

ОҢТҮСТІК-ҚАЗАҚСТАН MEDISINA AKADEMIASY «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ		 SOUTH KAZAKHSTAN MEDICAL ACADEMY АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье»		58-12-2024 ()
Лекционный комплекс		1 стр. из 20

ЛЕКЦИОННЫЙ КОМПЛЕКС

Дисциплина: «Основы маркетинга и менеджмента в здравоохранении»

Код дисциплины: OMMZ 2215

Шифр и наименование ОП: 6В10118 «Медико-профилактическое дело»

Объем учебных часов/кредитов: 90 часов, (3 кредита)

Курс и семестр изучения: 2 курс, 3 семестр

Лекция (количество часов): 6 часов

Шымкент, 2024 г.

ОҢТҮСТІК-ҚАЗАҚСТАН MEDISINA AKADEMIASY «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ		 SOUTH KAZAKHSTAN MEDICAL ACADEMY АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье»		58-12-2024 ()
Лекционный комплекс		2 стр. из 20

Лекционный комплекс разработан в соответствии с рабочей учебной программой дисциплины (силлабусом) «Основы маркетинга и менеджмента в здравоохранении» и обсужден на заседании кафедры

Протокол № 15 от «10» 06.2024 г.

Заведующий кафедрой

К.М.Н., доцент



Сарсенбаева Г.Ж.

ОҢТҮСТІК-ҚАЗАҚСТАН MEDISINA AKADEMIASY «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ		SOUTH KAZAKHSTAN MEDICAL ACADEMY АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье» Лекционный комплекс		58-12-2024 () 3 стр. из 20

1.1 Тема: Введение менеджмент. Менеджмент как наука.

2. Цель: Изучение, систематизация и закрепление знаний теоретических и методических основ менеджмента.

3. Тезисы лекции:

Понятие «менеджмент» прочно вошло в современный отечественный экономический лексикон, став по своей сути аналогом понятия «управление». Оно широко используется применительно к разнообразным социально-экономическим процессам, осуществляемых на предприятиях в рыночных условиях. Как и в мировой практике, наряду с общим (генеральным) менеджментом в РК получают широкое распространение специальные формы менеджмента, ориентированные на отдельные функциональные области деятельности организаций и предприятий: инновационный менеджмент, финансовый менеджмент, менеджмент персонала и т.п.

Слово менеджмент происходит от французского слова «*manage*» (транспортировка пассажиров и грузов) и итальянского слова «*maneggio*» (упражнение по дрессировке лошадей для выступления в цирке).

Условия и факторы, способствующие формированию и развитию менеджмента Наука об управлении деятельностью людей сформировалась не сразу, не в один год и не в одно десятилетие. Еще в древности, как только люди объединились в организованные группы, неизбежно появилась потребность в разделении труда, а значит, и в определении трудовых долей каждого работоспособного в определенной сфере деятельности. Кто-то должен добывать (производить) пищу, одежду, а кто-то — строить жилье, сооружения. Построенные в третьем и втором тысячелетиях до нашей эры египетские пирамиды являются ярким доказательством того, что уже в древние времена организация целенаправленной деятельности людей содержала в себе четкое планирование как целей деятельности, так и способов их достижения. С расширением сферы человеческой деятельности в экономике, строительстве жилых и культурных объектов, сооружении храмов естественно возникла необходимость изучения опыта использования наиболее эффективных форм организации труда. В конце XIX и начале XX в. резко возросли масштабы производства и его концентрация на отдельных предприятиях промышленности. Появились фирмы-гиганты, на которых были заняты тысячи рабочих и инженеров, использовалось дорогостоящее оборудование, внедрялись в производство сложные технологические процессы, основанные на последних достижениях научно-технического прогресса. В этих условиях чувствовалась острая необходимость коренного изменения системы управления производством, совершенствования организационных структур, внедрения в практику взаимоотношений новых схем подчиненности, усиления контроля за соблюдением технологий и достижения высокого качества продукции. Появились отдельные предпосылки грядущих преобразований самого характера деятельности людей на основе индустриализации экономики. Это позволило сознательно подойти к анализу опыта достигнутых результатов и формированию предложений по совершенствованию как самой трудовой деятельности рабочих и инженеров, так и системы управления трудом отдельных исполнителей и организацией в целом. Основой для формирования первых научных положений послужили массовые эксперименты на предприятиях, преследовавшие главную цель: предотвратить экономические потери вследствие нерационального использования дорогостоящего сырья, материалов, а также отсутствия должной мотивации исполнителей низшего звена к трудовой деятельности. Проводимыми экспериментами выявлялись и обобщались факты низкой производительности труда, неграмотного использования оборудования, нарушений технологии по причине слабой профессиональной подготовленности исполнителей и отсутствия должного их

ОҢТҮСТІК-ҚАЗАҚСТАН MEDISINA AKADEMIASY «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ		SOUTH KAZAKHSTAN MEDICAL ACADEMY АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье» Лекционный комплекс		58-12-2024 () 4 стр. из 20

стимулирования к творчеству со стороны администрации. Все это, естественно, получало широкую огласку и порождало стремление руководителей не только использовать положительный опыт совершенствования труда, но и разрабатывать рекомендации по созданию научной основы организации управления.

4. Иллюстративный материал: презентация (прилагается слайды)

5. Литература: см. Приложение 1.

6. Контрольные вопросы (обратная связь):

1. Что такое менеджмент?
2. Что является объектом менеджмента?
3. Какие виды менеджмента вы можете перечислить?
4. Укажите различия в содержании понятий «управление» и «менеджмент»?

1.2. Тема: Менеджмент в системе здравоохранения.

2. Цель: Ознакомить студентов с методологическими основами менеджмента, изучение функции и принципов менеджмента.

