Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Стегний Кирилл Владимирович
Должность: И.о. ректора
Дата подписания: 26.05.2026 14:13:42
Уникальный программный ключ:
d59234ba928aea5c04c54eb9013e367220b6b2ae

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тихоокеанский государственный медицинский университет»
Министерства здравоохранения Российской Федерации

«УТВЕРЖДАЮ»
Заведующий кафедрой
 / И.П. Черная /
«15» апреля 2025 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
Б1.О.06 Управление изменениями в медицинской организации

основной образовательной программы
высшего образования

Направление подготовки	32.04.01 Общественное здравоохранение (код, наименование)
Уровень подготовки	магистратура (специалитет/магистратура)
Направленность подготовки	01 Образование и наука (в сфере научных исследований)
Форма обучения	**очная**
Срок освоения ООП	2 г (нормативный срок обучения)
Кафедра	Социально-гуманитарных и экономических дисциплин

Владивосток – 2025

1. ВВОДНАЯ ЧАСТЬ

1.1. **Фонд оценочных средств** регламентирует формы, содержание, виды оценочных средств для текущего контроля, промежуточной аттестации и итоговой (государственной итоговой) аттестации, критерии оценивания дифференцированно по каждому виду оценочных средств.

1.3. Фонд оценочных средств определяет уровень формирования у обучающихся установленных в ФГОС ВО и определенных в основной образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 32.04.01 Общественное здравоохранение, направленности 01 Образование и наука (в сфере научных исследований), в сфере профессиональной деятельности (организационно-управленческой) **универсальных (УК-1; УК-2; УК-3; УК-6) компетенций** и **общепрофессиональной (ОПК-3) компетенции.**

https://tgmu.ru/sveden/files/kek/OOP_37.04.01_Psixologiya_2025.pdf

2. ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

2.1. Виды контроля и аттестации, формы оценочных средств

№ п/п	Виды контроля	Оценочные средства
		Форма
1	**Текущая аттестация**	**Тестовые задания**
		Практические задачи
		Дискуссии
2	**Промежуточная аттестация**	**Вопросы для собеседования, курсовая работа**

3. Содержание оценочных средств текущего контроля

Тестовый контроль

	Код	Текст компетенции / названия трудовой функции / названия трудового действия / текст
С	32.04.01	Общественное здравоохранение
К	УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий
К	УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
К	УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
К	УК-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
К	ОПК-3	Способность реализовывать управленческие принципы в профессиональной деятельности
Ф		
И		**НАЗОВИТЕ ОДИН ПРАВИЛЬНЫЙ ОТВЕТ. ЦЕЛЬ ИЗМЕНЕНИЙ В МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ** 1.адаптировать организацию к изменению внешней среды

		2. сократить персонал 3. устранить недостатки во внутренней среде организации 4. изменить выпускаемые продукты и структуру
		ВЫБЕРИТЕ ВСЕ ВЕРНЫЕ ОТВЕТЫ. **К ПРИЧИНАМ СОПРОТИВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ ОТНОСЯТСЯ:** 1. страх потери профессионального статуса 2. недостаток информации о целях изменений 3. высокий уровень доверия к руководству 4. угроза увеличения нагрузки 5. привычка к существующим условиям работы
		УСТАНОВИТЕ СООТВЕТСТВИЕ МЕЖДУ МОДЕЛЯМИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ И ИХ ХАРАКТЕРИСТИКАМИ.

Модель управления изменениями	Характеристика
1. Модель К. Левина	А. Основана на распространении инноваций среди участников системы
2. Модель Дж. Коттера	Б. Включает этапы размораживания, изменения и замораживания
3. Теория диффузии инноваций Э. Роджерса	В. Рассматривает последовательность из восьми этапов изменений
4. Модель ADKAR	Г. Основана на формировании осведомленности, желания, знаний, действий и закрепления изменений
5. Модель кривой изменений Д. Дак	Д. Описывает эмоциональные реакции персонала на организационные изменения

Критерии оценивания:
«Отлично» - более 80% правильных ответов
«Хорошо» - 70-79% правильных ответов
«Удовлетворительно» - 55-69% правильных ответов
«Неудовлетворительно» - менее 55% правильных ответов

Типовые практические задачи и чек-листы по дисциплине Б1.О.06 Управление изменениями в медицинской организации

Практическая задача №1

	Код	**Текст компетенции**
С	32.04.01	Общественное здравоохранение
К	УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий

К	УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
К	УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
К	УК-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
К	ОПК-3	Способность реализовывать управленческие принципы в профессиональной деятельности
Ф		
И		ОЗНАКОМЬТЕСЬ С ЗАДАНИЕМ И ДАЙТЕ РАЗВЕРНУТЫЕ ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ В медицинском центре «Здоровье» было принято решение о реорганизации структуры управления для повышения эффективности принятия решений. Руководитель центра Мария Николаева надеется, что это поможет оптимизировать процессы и снизить затраты. Однако это решение вызвало сопротивление персонала. В частности, Сергей Кузнецов, бывший руководитель отдела кадров, и Анастасия Михайлова, менеджер по маркетингу, обеспокоены потерей своих должностей и изменениями. В коллективе сотрудников стали возникать конфликты, многие специалисты подумывают об увольнении.
В		Проанализируйте ситуацию. Определите вид изменений и укажите методы решения проблемы с использованием моделей управления изменениями.

Чек-лист к ситуационной задаче № 1

	Код	**Текст компетенции**
С	32.04.01	Общественное здравоохранение
К	УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий
К	УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
К	УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
К	УК-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
К	ОПК-3	Способность реализовывать управленческие принципы в профессиональной деятельности
Ф		
И		ОЗНАКОМЬТЕСЬ С ЗАДАНИЕМ И ДАЙТЕ РАЗВЕРНУТЫЕ ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ В медицинском центре «Здоровье» было принято решение о реорганизации структуры управления для повышения

		эффективности принятия решений. Руководитель центра Мария Николаева надеется, что это поможет оптимизировать процессы и снизить затраты. Однако это решение вызвало сопротивление персонала. В частности, Сергей Кузнецов , бывший руководитель отдела кадров, и Анастасия Михайлова, менеджер по маркетингу, обеспокоены потерей своих должностей и изменениями. В коллективе сотрудников стали возникать конфликты, многие специалисты подумывают об увольнении.
В		Проанализируйте ситуацию. Определите вид изменений и укажите методы решения проблемы с использованием моделей управления изменениями.
Э		Правильный ответ. В медицинском центре происходят организационные и кадровые изменения, связанные с реорганизацией структуры управления. Сотрудники сопротивляются изменениям из-за страха увольнения и потери должности, что вызывает конфликты и снижает мотивацию. Для решения проблемы можно использовать модель К. Левина: «размораживание» — объяснить необходимость изменений; «изменение» — вовлекать сотрудников в обсуждение и обучение; «замораживание» — закрепить новые правила работы. Методы снижения сопротивления: информирование персонала; поддержка сотрудников; развитие коммуникации; вовлечение работников в процесс изменений.
Р2	отлично	магистрант правильно определил вид изменений, полно проанализировал причины сопротивления персонала, корректно использовал модели управления изменениями и предложил эффективные методы решения проблемы. Ответ логичный, аргументированный и написан научным стилем.
Р1	Хорошо/ удовлетворительно	магистрант в целом правильно проанализировал ситуацию и определил методы управления изменениями, однако ответ содержит отдельные неточности или недостаточно полное обоснование.
Р0	неудовлетворительно	магистрант неправильно определил вид изменений, не смог проанализировать ситуацию и предложить методы решения проблемы, либо ответ отсутствует.
В		

Практическая задача №2

	Код	**Текст компетенции**
С	32.04.01	Общественное здравоохранение
К	УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий
К	УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла

К	УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
К	УК-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
К	ОПК-3	Способность реализовывать управленческие принципы в профессиональной деятельности
Ф		
И		ОЗНАКОМЬТЕСЬ С ЗАДАНИЕМ И ДАЙТЕ РАЗВЕРНУТЫЕ ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ В городской клинической больнице принято решение внедрить технологии бережливого производства для оптимизации процессов и снижения затрат. Руководитель больницы, главный директор Александр Иванов, надеется, что это поможет повысить эффективность работы и качество обслуживания пациентов. Однако часть сотрудников, особенно в отделах, где изменения будут наиболее ожидаемыми, выражают недовольство этим решением. В частности, Наталья Петрова , заведующий терапевтического отделения, и Елена Смирнова, старшая медсестра хирургического отделения, выражают опасения по поводу сложности новых процессов и проблем с адаптацией персонала.
В		Вопрос к заданию: Проанализируйте ситуацию. Определите вид изменений и укажите методы решения проблемы с использованием моделей управления изменениями

Чек-лист к ситуационной задаче № 2

	Код	**Текст компетенции**
С	32.04.01	Общественное здравоохранение
К	УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий
К	УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
К	УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
К	УК-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
К	ОПК-3	Способность реализовывать управленческие принципы в профессиональной деятельности
Ф		

