

**МИНИСТЕРСТВО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**  
Учреждение образования  
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Контрольный  
экземпляр



**УТВЕРЖДАЮ**

Ректор учреждения образования  
«Белорусский государственный  
медицинский университет»

С.П.Рубникович

01.12.2025

Рег. № УД-0911-02-53/2526/уч.

**МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ**

Учебная программа учреждения образования  
по учебной дисциплине для специальности

1-79 01 03 «Медико-профилактическое дело»

Учебная программа разработана в соответствии с образовательным стандартом высшего образования по специальности 1-79 01 03 «Медико-профилактическое дело», утвержденным и введенным в действие постановлением Министерства образования Республики Беларусь от 26.01.2022 № 14; учебного плана учреждения образования по специальности «Медико-профилактическое дело», утвержденного 16.04.2025, регистрационный № 7-07-0911-02/2526

#### **СОСТАВИТЕЛИ:**

И.Н.Мороз, заведующий кафедрой общественного здоровья и здравоохранения учреждения образования «Белорусский государственный медицинский университет», доктор медицинских наук, профессор;

С.В.Куницкая, старший преподаватель кафедры общественного здоровья и здравоохранения учреждения образования «Белорусский государственный медицинский университет»;

Н.Л.Автухова, заместитель главного врача государственного учреждения «Минский городской центр гигиены и эпидемиологии»

#### **РЕЦЕНЗЕНТЫ:**

Кафедра общественного здоровья и здравоохранения с курсом факультета повышения квалификации и переподготовки учреждения образования «Гомельский государственный медицинский университет»;

В.С.Глушанко, заведующий кафедрой общественного здоровья и здравоохранения с курсом факультета повышения квалификации и переподготовки кадров учреждения образования «Витебский государственный ордена Дружбы народов медицинский университет», доктор медицинских наук, профессор

#### **РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:**

Кафедрой общественного здоровья и здравоохранения учреждения образования «Белорусский государственный медицинский университет»  
(протокол № 3 от 10.10.2025);

Научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский государственный медицинский университет»  
(протокол № 3 от 19.11.2025)

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

«Менеджмент и маркетинг в здравоохранении» – учебная дисциплина модуля «Общественное здоровье и здравоохранение», содержащая систематизированные научные знания об использовании управленческих принципов и маркетинговых стратегий для эффективного управления организациями здравоохранения и продвижения их услуг.

**Цель** учебной дисциплины «Менеджмент и маркетинг в здравоохранении» – формирование специализированной компетенции для решения задач по эффективному управлению ресурсами и процессами для обеспечения функционирования и развития системы здравоохранения, эффективному продвижению медицинских услуг и брендов.

**Задачи** учебной дисциплины «Менеджмент и маркетинг в здравоохранении» состоят в формировании у студентов научных знаний об основах стратегического управления и финансового менеджмента; принципах и методах управления ресурсами в здравоохранении; использовании маркетинговых технологий формирования имиджа организации здравоохранения и продвижения медицинских услуг; умений и навыков, необходимых для принятия управленческих решений, направленных на повышение доступности и качества медицинской помощи, совершенствование деятельности организаций здравоохранения.

### **Связи с другими учебными дисциплинами**

Знания, умения, навыки, полученные при изучении учебной дисциплины «Менеджмент и маркетинг в здравоохранении», необходимы для успешного изучения учебной дисциплины «Общественное здоровье и здравоохранение».

Студент, освоивший содержание учебного материала учебной дисциплины, должен обладать специализированной компетенцией: применять методики вычисления, анализа и прогнозирования показателей здоровья населения, использовать знания о принципах, видах, формах и условиях оказания медицинской помощи населению для планирования основных показателей деятельности организаций здравоохранения, разработки и принятия управленческих решений, оценки медицинской, социальной, экономической эффективности в здравоохранении.