3. Тезисы лекции:

Менеджмент в здравоохранении стал одним из важнейших факторов экономики, мы рассматриваем его не просто как лечение отдельного больного или определенного слоя населения. Это понятие намного шире и представляет собой *совокупность отношений, единство связей и явлений, которые сопровождают человека в ходе управления медицинских услуг.*

Однако в научных и учебных целях весьма важно определить взаимоотношения между составными элементами менеджмента в здравоохранении как отрасли народного хозяйства. В процессе развития появились различные толкования этого понятия, но особую значимость при его определении имеют следующие критерии:

Изменение роли в организации управления здравоохранения медицинскими услугами. Речь идет об улучшении качества организации медицинских услуг, которое осуществляется в более высокой степени и находится за пределами обычной среды. Однако нельзя считать менеджерами лиц, ежедневно совершающих работу между обычными медицинскими служебными обязанностями и местом работы или учебы, так как обычное исполнение не выходит за пределы их рутинной среды.

Менеджмент в здравоохранении – это наука управления, регулирования и контроля финансовыми, трудовыми и материальными ресурсами медицины.

Цель менеджмента – снижение потерь общества от заболеваемости, инвалидности и смертности населения при имеющихся ресурсах.

Задача управления здравоохранением – это наиболее эффективное достижение цели путем повышения качества лечебно-профилактических мероприятий и рационального использования ресурсов здравоохранения.

Объект менеджмента – это любая организация, занимающаяся лечебно-профилактической деятельностью.

По признаку объекта различают генеральный и функциональный менеджмент.

Генеральный (общий) менеджмент в управлении медицинским учреждением в целом.

Функциональный (специальный) менеджмент заключается в управлении определенными сферами деятельности ЛПУ и его звеньев. Это управление инновационной, финансовой, профессиональной и маркетинговой деятельностью.

На стратегию генерального менеджмента ЛПУ большое влияние оказывает политика государства в отношении охраны здоровья населения (законы и другие нормативные акты, финансирование, определение объема платной и бесплатной медицинской помощи). Также

ОҢТҮСТІК-ҚАЗАҚСТАН MEDISINA AKADEMIASY «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ		SOUTH KAZAKHSTAN MEDICAL ACADEMY АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье»		58-12-2024 ()
Лекционный комплекс		5 стр. из 20

на стратегию генерального менеджмента влияет географическое расположение и технические особенности ЛПУ, доступность медицинской помощи, обеспеченность квалифицированным персоналом, покупательная способность пациентов.

Инновационный менеджмент заключается в необходимости вложений в испытание и внедрение новых методов диагностики и лечения, их сертификации.

Финансовый менеджмент зависит от удельного веса каждого источника финансирования и возможностей перемещения средств из одной статьи сметы в другую, от степени прибыльности учреждения.

На проведение профессионального (персонального) менеджмента оказывают влияние размер заработной платы медицинских работников, возможности экономического стимулирования, повышение квалификации, социально-психологический климат в коллективе.

Старая практика – новая наука

1. До научный менеджмент – период промышленной революции. Основоположник – Генри Таун. Изучение организации производства.

2. Научный менеджмент. Фредерик Тейлор. Основоположник принципов научного управления

3. Административный менеджмент – (1961 – по настоящее время). Представитель – Генри Файоль. Управление с точки зрения высшего руководства. Основной фокус – на администрирование.

4. Школа человеческих отношений – (1927 – по настоящее время). Элтон Mayo. Исследования в области человеческих отношений.

4. Иллюстративный материал: презентация (прилагается слайды)

5. Литература: см. Приложение 1.

6. Контрольные вопросы (обратная связь):

1. Какие функции менеджмента вы знаете?
2. Какие виды планирования вы знаете?
3. Особенности мотивации в системе здравоохранения?
4. Что такое координация в функции менеджмента?
5. Назовите основные принципы управления?

1.3 Тема: Управленческие решения в ходе медицинской деятельности.

2. Цель: Научить студентов правилам принятия управленческих решений в медицинской деятельности. Ознакомить с предпосылками принятия решений в медицинской деятельности.

3. Тезисы лекции:

Все методы принятия управленческих решений можно объединить в три группы: неформальные (эвристические), коллективные и количественные.

Неформальные (эвристические) методы принятия решений.

Управленческая практика свидетельствует о том, что при принятии и реализации решений определенная часть руководителей использует неформальные методы, которые основаны на аналитических способностях лиц, принимающих эти решения. Это совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений руководителем, теоретическое сравнение альтернатив с учетом накопленного опыта. Неформальные методы базируются в основном на интуиции менеджера. Их преимущество в том, что они принимаются оперативно; недостатком же является то, что неформальные методы не гарантируют отбора ошибочных (неэффективных) решений, поскольку интуиция может иногда подвести менеджера.

Коллективные методы обсуждения и принятия решений.

ОҢТҮСТІК-ҚАЗАҚСТАН MEDISINA AKADEMIASY «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ		SOUTH KAZAKHSTAN MEDICAL ACADEMY АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье»	58-12-2024 ()	
Лекционный комплекс		6 стр. из 20

Основным моментом в процессе коллективной работы над реализацией управленческих решений является определение круга лиц — участников данной процедуры. Например, освоение новой медицинской технологии по профилю отделения медицинского центра. Чаще всего, это временный коллектив, в состав которого включаются, как правило, и руководители, и исполнители. Главными критериями формирования такой группы являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность. Коллективные формы групповой работы могут быть разными: заседание, совещание, работа в комиссии и т.п.