И		ОЗНАКОМЬТЕСЬ С ЗАДАНИЕМ И ДАЙТЕ РАЗВЕРНУТЫЕ ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ В городской клинической больнице принято решение внедрить технологии бережливого производства для оптимизации процессов и снижения затрат. Руководитель больницы, главный директор Александр Иванов, надеется, что это поможет повысить эффективность работы и качество обслуживания пациентов. Однако часть сотрудников, особенно в отделах, где изменения будут наиболее ожидаемыми, выражают недовольство этим решением. В частности, Наталья Петрова , заведующий терапевтического отделения, и Елена Смирнова, старшая медсестра хирургического отделения, выражают опасения по поводу сложности новых процессов и проблем с адаптацией персонала.
В		Вопрос к заданию: Проанализируйте ситуацию. Определите вид изменений и укажите методы решения проблемы с использованием моделей управления изменениями
Э		Правильный ответ В больнице происходят организационные изменения, связанные с внедрением технологий бережливого производства. Сотрудники сопротивляются изменениям из-за страха перед новыми обязанностями и сложностями адаптации. Для решения проблемы можно использовать модель К. Левина: на этапе «размораживания» необходимо объяснить цели изменений; на этапе «изменения» — обучить персонал и вовлекать сотрудников в процесс преобразований; на этапе «замораживания» — закрепить новые методы работы. Основные методы решения проблемы: информирование персонала; обучение сотрудников; поддержка и консультирование; развитие внутренней коммуникации.
Р2	отлично	магистрант правильно определил вид изменений, полно проанализировал причины сопротивления персонала, корректно использовал модели управления изменениями и предложил эффективные методы решения проблемы. Ответ логичный, аргументированный и написан научным стилем.
Р1	Хорошо/ удовлетворительно	магистрант в целом правильно проанализировал ситуацию и определил методы управления изменениями, однако ответ содержит отдельные неточности или недостаточно полное обоснование.
Р0	неудовлетворительно	магистрант неправильно определил вид изменений, не смог проанализировать ситуацию и предложить методы решения проблемы, либо ответ отсутствует.
В		

Критерии оценивания:
«Отлично» - более 80% правильных ответов
«Хорошо» - 70-79% правильных ответов
«Удовлетворительно» - 55-69% правильных ответов
«Неудовлетворительно» - менее 55% правильных ответов

Примерные темы для дискуссий:

1. Цифровая трансформация здравоохранения как фактор организационных изменений.
2. Сопротивление персонала цифровым изменениям в медицинской организации: причины и методы преодоления.
3. Искусственный интеллект в управлении медицинской организацией: возможности и риски.
4. Как цифровизация изменяет роль руководителя медицинской организации?
5. Бережливое производство и цифровые технологии в здравоохранении: конкуренция или взаимодополнение?
6. Цифровые коммуникации и управление конфликтами в период организационных изменений.
7. Телемедицина как инструмент организационных изменений в здравоохранении.
8. Цифровые технологии и проблема профессионального выгорания медицинского персонала.
9. Может ли медицинская организация быть полностью цифровой?
10. Этические проблемы внедрения цифровых технологий в управление здравоохранением.
11. Big Data и управленческие решения в медицинской организации.
12. Цифровая революция и новые требования к компетенциям медицинских работников.
13. Управление изменениями в условиях внедрения электронного документооборота.
14. Как цифровизация влияет на качество медицинской помощи?
15. Agile-подходы и гибкое управление изменениями в медицинских организациях.

Критерии оценивания:

«Зачтено» выставляется обучающемуся, если он показал достаточно прочные знания основных положений учебной дисциплины, умение самостоятельно решать конкретные практические задачи, предусмотренные рабочей программой, ориентироваться в рекомендованной справочной литературе, умеет правильно оценить полученные результаты.

«Незачтено» выставляется обучающемуся, если при ответе выявились существенные пробелы в знаниях основных положений учебной дисциплины, неумение с помощью преподавателя получить правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины.

