (надзоре) качества и безопасности медицинской деятельности».
6. Приказ Минздрава России от 31.07.2020 № 785н «Об утверждении Требований к организации и проведению внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности».
7. Приказ Минтруда России от 18.12.2020 № 928н (ред. от 29.04.2025) «Об утверждении Правил по охране труда в медицинских организациях».
8. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 16 марта 2024 г. № 637-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления» https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408634367/?ysclid=m74su32jhi241553218.
9. Распоряжение Правительства РФ от 17.04.2024 № 959-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации здравоохранения».
10. Указ Президента Российской Федерации от 21 февраля 2019 г. № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» (с изм. и доп. от 26 июня 2023 г.) https://base.garant.ru/72179524/.
11. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634/.
12. Указ Президента РФ от 06.06.2019 № 254 (ред. от 27.03.2023) «О Стратегии развития здравоохранения в Российской Федерации на период до 2025 года».

Основная литература:

1. Столяров С. А. Менеджмент в здравоохранении: учебник для вузов / С. А. Столяров. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 776 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20831-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/viewer/menedzhment-v-zdravoohranenii-587352.
2. Коган Е.А., Брескина Т.Н. Управление качеством медицинской помощи: от теории к практике. — М.: МЕДпресс-информ, 2021.
3. Рахматуллин А.Р., Писаренко К.Э. Внедрение стандартов качества в медицинских организациях: практическое руководство. — Уфа: РИЦ БашГУ, 2023.
4. Маслов Д.В. От качества к совершенству: полезная модель EFQM. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2008. cepvok.ru

5. Маслов Д.В., Белокоровин Э.А. Малый бизнес: стратегии совершенствования на основе управления качеством: практическое пособие. — М.: ДМК Пресс, 2018. biblioclub.ru
6. Маслов Д.В., Лаврова Т.Б. ЭКГУ: модель эффективности и качества для органов публичной власти России // Экономика и бизнес.
7. Пирогов М.В., Артемьева Г.Б. Экономика здравоохранения: организационные модели и механизмы финансирования: монография. — М.: РУДН, 2023. ies.unitech-mo.ru
8. Щепин О.П., Медик В.А. Общественное здоровье и здравоохранение: учебник. — М.: ГЭОТАР-Медиа, 2022.
9. ГОСТ Р 71549-2024: комментарии и практическое применение / под ред. К.Э. Писаренко. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2025. ria-stk.ru
10. Кулова Д.Т. Внутренний контроль качества и безопасности медицинской деятельности: методические рекомендации. — Уфа: РБ, 2024.
11. Окрепилов В.В., Ильенкова С.Д. Бережливое производство в здравоохранении. — СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2022.
12. ГОСТ Р 56404-2021: руководство по применению в медицинских организациях / сост. К.Э. Писаренко, В.Ж. Квитко. — М., 2023.

Дополнительная литература:

1. Адизес И. Стили менеджмента: эффективные и неэффективные. — М.: Альпина Паблишер, 2021.
2. Дорохова Т.Ю. Ситуационное руководство и делегирование в здравоохранении: методическое пособие. — М., 2024.
3. Чепурнова Е.С. Мотивация персонала в медицинских организациях: инструменты и практики. — М.: РАНХиГС, 2023.
4. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. — М.: АСТ, 2023.
5. Палютин А.Н. Эмоциональный интеллект в управлении медицинским персоналом: учебное пособие. — М., 2024.
6. Управление стрессом в здравоохранении: интегративные стратегии профилактики выгорания // ИндВэс. 2025.

Интернет-ресурсы:

- Официальный сайт Международной организации по стандартизации (ISO): https://www.iso.org
- Российская система качества (Роскачество): стандарты и руководства — https://roskachestvo.gov.ru
- Журнал «Менеджмент качества в медицине» (РИА «Стандарты и качество»): https://ria-stk.ru/mkvm
- EFQM Russia — модели совершенства: https://efqm-rus.ru
- Портал нормативных документов «КонсультантПлюс»: раздел «Здравоохранение» — http://www.consultant.ru
- НИИ организации здравоохранения и медицинского менеджмента ДЗМ: материалы по качеству — https://niioz.ru
- Портал государственных услуг http://www.gosuslugi.ru/

4.Оценка качества освоения программы

4.1. Формы и объем итоговой аттестации

Итоговая аттестация проводится в виде зачета в формате круглого стола.

Итоговая аттестация является обязательной для слушателей, завершающих обучение по программе.

В соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и п.1.8 Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461) к итоговой аттестации допускаются слушатели, не имеющие академической задолженности (посещавшие учебные занятия согласно утвержденному ВШГУ расписанию) и в полном объеме выполнившие учебный план.

Оценка качества освоения программы проводится в отношении соответствия результатов освоения программы заявленным целям и планируемым результатам обучения.

Слушатели, успешно прошедшие итоговую аттестацию, получают соответствующие документы о повышении квалификации, форму которых образовательная организация устанавливает самостоятельно: удостоверение о повышении квалификации.

Слушатели, не прошедшие итоговую аттестацию или получившие на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, вправе пройти повторно итоговую аттестацию в сроки, определяемые образовательной организацией.

Слушателям, не прошедшим итоговую аттестацию по уважительной причине (по медицинским показаниям или в других исключительных случаях, документально подтвержденных), должна быть предоставлена возможность пройти итоговую аттестацию без отчисления из организации, в соответствии с медицинским заключением или другим документом, предъявленным слушателем, или с восстановлением на дату проведения итоговой аттестации.

Слушателям, не прошедшим итоговую аттестацию или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, выдается справка об обучении или о периоде обучения по образцу, самостоятельно установленному образовательной организацией.

Итоговая аттестация слушателей осуществляется аттестационной комиссией, созданной образовательной организацией в соответствии с локальными нормативными актами организации из числа сотрудников РАНХиГС.

Примерные темы для подготовки к итоговой аттестации:

- Сквозные процессы управления качеством на уровне органов власти здравоохранения - Медицинские организации
- Стратегический и оперативный уровни управления на уровне органов власти здравоохранения и подведомственных организаций
- Человекоцентричность, как элемент управления качеством и безопасностью медицинской деятельности
- Сокращение потерь качества и безопасности медицинской деятельности на основе бережливого производства
- Цифровизация процессов управления качеством и безопасностью медицинской деятельности
- Интеграция систем управления охраной труда, качества и безопасности медицинской деятельности
- Управление качеством и безопасностью медицинской деятельности в медицинском туризме
- Стандарты аккредитации медицинских организаций
- Внутренний контроль качества и безопасности медицинской деятельности
- Оценка уровня зрелости систем менеджмента медицинских организации
- Организационно-экономические модели здравоохранения. Мировой опыт.
- Назовите компетенции современного лидера.

- Эмоциональный интеллект
- Ситуационное руководство. Делегирование.
- Системное мышление. Принятие решений. Решение проблем
- Управленческая компетентность. Мотивация персонала. Развивающая обратная связь.

Таблица 4.1.1

Критерии оценки слушателя на итоговой аттестации

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он усвоил программный материал, излагает его на зачете, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. Допускаются неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, затруднения при выполнении практических работ
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, путается в ответах, показывает отрывочные знания, не отвечает или затрудняется отвечать на основные и дополнительные вопросы. Как правило, оценка «незачет» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

5.ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

Таблица 5.1

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	– владеет навыками эффективного управления качеством медицинских услуг; – способен внедрять в профессиональную деятельность современные стандарты и методы контроля качества; – способен соблюдать требования по обеспечению безопасности персональных данных работников организации и формировать аналитические отчеты по результатам проведения внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности в структурном подразделении медицинской организации; – способен повышать уровень безопасности, эффективности и удовлетворенности пациентов в системе здравоохранения.
ПСК-1 Разработка и усовершенствование регламента процесса подразделения организации	способен агрегировать и обобщать собранную информацию, выявлять несоответствия в функционировании процесса или

или административного регламента подразделения организации	административного регламента, формулировать и обосновывать предложения по их исправлению; – разрабатывать локальные нормативные акты в соответствии с нормативно-методическими документами; разрабатывать схемы процессов или административных регламентов
ПСК-2 - Администрирование процессов обеспечения персоналом и соответствующего документооборота	– способен работать с информационными системами, цифровыми услугами и сервисами по вопросам обеспечения персоналом, ведения поиска и учета кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности); – обеспечивать соблюдение требований законодательства Российской Федерации и корпоративных политик в области обработки персональных данных и конфиденциальной информации
ПСК-3. Обеспечение эффективности цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации	способен оценивать эффективность и качество прогнозирования, планирования, принятия решений в условиях неопределенности имеющейся информации по цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	способен создавать в коллективе психологически безопасную доброжелательную среду, планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды; действовать в нестандартных ситуациях, возникающих в процессе профессиональной деятельности
УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	способен управлять организационными изменениями, временем