Наиболее распространен такой метод коллективной подготовки управленческих решений, как «*мозговой штурм*», или «*мозговая атака*» (совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений). Если предстоит решить сложную проблему, собирается группа людей, которые предлагают любые решения определенной проблемы. Основное условие «мозгового

штурма» — создание обстановки, максимально благоприятной для свободного генерирования идей. Для того, чтобы этого добиться, запрещается опровергать или критиковать идею, какой бы, на первый взгляд, фантастической она ни

была. Все идеи записываются, а затем анализируются специалистами. Примером коллективного принятия решений может служить *метод Дельфы*, получивший название от греческого города Дельфы, прославившегося жившими там мудрецами- предсказателями будущего. Метод Дельфы- многотуровая процедура анкетирования. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются, и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. Первый тур анкетирования проводится без аргументации, во

втором отличающийся от других ответ подлежит аргументации или же эксперт может изменить оценку. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение. Есть еще *японская (кольцевая) система принятия решений* - «кингисё», суть которой состоит в том, что на рассмотрение готовится проект новшества. Он передается для внесения решения проблемы. Это: Четкое определение проблемы; Отбор участников «мозговой атаки»; Определение ведущего; Представление и анализ проблемы ведущим; Высказывание спонтанных предложений по решению со стороны участников обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в письменном виде. После этого проводится совещание. Как правило, приглашаются те специалисты, чье мнение руководителю не совсем ясно. Эксперты выбирают свое решение, в соответствии с индивидуальными предпочтениями. И если они не совпадают, то возникает вектор предпочтений, который определяют с помощью одного из следующих принципов:

Индивидуальные стили принятия решений

Личность, как капля в море, отражается в собственном решении. В этом смысле определенный интерес представляет личностный профиль управленческого решения, т.е., та совокупность индивидуальных особенностей руководителя, которую несут с собой их решения к исполнителям. Например, заведующий хирургическим отделением принимает решение на операцию больного по предложению ведущего больного врача. В науке выделены следующие разновидности личностных профилей решений.

Решения уравновешенного типа свойственны людям, которые приступают к проблеме с уже сформулированной

исходной идеей, возникшей в результате предварительного анализа условий и требований задачи.

ОҢТҮСТІК-ҚАЗАҚСТАН MEDISINA AKADEMIASY «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ		SOUTH KAZAKHSTAN MEDICAL ACADEMY АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье»	58-12-2024 ()	
Лекционный комплекс		7 стр. из 20

Инертные решения — результат очень неуверенного и осторожного поиска. После появления исходной гипотезы ее уточнение идет крайне медленно. Оценки сверхкритичны, каждый свой шаг человек проверяет неоднократно. Это ведет к растягиванию процесса принятия решений во времени.

Рискованные решения напоминают импульсивные, но отличаются от них некоторыми особенностями индивидуальной тактики. Если импульсивные решения перескакивают через этап обоснования гипотезы, то рискованные все же его

не обходят, но к оценке человек приходит после того, как обнаружена какая-то несообразность. В конечном итоге, хотя и с опозданием, элементы построения гипотез и их проверки уравниваются.

Решения осторожного типа характеризуются особой тщательностью оценки гипотез, критичностью. Человек, прежде чем прийти к какому-либо выводу, совершает множество разнообразных подготовительных действий. Решениям осторожного типа присуща упреждающая оценка. Осторожные люди более чувствительны к отрицательным последствиям своих действий, чем к положительным. Их больше пугают ошибки, чем радуют успехи. Поэтому тактическая линия осторожных — избежать ошибок. Для импульсивных, например, характерна противоположная тактическая линия: они ориентируются на успех и менее чувствительны к неудачам.

Условия эффективности управленческих решений

Проблема выбора менеджером альтернативы — одна из важнейших в современной науке управления, но не менее важно принять эффективное решение. Для того, чтобы управленческое решение было эффективным, должен учитываться ряд факторов: соблюдение иерархии в принятии решений; использование меж функциональных групп; прямых горизонтальных связей и централизация руководства.

Своевременность решения означает не только своевременность его принятия, но и своевременность достижения целей. Ведь когда решается проблема, события продолжают развиваться. Может получиться так, что прекрасная идея (альтернатива) устареет и потеряет смысл в будущем, хотя в прошлом она была хороша.

Полнота модели решения описывает ее соответствие, с одной стороны, замыслу руководителя, его решению и поставленным задачам, а с другой содержанию, структуре и условиям исполнительской деятельности. Идеальным вариантом была бы такая полнота модели, при которой она развернута настолько, что еще до начала работы исполнитель мысленно может представить себе все тонкости предстоящей работы.

Точность модели необходима потому, что если задача ставится абстрактно, в общем виде, то не выполняется вообще или выполняется формально. Система управления, в которой точность формирования оперативных моделей решения не стала законом, распадается.

Глубина отражения характеризует оперативную модель, с точки зрения, представленности в ней всей динамики предстоящей деятельности.

Стрессоустойчивость и прочность модели предполагает способность исполнителя четко реализовать план действий, сложившийся в его сознании, в любых сложных ситуациях.

Гибкость модели — критерий, который как бы противоречит всем указанным выше. Очевидно, что абсолютно жесткий и «неподдающийся» образ может быть приемлем только в застывших и неизменных структурах, которых в природе и обществе нет и быть не может. Проблема в том, чтобы выбрать оптимальное соотношение между стабильностью (неподвижностью) и гибкостью модели. *Согласованность* модели решения связана с тем,

ОҢТҮСТІК-ҚАЗАҚСТАН MEDISINA AKADEMIASY «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ		SOUTH KAZAKHSTAN MEDICAL ACADEMY АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье» Лекционный комплекс		58-12-2024 () 8 стр. из 20

что исполнитель, чаще всего, выполняет решение в одиночку, поэтому его действия должны согласовываться по задачам, времени и месту с действиями других исполнителей.

4. Иллюстративный материал: презентация (прилагается слайды)

5. Литература: см. Приложение 1.

6. Контрольные вопросы (обратная связь):

1. Назовите основные требования к процедуре принятия управленческих решений.

1. Перечислите основные подходы к процедуре принятия управленческих решений.

2. Какие основные правила принятия решений существуют?

3. В каких случаях возникает необходимость принятия того или иного управленческого решения?

4. По каким признакам можно произвести классификацию управленческих решений?

1.4 Тема: Современные подходы к менеджменту.

2. Цель: Ознакомить студентов с видами и с особенностями организации.