Вопросы для собеседования

	Код	**Текст компетенции**
С	32.04.01	Общественное здравоохранение
К	УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий
К	УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
К	УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
К	УК-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки

К	ОПК-3	Способность реализовывать управленческие принципы в профессиональной деятельности
И		**ДАЙТЕ ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ**
		1. Значение управление изменениями в медицинских организациях в условиях цифровой трансформации. 2. Теоретические и методологические основы управления организационными изменениями. 3. Виды организационных изменений. 4. Виды сопротивления изменениями и способы их уменьшения. 5. Особенности разработки стратегии работы с сопротивлением персонала. 6. Командообразование как управление изменениями. Особенности командообразования в медицинских организациях. 7. Разработка стратегии управления изменений в медицинской организации. 8. Модели и методы диагностики изменений в медицинской организации. 9. Разработка плана управления изменениями для медицинской организации. 10. Модель управления изменениями К. Левина. 11. Модель управления изменениями Пригожина. 12. Модель управления изменениями Адизеса. 13. Самообучающаяся организация 14. Изменения: законы, стратегии, принципы и модели 15. Команда изменений в медицинской организации 16. Лидер изменений в медицинской организации 17. Закономерности изменений в организации на этапах спада жизненного цикла организации

Критерии оценивания:
«Отлично» - более 80% правильных ответов
«Хорошо» - 70-79% правильных ответов
«Удовлетворительно» - 55-69% правильных ответов
«Неудовлетворительно» - менее 55% правильных ответов

Примерные темы курсовых работ:

1. Совершенствование системы нормативного обеспечения целевого обучения в медицинских вузах (на примере …)
2. Совершенствование системы кадрового обеспечения развития высшего медицинского образования (на примере …)
3. Совершенствование системы организации работы скорой медицинской помощи (на примере …).
4. Совершенствование системы оценки уровня медицинской грамотности студенчества (на примере…).
5. Совершенствование системы стратегического управления развитием клиентского сервиса медицинской организации (на примере…)
6. Совершенствование системы организационно-управленческих механизмов повышения эффективности использования ресурсов здравоохранения

Критерии оценивания курсовой работы:

Оценка **«*отлично*»** выставляется обучающемуся, если он владеет знаниями предмета в полном объеме, достаточно глубоко осмысливает выбранную научную проблему; самостоятельно, в логической последовательности и исчерпывающе отвечает на все вопросы по своему исследованию, подчеркивает при этом самое существенное, умеет анализировать, сравнивать, классифицировать, обобщать, конкретизировать и систематизировать изученный материал, выделять в нем главное: устанавливать причинно-следственные связи; четко формирует ответы. Представленный текст курсовой работы выполнен надлежащим образом в соответствии с задачами индивидуального задания и требованиями к оформлению.

Оценка **«*хорошо*»** выставляется обучающемуся, если он владеет знаниями по научно--исследовательской работе (имеются пробелы знаний только в некоторых, особенно сложных разделах); самостоятельно и отчасти при наводящих вопросах дает полноценные ответы на вопросы; не всегда выделяет наиболее существенное, не допускает вместе с тем серьезных ошибок в ответах. Представленный текст курсовой работы выполнен надлежащим образом в соответствии с задачами индивидуального задания и требованиями к оформлению, но имеют несущественные недочеты.

Оценка **«*удовлетворительно*»** выставляется обучающемуся, если он владеет основным объемом знаний по научно-исследовательской работе; проявляет затруднения в самостоятельных ответах, оперирует неточными формулировками; в процессе ответов допускает ошибки по существу вопросов. текст курсовой работы имеет ошибки и недочеты в содержании и оформлении.

Оценка **«*неудовлетворительно*»** выставляется обучающемуся, если он не освоил обязательного минимума знаний предмета, не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах руководителя практики. Текст ВКР и презентация не представлены и/или имеют существенные ошибки в содержании и оформлении.

4. Критерии оценивания результатов обучения

«Зачтено» выставляется обучающемуся, если он показал достаточно прочные знания основных положений учебной дисциплины, умение самостоятельно решать конкретные практические задачи, предусмотренные рабочей программой, ориентироваться в рекомендованной справочной литературе, умеет правильно оценить полученные результаты.

«Не зачтено» выставляется обучающемуся, если при ответе выявились существенные пробелы в знаниях основных положений учебной дисциплины, неумение с помощью преподавателя получить правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины.

Приложение 1

Федеральное государственное образовательное учреждение
высшего образования
Тихоокеанский государственный медицинский университет
Министерства здравоохранения Российской Федерации

Факультет ординатуры и магистратуры

Кафедра социально-гуманитарных и экономических дисциплин

ДОПУЩЕНА
к защите

Заведующий кафедрой
_____ФИО

«____» _____ 202 г.

КУРСОВАЯ РАБОТА

Название темы

Магистрант ФИО

Научный руководитель
Научная степень. звание,
должность

ФИО

Владивосток
202…