В результате изучения учебной дисциплины «Менеджмент и маркетинг в здравоохранении» студент должен

### **знать:**

основы законодательства Республики Беларусь в области здравоохранения;

современные концепции управления организациями;

основные функции менеджмента;

основы стратегического и финансового менеджмента,

принципы и методы планирования в здравоохранении;

систему управления качеством медицинской помощи;

методы оценки эффективности в здравоохранении;

виды рисков в здравоохранении и способы их минимизации;

методы управления персоналом;  
 применение информационных технологий в управлении  
 здравоохранением;

методы маркетинга медицинских услуг, особенности формирование  
 спроса и предложения;

**уметь:**

планировать деятельность организаций здравоохранения на основании  
 государственных социальных стандартов, показателей развития  
 здравоохранения административной территории;

анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации  
 здравоохранения (SWOT-анализ),

планировать расходы организации здравоохранения по основным статьям  
 сметы;

применять критерии оценки для управления качеством медицинской  
 помощи;

рассчитывать медицинскую, социальную и экономическую  
 эффективность проводимых мероприятий в системе здравоохранения, новых  
 диагностических методов;

осуществлять оценку альтернатив и выбор управленческих решений по  
 результатам анализа показателей деятельности организации здравоохранения;

проводить оценку риска в организации здравоохранения;

применять маркетинговые технологии для управления и продвижения  
 медицинских услуг;

**владеть:**

методами анализа деятельности организаций здравоохранения,  
 подразделений, персонала для принятия управленческих решений,  
 направленных на повышение доступности и качества медицинской помощи,  
 совершенствование деятельности организаций здравоохранения.

В рамках образовательного процесса по данной учебной дисциплине  
 студент должен приобрести не только теоретические знания, практические  
 умения и навыки по специальности, но и развить свой ценностно-личностный,  
 духовный потенциал, сформировать качества патриота и гражданина, готового  
 к активному участию в экономической, производственной, социально-  
 культурной и общественной жизни страны.

**Всего на изучение учебной дисциплины** отводится 120 академических  
 часов, из них 69 аудиторных часов и 51 час самостоятельной работы студента.  
 Распределение аудиторных часов по видам занятий: 9 часов лекций, 60 часов  
 практических занятий.

Форма получения образования – очная дневная.

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с учебным планом  
 по специальности в форме зачета (10 семестр).

## РАСПРЕДЕЛЕНИЕ БЮДЖЕТА УЧЕБНОГО ВРЕМЕНИ ПО СЕМЕСТРАМ

Код, название специальности	Семестр	Общее количество академических часов	Количество аудиторных часов				Самостоятельных внеаудиторных	Форма промежуточной аттестации
			всего	из них				
				лекций		практических занятий		
				аудиторных	УСР			
1-79 01 03 «Медико-профилактическое дело»	10	120	69	9	–	60	51	зачет

### ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование раздела (темы)	Количество часов аудиторных занятий	
	лекций	практических
1. Основы менеджмента в здравоохранении	1,5	6
2. Планирование здравоохранения	1,5	6
3. Стратегический менеджмент в здравоохранении	–	6
4. Финансовый менеджмент в здравоохранении	1,5	7
5. Информационные технологии в управлении здравоохранением	–	7
6. Управление качеством в здравоохранении	1,5	7
7. Оценка эффективности в здравоохранении	–	7
8. Управление человеческими ресурсами в здравоохранении	1,5	4
9. Управление рисками в здравоохранении	–	3
10. Маркетинг в здравоохранении	1,5	7
<b>Всего часов</b>	<b>9</b>	<b>60</b>

### СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 1. Основы менеджмента в здравоохранении

Менеджмент в здравоохранении. Понятие и принципы менеджмента в здравоохранении. Эволюция управленческой мысли: основные школы, направления и тенденции развития. Теория систем.

Правовые основы, организационная структура и уровни управления в здравоохранении. Центральный и местные органы управления. Полномочия государственных органов и государственных организаций в области здравоохранения.

Функции управления в здравоохранении: планирование, организация, мотивация и контроль.

## **2. Планирование здравоохранения**

Планирование здравоохранения: определение понятия, принципы, задачи. Основные методы планирования: аналитический, сравнительный, балансовый, нормативный, экономико-математический и др.

Программно-целевое и функционально-отраслевое планирование: цель, задачи, принципы.

Нормы и нормативы в здравоохранении: определение понятий, виды.

Государственные социальные стандарты в здравоохранении: перечень, содержание, уровни.

План: определение понятия, виды планов (по времени, территориальному, отраслевому и функциональному назначению), характеристика.