3. Тезисы лекции:

1. Количественный подход – 1950 – по настоящее время (школа науки управления или школа количественных методов) – возникла в результате развития точных наук, создавших среду для использования в науке управления достижений компьютеризации, математики, физики и других.

С 1980г. использование моделей процесса управления (модель – схематическое отображение будущей реальной ситуации, задавая различные количественные значения переменным величинам, можно рассчитать большое число вариантов решения задачи и выбрать наилучший). Ключевой характеристикой науки управления является замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями. Компьютер позволяет конструировать всё более сложные модели. (Наиболее известные модели: распределение ресурсов, управление запасами, массовое обслуживание, выбор стратегии развития).

2. Процессный подход - 20-е. годы 20-го. века по настоящее время. Основу данного подхода заложил А. Файоль. Управление рассматривается как непрерывный процесс, его основные базовые функции: планирование, организация, мотивация, контроль. Эти функции – в постоянной взаимной связи, между собой объединены процессами принятия решений и передачи информации.

3. Системный подход - 50-е. годы по настоящее время. Организация – это система, то есть единое целое, состоит из взаимосвязанных подсистем: отделов, сфер, уровней управления, социальных и технических составляющих. Открытая система – взаимодействует с внешней средой. Организация – система со своим входом (цели и задачи); выходом (результаты работы); обратными связями (между персоналом и руководителями, внешними снабженцами и менеджерами, покупателями и внутренними сбытчиками и т.д.); внешними воздействиями (налоговое законодательство, экономические факторы, конкуренты и т.д.).

ОҢТҮСТІК-ҚАЗАҚСТАН MEDISINA AKADEMIASY «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ		SOUTH KAZAKHSTAN MEDICAL ACADEMY АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье» Лекционный комплекс		58-12-2024 () 9 стр. из 20

4. Ситуационный подход – 60-е. годы – по настоящее время. Выбор наиболее эффективных методов управления в зависимости от конкретной ситуации. Так как на организацию оказывают влияние множество различных внешних и внутренних факторов, то наиболее эффективным способом управления в конкретной ситуации будет тот, который обеспечит оптимальный результат работы всей организации.

Главным моментом подхода является ситуация, т.е. конкретные обстоятельства, которые оказывают значительное влияние на организацию в данное конкретное время. Так как существуют множество таких факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, то отсутствует лучший единый способ управления деятельностью организации. Самым эффективным является тот метод управления, который более всего соответствует сложившейся ситуации. Следует определять значимые переменные ситуации и их влияние на эффективность деятельности организации.

Новые предприниматели послевоенного периода столкнулись с множеством сложнейших связей и зависимостей, конкуренцией и соперничеством. В этих условиях нужны были новые системы управления, учитывающие динамизм внешней среды и позволяющие быстро и гибко приспосабливаться к ее изменениям. Потребность в новых подходах к менеджменту испытывали и крупнейшие национальные и транснациональные корпорации. Им требовались методы, которые, с одной стороны, позволяли бы оптимизировать принимаемые ими решения, оптимально использовать все ресурсы компании, с другой – помогали бы сохранить сложные организационные отношения между всеми составляющими. Формирование **школы науки управления** (с 1950 г. по настоящее время) связано с возникновением кибернетики и исследования операций. Представители школы: Бертаганфи, А. Рапопорт, Р. Акофф, А. Гольдбергер, В. Леонтьев и др.

Первоначально исследование операций сводилось к разработке способов количественного анализа задачи как целого без выделения ее частей. По своей сути исследование операций – это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации.

После постановки проблемы группа специалистов по исследованию операций разрабатывает модель ситуации. Модель – это форма представления реальности, упрощающая эту реальность, облегчающая понимание ее сложности. Модели, разработанные в исследованиях операций, упрощают сложные проблемы, сокращая число переменных, подлежащих рассмотрению, до управляемого количества. После создания модели переменным задаются количественные значения. Это позволяет объективно сравнить и описать каждую переменную и отношения между ними.

Ключевой характеристикой науки управления является замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями. Компьютер позволил исследователям операций конструировать модели возрастающей сложности. Учеными строились модели, наиболее часто встречающиеся в менеджменте, а именно: распределение ресурсов, управление запасами, массовое обслуживание, выбор стратегии развития.

В дальнейшем в школе сформировалась **теория принятия решений**. В настоящее время исследования в области управленческих решений направлены на разработку: методов математического моделирования процессов выработки и принятия решений в организациях; алгоритмов выработки оптимальных решений с применением теории статистических решений, теории игр и т. д.; количественных прикладных и абстрактных моделей экономических явлений, в том числе, моделей воспроизводства моделей баланса

ОҢТҮСТІК-ҚАЗАҚСТАН MEDISINA AKADEMIASY «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ		SOUTH KAZAKHSTAN MEDICAL ACADEMY АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье»		58-12-2024 ()
Лекционный комплекс		10 стр. из 20

затрат и выпуска продукции, моделей прогнозирования научно-технического и экономического развития.

Современные подходы в менеджменте – набор определенных приемов познания и способов деятельности, направленных на достижение целей управления (рис. 2.4.1.).



Рис. 2.4.1. Современные подходы в менеджменте

Процессный подход – эта концепция, означающая крупный поворот в управленческой мысли, широко применяется и в настоящее время. Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других – это не единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций. А. Файоль, которому приписывают первоначальную разработку этой концепции, считал, что существует пять исходных функций: планирование, организация, координация, мотивация и контроль. Другие авторы разработали иные перечни функций. Обзор современной литературы позволяет выявить следующие функции: планирование, организация, распорядительство (или командование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство, переговоры, заключение сделок и т. д.

Исследование управления как процесса привело к широкому распространению системных методов анализа. Так называемый системный подход в менеджменте был связан с применением общей теории систем для решения управленческих задач. Он предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи, технология, ресурсы. Главная идея системной теории состоит в том, что ни одно действие не предпринимается в изоляции от других. Каждое решение имеет последствия для всей системы. Системный подход в управлении позволяет избежать ситуаций, когда решение в одной области превращается в проблему для другой.

Системный подход рассматривает организацию как интегрированную систему. Организация как открытая система имеет тенденцию приспосабливаться к многообразной внутренней среде. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от

ОҢТҮСТІК-ҚАЗАҚСТАН MEDISINA AKADEMIASY «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ		SOUTH KAZAKHSTAN MEDICAL ACADEMY АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье» Лекционный комплекс		58-12-2024 () 11 стр. из 20

энергии, информации и материалов, поступающих извне. Она имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде.

При современном применении системного подхода менеджеры должны сознавать важность следующих аспектов организации.

Субсистемы (подсистемы) являются индивидуальными частями, составляющими целую организацию. Каждая подсистема есть часть системы, которая, несомненно, может быть подсистемой завода, который может быть подсистемой конгломерата, который, несомненно, является подсистемой какой-то отрасли индустрии. Индустрия есть подсистема всей экономики.

Синергия означает концепцию, что целое является большим, чем сумма его частей. Это означает, что целая организация не может быть определена простым перечислением ее различных отделов. Синергия делает упор на взаимозависимость среди всех частей организации. В смысле бизнеса это означает, что отдельные подразделения внутри организации являются более продуктивными, когда они кооперируются и взаимодействуют чем когда они действуют независимо.

Открытая система – это система, в которой элементы ее взаимодействуют с окружающим миром; закрытая система – это система, в которой такого взаимодействия нет. Фактически все организации, в той или иной степени, взаимодействуют с их окружением, и задача состоит в том, чтобы определить оптимальную степень активности.

Границы являются точками, в которых организация встречается с внешним окружением. В закрытой системе, такой как частный обслуживающий бизнес, обеспечивающий питание в одной компании, границы довольно четко определены. Интересы этого бизнеса не выходят за рамки точно регулируемого числа потребителей. Однако граница между самой фирмой и внешним окружением постоянно изменяется.

Обратная связь есть процесс получения информации о различных системах для того, чтобы определить их состояние и вносить коррективы, если необходимо.

Ситуационный подход внес большой вклад в теорию управления, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, то есть конкретный набор обстоятельств, которые оказывают влияние на организацию в данное время. Используя данный подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации. Как и системный, ситуационный подход не является простым набором предписываемых руководств, это способ мышления об организационных проблемах и решениях. В нем также сохранена концепция процесса управления. Итак, ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно. Ситуационный подход использует ситуационные различия между организациями и внутри самих организаций. Менеджеру необходимо определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации.

Программно-целевой подход предусматривает четкое определение цели и разработку программы действий для оптимального её достижения. Чаще всего он используется в условиях наличия проблемных ситуаций, не находящих своего решения в инерционном режиме функционирования и развития программируемой системы. Иначе говоря, программно-целевой метод должен быть использован, если проблема не устраняется в процессе естественного функционирования системы, а, наоборот, обладает тенденцией к обострению. Вследствие этого необходимо принять специальные программные меры, сконцентрировать усилия, мобилизовать ресурсные возможности в интересах решения

ОҢТҮСТІК-ҚАЗАҚСТАН MEDISINA AKADEMIASY «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ		SOUTH KAZAKHSTAN MEDICAL ACADEMY АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье» Лекционный комплекс		58-12-2024 () 12 стр. из 20

проблемы в течение определенного срока. Как следует из этих положений, программно-целевой метод относится к категории проблемно-ориентированных, тесно связанных с решением насущных, масштабных, долговременных проблем.

Комплексный подход предусматривает принятие управленческих решений с учетом важнейших факторов внутренней среды. При применении комплексного подхода должны учитываться технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические, при необходимости и другие (например, политические, демографические) аспекты менеджмента и их взаимосвязи. Если упустить один из обязательных аспектов менеджмента, то проблема не будет полностью решена.

Количественный подход предполагает формализацию управленческого процесса и описание его при помощи математических моделей. Данное направление разрабатывало модели принятия решений в наиболее сложных ситуациях, где нельзя ограничиваться прямой причинно-следственной зависимостью. В готовую модель подставлялись количественные значения исследуемых переменных и рассчитывался оптимальный вариант решения проблемы.

Маркетинговый подход предполагает ориентацию управления на удовлетворении спроса потребителей:

- повышение качества объекта в соответствии с нуждами потребителя;
- экономия ресурсов у потребителя за счет повышения качества;
- экономия ресурсов в производстве за счет факторов масштаба производства, научно-технического прогресса (НТП);
- применение системы менеджмента.

4. Иллюстративный материал: презентация (прилагается слайды)

5. Литература: см. Приложение 1.

6. Контрольные вопросы (обратная связь):

1. Изложите содержание количественного подхода?
2. В чем сущность процессного подхода?
3. В чем сущность системного подхода?
4. В чем отличие ситуационного подхода от остальных?

1.5 Тема: Мотивация как функция управления. Контроль как функция управления.

2. Цель: Ознакомить студентов с типами структур управления.

3. Тезисы лекции:

Совокупность элементов и звеньев системы управления и установленных между ними постоянных связей (порядок их соподчиненности) составляет структуру управления.

Функции играют определяющую роль в формировании структуры управления. Собственно процесс ее формирования заключается в выделении и организационном закреплении тех или иных функций за соответствующими звеньями или отдельными работниками аппарата управления.

Конкретное выражение структура управления находит в схеме управления: составе, взаимосвязи и соподчиненности отделов, секторов, служб аппарата управления, штатных расписаниях, положениях, должностных инструкциях.