Годовой план работы организации здравоохранения: порядок и сроки составления, утверждения, разделы. Плановые показатели. Планирование медицинской помощи в амбулаторных и стационарных условиях. Контроль выполнения планов.

Комплексный план: характеристика, участие заинтересованных министерств и ведомств, порядок составления и утверждения.

Структурно-функциональная модель бизнес-плана организации здравоохранения.

## **3. Стратегический менеджмент в здравоохранении**

Стратегический менеджмент: определение понятия, цель, задачи. Структура стратегического менеджмента в здравоохранении. Формирование стратегии развития организации здравоохранения: миссия, видение, анализ среды, выбор стратегии, реализация, анализ и оценка результатов исполнения управленческих решений.

Стратегический анализ внешней и внутренней среды организаций здравоохранения (SWOT-анализ).

## **4. Финансовый менеджмент в здравоохранении**

Финансирование здравоохранения, основные понятия. Источники финансирования здравоохранения. Экономические модели здравоохранения, особенности финансирования государственной, частной и страховой систем здравоохранения.

Правовые основы управления финансовыми ресурсами. Бюджет здравоохранения: структура, источники формирования. Планирование доходов и расходов здравоохранения. Специфика кредитования в системе здравоохранения. Внебюджетные источники финансирования организаций здравоохранения, порядок их формирования и расходования.

Финансовый план (смета): порядок составления, основные статьи.

## **5. Информационные технологии в управлении здравоохранением**

Виды информационных технологий в управлении здравоохранением: назначение, задачи. Правовое регулирование информационных технологий в управлении здравоохранением.

Порядок разработки, формирования, условия ведения и эксплуатации

информационных технологий в здравоохранении. Обеспечение доступа к информации и защита персональных данных пациентов. Электронный документооборот: типы, требования, проблемы, преимущества внедрения. Роль информационных технологий в повышении эффективности и качества медицинской помощи.

## **6. Управление качеством в здравоохранении**

Качество медицинской помощи: определение, критерии оценки.

Управление качеством медицинской помощи и его правовое обеспечение. Система управления качеством медицинской помощи в Республике Беларусь. Функции и ответственность руководителей при оценке качества предоставления медицинской помощи населению. Факторы, влияющие на качество медицинской помощи.

Оценка деятельности органов и учреждений, осуществляющих государственный санитарный надзор.

Стандартизация: понятие, задачи, объекты. Классификация стандартов и ее виды. Стандарты качества.

Лицензирование и аккредитация медицинской деятельности.

Виды экспертиз в здравоохранении. Экспертиза качества медицинской помощи. Организация системы контроля и оценки качества в здравоохранении.

## **7. Оценка эффективности в здравоохранении**

Эффективность в здравоохранении: понятие, виды, показатели.

Оценка экономической эффективности здравоохранения, показатели (экономический эффект, экономический ущерб, предотвращенный экономический ущерб, коэффициент экономической эффективности).

Оценка медицинской и социальной эффективности, показатели.

Методы анализа потребления лекарственных препаратов организации здравоохранения (ABC-анализ, VEN-анализ).

## **8. Управление человеческими ресурсами в здравоохранении**

Социальное управление: общие принципы, особенности. Управленческий цикл и его структура. Научная организация труда: определение, принципы. Характеристика основных методов управления организацией. Стили управления. Руководство и лидерство.

Управление персоналом организации здравоохранения: понятие, структура, методы.

Медиация в организации здравоохранения как способ управления конфликтами.

## **9. Управление рисками в здравоохранении**

Риски в здравоохранении: понятия, виды и методы управления рисками.

Анализ и оценка рисков в здравоохранении. Критерии оценки рисков в здравоохранении.

## **10. Маркетинг в здравоохранении**

Маркетинг: понятие, виды, назначение.

Маркетинг медицинских услуг. Основные предпосылки формирования рынка медицинских услуг. Специфика рынка медицинских услуг. Особенности формирования спроса и предложения. Роль государственного и

негосударственного сектора здравоохранения в удовлетворении спроса на медицинские услуги. Порядок оказания платных медицинских услуг. Государственный социальный заказ в области здравоохранения.

Система ценообразования в здравоохранении. Себестоимость медицинской помощи: понятие и компоненты. Порядок исчисления себестоимости медицинской помощи.