Структура управления характеризуется рядом свойств:

- выражает субординацию органов управления, отношения власти и подчиненности, закрепляемые юридическими нормативными актами, положениями, уставами и т.д.;
- функционирует в соответствии с технологией управленческой деятельности, определяющей последовательность процедур;

ONTÜSTIK-QAZAQSTAN MEDISINA AKADEMIASY «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ		SOUTH KAZAKHSTAN MEDICAL ACADEMY АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье»		58-12-2024 ()
Лекционный комплекс		13 стр. из 20

- ограничивается рамками данной производственной системы;
- осуществляет интеграцию вертикального и горизонтального, профессионально-квалификационного и функционального разделения труда;
- чем эффективнее этот процесс, тем эффективнее и устойчивее деятельность и развитие производственной системы.

На структуру управления решающее влияние оказывают внешние и внутренние факторы и условия.

К внешним факторам относятся цели, принципы, методы управления, которые определяются социально-экономической природой данного способа производства, а также размещением объекта (объемом и характером внешних связей, национальными, историческими и климатическими условиями), подчиненностью, кооперацией и т.д. С развитием общества и производства эти факторы изменяются, что обуславливает необходимость выявления тенденций изменений. Внешние факторы влияют прежде всего на управляемую систему, последняя воздействует на структуру управления.

К внутренним факторам, влияющим на структуру управления, относятся основные факторы производства как объекта управления: организационное устройство, размеры и тип производства, уровень его специализации и концентрации, техническая оснащенность, обеспеченность и уровень квалификации кадров, природные и экономические условия (территориальное расположение, рельеф, дороги, контурность полей, размещение населенных пунктов по территории, их размеры и т.д.), наличие средств связи. Решающее влияние на формирование структуры управления оказывает структура производства, в которой выделяют две подструктуры: производственную и организационную.

Линейная структура управления состоит в том, что каждый работник управления выполняет все функции руководства данным участком производства, а у подчиненного есть только один руководитель, распоряжения которого обязательны к исполнению.

Преимущества линейной структуры следующие:

- исключаются дублирование функций, противоречивость и несогласованность в управлении;
- высока личная ответственность руководителя за результаты деятельности возглавляемого им подразделения; решения принимаются оперативно.

К недостаткам линейной структуры можно отнести:

- высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем направлениям и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными работниками, что, в свою очередь, ограничивает масштабы возглавляемого им подразделения и возможности эффективного управления;
- перегрузка информацией, огромный поток бумаг, множественность контактов с подчиненными, вышестоящими и смежными организациями.

Линейная структура управления используется на мелких предприятиях с несложным производством.

С усложнением задач производства требуются более глубокие специальные знания применительно к каждой его отрасли и сфере. Это обуславливает переход к функциональной структуре управления.

Функциональная структура управления — это структура, при которой для выполнения специализированных функций выделяются функциональные звенья или отдельные исполнители (по планированию, агрономии, зоотехнике, транспортному, энергетическому обслуживанию и т.д.), а исполнитель по определенным вопросам подчиняется сразу нескольким руководителям. Преимущества функциональной структуры управления:

ОҢТҮСТІК-ҚАЗАҚСТАН MEDISINA AKADEMIASY «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ		SOUTH KAZAKHSTAN MEDICAL ACADEMY АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье»		58-12-2024 ()
Лекционный комплекс		14 стр. из 20

- высокая компетентность специалистов;
 - расширение возможностей линейных руководителей в оперативном управлении производством за счет освобождения их от вопросов функциональной деятельности.
- К недостаткам функциональных структур управления можно отнести:
- трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
 - длительность процедуры принятия решений; трудности координации действий работников функциональных служб разной специализации;
 - снижение ответственности исполнителей за работу в результате обезлички, поскольку каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;
 - каждый функциональный руководитель пытается поставить «свои» вопросы на первое место, в результате в одних случаях возникает дублирование, в других — рассогласованность указаний и распоряжений, получаемых работниками сверху;
 - нарушение принципов единоначалия и единства распорядительства.

По мере развития производства происходило постепенное слияние линейной и функциональной структур. В результате образовалась линейно-функциональная структура управления, которая соединяет преимущества линейного и функционального управления. Сущность комбинации линейных и функциональных связей на предприятии состоит в том, что по административным вопросам, то есть по линии общего руководства, каждый работник подчиняется одному руководителю (бригадир — управляющему, управляющий — директору). Функциональные звенья занимаются вопросами, отнесенными к их компетенции (техническими, технологическими и т.д.). При этом право окончательного решения сохраняется за общим руководством. Эта структура составляет основу построения аппарата управления на всех уровнях общественного производства. Однако обеспечить реализацию преимуществ, заложенных в этой структуре, возможно только в условиях четкого распределения работ и функций между линейным и функциональным персоналом.

Чем крупнее и сложнее управляемый объект, тем более разветвленным становится функциональное управление, увеличивается число служб, усложняется их координация. Линейно-функциональная структура в ряде случаев становится громоздкой, не обеспечивает своевременного решения проблем, подчас не обладает необходимой гибкостью, маневренностью.

Общие недостатки названных структур — слабая восприимчивость и адаптивность к рыночным отношениям, конкуренции, поиску новых сегментов на рынке. Эти и многие другие проблемы устраняются с внедрением программно-целевых структур управления.

В организациях, которые за счет диверсификации увеличивают ассортимент производимой продукции, наиболее распространена продуктовая структура управления: полномочия по управлению производством и сбытом какого-либо продукта передаются одному руководителю, который несет ответственность за данный товар. Такая структура способна быстрее реагировать на изменения условий конкуренции, покупательского спроса, технологии. К ее недостаткам следует отнести дублирование одних и тех же функций по различным видам продукции.

В крупных предприятиях перерабатывающей сферы, деятельность которых охватывает большие географические зоны, целесообразна структура по региональному принципу, то есть по месторасположению подразделений. Она облегчает решение проблем, связанных с обычаями и нуждами потребителей, упрощает связь с ними, с местным законодательством. Иногда крупные предприятия образуют в различных регионах дочерние фирмы с другими структурами управления. Региональная структура обеспечивает в организациях, которые за счет диверсификации увеличивают ассортимент производимой

ОҢТҮСТІК-ҚАЗАҚСТАН MEDISINA AKADEMIASY «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ		SOUTH KAZAKHSTAN MEDICAL ACADEMY АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье» Лекционный комплекс		58-12-2024 () 16 стр. из 20

Рассмотренная классификация не раскрывает ряд качественных параметров структуры управления предприятием, имеющих важное практическое значение. В связи с этим была разработана типизация структур управления, отражающая особенности построения и принципы организации производства. Согласно этой классификации выделяются отделенческая (территориальная), отраслевая (цеховая), бригадная и комбинированная структуры управления.

Отделенческая структура управления характеризуется производственно-территориальным принципом организации и управления, при котором на определенной обособленной территории (отделении) обеспечивается производство продукции, например, растениеводства и животноводства. Руководят отделениями управляющие. В крупных отделениях по специализированным функциям управление осуществляют отраслевые специалисты: агрономы, зоотехники, ветврачи, механики, бухгалтеры и др.

Отделенческая структура типична для крупных хозяйств с многоотраслевым производством и значительной его территориальной разобщенностью. Для этой структуры характерна линейно-функциональная система отношений, при которой на общехозяйственном уровне создается сеть функциональных служб — агрономическая, бухгалтерия и т.д. Работники этих служб реализуют свои полномочия через управляющих и специалистов отделений. Такая организация позволяет полнее использовать материально-технические и трудовые ресурсы, повышать оперативность управления.

Однако рост числа функциональных служб и отдельных исполнителей, подчиненных непосредственно руководителю предприятия, приводит к значительному превышению нормы управляемости, что усложняет руководство производством, а двойственность подчинения подчас порождает безответственность и другие недостатки.

При углубленной специализации усиливаются внутриотраслевые связи и ослабляются связи по использованию техники и рабочей силы. В результате получает развитие отраслевая структура управления, при которой одинаковые по специализации внутрихозяйственные подразделения, выполняющие работы по производству однородного продукта или части его, независимо от территориального расположения объединяются в специализированные цехи.

Степень однородности производимого продукта в цехе зависит от размеров производства, глубины специализации и концентрации. При крупных размерах подотраслей и сравнительно высоком уровне концентрации цехи могут быть узкоспециализированными. В хозяйствах, развивающих несколько отраслей в сравнительно небольших размерах, цехи могут объединять, например, растениеводство и животноводство. При этом главные специалисты становятся их руководителями и выполняют как общие (административные), так и технологические функции.

Условия, необходимые для внедрения цеховой структуры управления:

- узкая специализация предприятия;
- компактность территории;
- высококвалифицированные специалисты;
- надежные средства связи.

Бригадная структура управления — наиболее простая, находит применение в небольших по размеру хозяйствах (овощеводство закрытого грунта). Она может быть построена как на территориальных принципах (комплексные бригады), так и на отраслевых. Однако в любом случае объем управленческих работ резко возрастает.

Комбинированная структура управления применяется в хозяйствах с многоотраслевыми подразделениями, организованными по территориальному принципу и

ОҢТҮСТІК-ҚАЗАҚСТАН MEDISINA AKADEMIASY «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ		SOUTH KAZAKHSTAN MEDICAL ACADEMY АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье» Лекционный комплекс		58-12-2024 () 17 стр. из 20

специализированными (цехи, бригады), в основе организации которых лежат отраслевые принципы. На практике эта структура может иметь множество комбинаций.

Типизация структур управления важна для разработки штатных нормативов и определения численности работников управления. Она позволяет использовать стандартизацию и унификацию элементов и процессов управления, своевременно выявлять устаревшие формы и разрабатывать обоснованные рекомендации по совершенствованию структур, разработке положений, должностных инструкций и т.д.

Практика показывает, что формы управления исключительно многообразны и в пределах каждого типа имеется много модификаций, отражающих местные условия, различия в уровне развития предприятий, факторах производства. Цели и задачи, стоящие перед предприятиями, различны; существенно отличаются друг от друга и трудовые коллективы: квалификационным составом, отношением людей к делу и т.д. Поэтому типовые структуры не надо рассматривать как стандартные решения. Их следует привязывать к конкретным условиям.

4. Иллюстративный материал: презентация (прилагается слайды)

5. Литература: см. Приложение 1.

6. Контрольные вопросы (обратная связь):

1. В чем отличие, преимущества и недостатки линейной структуры управления?
2. Назовите особенности построения, преимущества и недостатки функциональной структуры управления.
3. Дайте характеристику линейно-функциональной структуры управления.

1.6 Тема: Сущность и понятие маркетинга.

2. Цель: Ознакомить студентов с миссией здравоохранения.

3. Тезисы лекции:

Маркетинг — вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.

В этой связи важнейшими целями деятельности в сфере маркетинга являются изучение, формирование и стимулирование спроса, обоснование предпринимаемых решений и планов развития хозяйствующих субъектов, а также увеличение объемов продаж, рыночной доли и прибыльных поступлений

Для пояснения рассмотрим следующие понятия: нужды, потребности, запросы, товар, обмен, сделка и рынок.

Исходной идеей, лежащей в основе маркетинга, является идея человеческих нужд. Мы определяем нужду следующим образом.

Нужда — чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо. Нужды людей многообразны и сложны. Тут и основные физиологические нужды в пище, одежде, тепле и безопасности; и социальные нужды в духовной близости, влиянии и привязанности; и личные нужды в знаниях и самовыражении. Эти нужды не создаются усилиями Медисона-авеню, а являются исходными составляющими природы человека.

Если нужда не удовлетворена, человек чувствует себя обездоленным и несчастным. И чем больше значит для него та или иная нужда, тем глубже он переживает. Неудовлетворенный человек сделает одно из двух: либо займется поисками объекта, способного удовлетворить нужду, либо попытается заглушить ее. Второй исходной идеей маркетинга является идея человеческих потребностей.

Потребность — нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида.