Маркетинговые стратегии для организаций здравоохранения. Маркетинговые исследования. Информационные технологии в маркетинге (интернет, социальные сети). Маркетинг и реклама в здравоохранении: правовые и этические аспекты.

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ  
«МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ»  
МОДУЛЯ «ОБЩЕСТВЕННОЕ ЗДОРОВЬЕ И ЗДРАВООХРАНЕНИЕ»**

№ п/п	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов		Литература	Практический навык	Формы контроля	
		лекций	практических			практического навыка	текущей / промежуточной аттестации
<b>10 семестр</b>							
	<b>Лекции</b>	<b>9</b>	–				
1.	Основы менеджмента в здравоохранении	1,5	–				
2.	Планирование здравоохранения	1,5	–				
3.	Финансовый менеджмент в здравоохранении	1,5	–				
4.	Управление качеством в здравоохранении	1,5	–				
5.	Управление человеческими ресурсами в здравоохранении	1,5	–				
6.	Маркетинг в здравоохранении	1,5	–				
	<b>Практические занятия</b>	–	<b>60</b>				
1.	Основы менеджмента в здравоохранении	–	6	1, 2, 3, 8			Опрос, тестирование
2.	Планирование здравоохранения	–	6	1, 2, 3, 8	Расчет плановых показателей деятельности организаций на основе нормативного и сравнительного методов	Решение ситуационных задач*	Опрос, тестирование, отчет по практическим упражнениям

3.	Стратегический менеджмент в здравоохранении	–	6	1, 2, 3, 8	SWOT-анализ	Решение ситуационных задач	Опрос, тестирование, защита реферата
4.	Финансовый менеджмент в здравоохранении	–	7	1, 2, 3, 7, 8	Планирование направлений расходов организации здравоохранения по основным статьям сметы	Решение ситуационных задач*	Опрос, тестирование, отчет по практическим упражнениям
5.	Информационные технологии в управлении здравоохранением	–	7	1, 2, 3, 8	Организация работы с персональными данными пациентов и сведениями, представляющими врачебную тайну	Решение ситуационных задач	Опрос, тестирование, защита реферата
6.	Управление качеством в здравоохранении	–	7	1, 2, 3, 4, 5, 8	Применение критериев оценки качества медицинской помощи	Решение ситуационных задач	Опрос, тестирование, защита реферата
7.	Оценка эффективности в здравоохранении	–	7	1, 2, 3, 8	Подбор методов оценки экономической эффективности	Решение ситуационных задач	Опрос, коллоквиум*
8.	Управление человеческими ресурсами в здравоохранении. Управление рисками в здравоохранении	–	7	1, 2, 3, 6, 8	1. Оценка альтернатив и выбор управленческих решений по результатам анализа показателей деятельности организации здравоохранения 2. Оценка риска в организации здравоохранения по результатам анализа показателей ее деятельности	Решение ситуационных задач	Опрос, тестирование*, защита реферата
9.	Маркетинг в здравоохранении	–	7	1, 2, 3, 8	Оценка правовых и этических аспектов рекламы медицинских товаров и услуг	Решение ситуационных задач	Опрос, тестирование*, защита реферата, зачет
<b>Всего часов по учебной дисциплине</b>		<b>9</b>	<b>60</b>				

\* является обязательной формой текущей аттестации

## ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

### ЛИТЕРАТУРА

#### **Основная:**

1. Общественное здоровье и здравоохранение : учебное пособие / Н. Н. Пилипцевич [и др.], под ред. Н. Н. Пилипцевича. – 2-е изд., перераб. – Минск : Новое знание, 2022. – 704 с.

#### **Дополнительная:**

2. Сурмач, М. Ю. Менеджмент и финансово-правовая деятельность в сестринском деле : пособие / М. Ю. Сурмач. – Гродно : ГрГМУ, 2021. – 444 с.

#### **Нормативные правовые акты:**

3. О здравоохранении : Закон Республики Беларусь от 18.06.1993 № 2435-XII : с изменениями и дополнениями.

4. О Модели оценки деятельности органов и учреждений, осуществляющих государственный санитарный надзор : приказ Министерства здравоохранения Республики Беларусь от от 18.05.2024 № 695.

5. Об оценке качества медицинской помощи и медицинских экспертиз, экспертизе качества медицинской помощи : постановление Министерства здравоохранения Республики Беларусь от 21.05.2021 № 55 : с изменениями и дополнениями.

6. Об утверждении Инструкции по оценке условий труда при аттестации рабочих мест по условиям труда : постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 22.02.2008 № 35 : с изменениями и дополнениями.

7. Об утверждении Методического пособия по составлению бюджетной сметы организации здравоохранения, финансируемой за счет средств бюджета : постановление Министерства здравоохранения Республики Беларусь от 23.02.2010 № 19.

**Электронный учебно-методический комплекс по учебной дисциплине «Менеджмент и маркетинг в здравоохранении»:**

8. <https://etest.bsmu.by/course/index.php?categoryid=5>

#### **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ И ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

Время, отведенное на самостоятельную работу, может использоваться обучающимися на:

- подготовку к лекциям и практическим занятиям;
- подготовку к коллоквиуму, зачету по учебной дисциплине;
- проработку тем (вопросов), вынесенных на самостоятельное изучение;
- подготовку тематических рефератов;
- оформление информационных и демонстрационных материалов (стенды, плакаты, графики, таблицы, газеты и пр.);
- конспектирование учебной литературы.

## ПЕРЕЧЕНЬ ИСПОЛЬЗУЕМЫХ СРЕДСТВ ДИАГНОСТИКИ РЕЗУЛЬТАТОВ УЧЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Для диагностики компетенций используются следующие формы текущей аттестации:

- защита реферата (доклада);
- коллоквиум;
- опрос;
- отчет по практическим упражнениям;
- тестирование.

### ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ

- Линейный (традиционный) метод;
- активные (интерактивные) методы:
- проблемно-ориентированное обучение PBL (Problem-Based Learning);
- командно-ориентированное обучение TBL (Team-Based Learning);
- научно-ориентированное обучение RBL (Research-Based Learning).

### ПЕРЕЧЕНЬ ПРАКТИЧЕСКИХ НАВЫКОВ

Наименование практического навыка	Форма контроля практического навыка
1. Расчет плановых показателей деятельности организаций здравоохранения на основе нормативного и сравнительного методов	Решение ситуационных задач
2. SWOT-анализ	Решение ситуационных задач
3. Планирование направлений расходов организации здравоохранения по основным статьям сметы	Решение ситуационных задач
4. Организация работы с персональными данными пациентов и сведениями, представляющими врачебную тайну	Решение ситуационных задач
5. Применение критериев оценки качества медицинской помощи	Решение ситуационных задач
6. Подбор методов оценки экономической эффективности	Решение ситуационных задач
7. Оценка альтернатив и выбор управленческих решений по результатам анализа показателей деятельности организации здравоохранения	Решение ситуационных задач
8. Оценка риска в организации здравоохранения по результатам анализа показателей ее деятельности	Решение ситуационных задач
9. Оценка правовых и этических аспектов рекламы медицинских товаров и услуг	Решение ситуационных задач

**ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ**

Название учебной дисциплины, с которой требуется согласование	Название кафедры	Предложения об изменениях в содержании учебной программы учреждения образования по учебной дисциплине	Решение, принятое кафедрой, разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола)
Общественное здоровье и здравоохранение	Общественного здоровья и здравоохранения	Согласовано. Предложений нет	Протокол № 3 от 10.10.2025

## СОСТАВИТЕЛИ:

Заведующий кафедрой общественного здоровья и здравоохранения учреждения образования «Белорусский государственный медицинский университет», доктор медицинских наук, профессор



И.Н.Мороз

Старший преподаватель кафедры общественного здоровья и здравоохранения учреждения образования «Белорусский государственный медицинский университет»



С.В.Куницкая

Заместитель главного врача государственного учреждения «Минский городской центр гигиены и эпидемиологии»



Н.Л.Автухова

Оформление учебной программы и сопроводительных документов соответствует установленным требованиям.

Начальник Управления образовательной деятельности учреждения образования «Белорусский государственный медицинский университет»

17.11 2025



И.Л.Котович

Методист учебно-методического отдела Управления образовательной деятельности учреждения образования «Белорусский государственный медицинский университет»

17.11 2025



С.А.Янкович