Проголодавшемуся жителю острова Бали требуются плоды манго, молоденький поросенок и фасоль. Проголодавшемуся жителю США — булочка с рубленым

QAZAQSTAN QAZAQSTAN MEDISINA AKADEMIASY «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ		SOUTH KAZAKHSTAN MEDICAL ACADEMY АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье» Лекционный комплекс		58-12-2024 () 18 стр. из 20

бифштексом, обжаренная в масле картофельная стружка и стакан кока-колы. Потребности выражаются в объектах, способных удовлетворить нужду тем способом, который присущ культурному укладу данного общества.

Продавцы часто путают потребности с нуждами. Производитель буровых коронок может считать, что потребителю нужна его коронка, в то время как на самом деле потребителю нужна скважина. При появлении другого товара, который сможет пробурить скважину лучше и дешевле, у клиента появится новая потребность (в товареновинке), хотя нужда и останется прежней (скважина).

Потребности людей практически безграничны, а вот ресурсы для их удовлетворения ограничены. Так что человек будет выбирать те товары, которые доставят ему наибольшее удовлетворение в рамках его финансовых возможностей.

Спрос — это потребность, подкрепленная покупательной способностью.

Товар — все, что может удовлетворить потребность или нужду и предлагается рынку для привлечения внимания, приобретения, использования или потребления.

Маркетинг имеет место в тех случаях, когда люди решают удовлетворить свои нужды и запросы с помощью обмена.

Обмен — акт получения от кого-либо желаемого объекта с предложением чего-либо взамен.

Если обмен — основное понятие маркетинга как научной дисциплины, то основной единицей измерения в сфере маркетинга является сделка.

Сделка — коммерческий обмен ценностями между двумя сторонами.

Понятие "сделка" непосредственно подводит нас к понятию "рынок".

Рынок — совокупность существующих и потенциальных покупателей товара.

Понятие "рынок" приводит нас, наконец, к завершающему понятию цикла — "маркетингу". Маркетинг — это человеческая деятельность, так или иначе имеющая отношение к рынку. Маркетинг — это работа с рынком ради осуществления обменов, цель которых — удовлетворение человеческих нужд и потребностей. Таким образом, мы возвращаемся к нашему определению маркетинга как вида человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.

4. Иллюстративный материал: презентация (прилагается слайды)

5. Литература: см. Приложение 1.

6. Контрольные вопросы (обратная связь):

1. Каковы цели, задачи и функции маркетинга?
2. Каковы экономические предпосылки возникновения маркетинга?
3. Каковы исторические предпосылки возникновения маркетинга?
4. Какие перспективы развития маркетинга в Казахстане?

ОҢТҮСТІК-ҚАЗАҚСТАН MEDISINA AKADEMIASY «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ		SOUTH KAZAKHSTAN MEDICAL ACADEMY АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье» Лекционный комплекс		58-12-2024 () 19 стр. из 20

Приложение № 1

Основная литература:

- Сыздыкова, К. Ш. Менеджмент в здравоохранении [Текст] : учебное пособие / К. Ш. Сыздыкова, А. Р. Рыскулова, Ж. С. Тулебаев. - Алматы : ИП Изд-во "Ақнұр", 2015. - 236 с
- Сыздыкова, К. Ш. Денсаулық сақтаудағы экономика мен маркетинг: дәрістік топтама / К. Ш. Сыздыкова, Ж. С. Төлебаев, А. А. Маукенова. - Алматы : АҚНҰР, 2015. - 214 бет.
- Сыздыкова, К. Ш. Экономика и маркетинг в здравоохранении : учебное пособие / . - Алматы : ИП "Ақнұр", 2015. - 274 с.

Денсаулық сақтаудағы менеджмент [Мәтін] : оқу құралы / М. М. Мұхамбеков. - ; Ресей Халықтар достығы ун-ті мен Л. Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық ун-ті әзірлеген. - Алматы : Эверо, 2014.

Менеджмент және денсаулық сақтауды ұйымдастыру [Текст] : мед. жоғары оқу орындары студенттеріне арналған оқулық / Р. К. Бигалиева ; ҚР БҒМ; Қаз.-Ресей мед. ун-ті. - Алматы : Эверо, 2013. - 304 бет.

Дополнительная литература:

Жакенова С.Р., Магзумова Л.К., Битенова Б.С. Основы предпринимательства Ақнұр- 2021
 Жакенова, С. Р. Кәсіпкерлік негіздері : / С. Р. Жакенова, Л. К. Магзумова, Б.С. Битенова. - Қарағанды : АҚНҰР, 2019. - 236 бет

Электронные издания:

Управление маркетингом: учебное пособие. Давлетова М.Т. - Алматы: ИП «LP-Zhasulan», 2021. - 528 с. <https://aknurpress.kz/reader/web/2846>

Социальный маркетинг: учебное пособие. Давлетова М.Т. - Алматы: ИП «LP-Zhasulan», 2021. - 330 с. <https://aknurpress.kz/reader/web/2845>

Денсаулық сақтаудағы менеджмент: Оқу құралы / М.М. Мұхамбеков -Алматы: «Эверо» баспасы, 2020 ж. - 348 бет. https://www.elib.kz/ru/search/read_book/626/

Менеджмент және денсаулық сақтауды ұйымдастыру. Р.Қ.Бигалиева,
 – Алматы, - ТОО «Эверо» 2020. – 304 б. https://www.elib.kz/ru/search/read_book/107/

Басқару Психологиясы: Оқулық құралы / Ж.Б. Оспанова - Алматы: «Эверо» баспасы, 2020. – 124 б. https://www.elib.kz/ru/search/read_book/765/

Менеджмент в здравоохранении: учебное пособие (2-ое издание). К.Ш. Сыздыкова, Ж.С. Тулебаев, А.Р. Рыскулова. Алматы: ИП «АҚНҰР», 2019. - 236 с. <https://aknurpress.kz/reader/web/1365>

Денсаулық сақтаудағы менеджмент: дәрістік топтама (2-ші басылым). Ж.С. Төлебаев, К.Ш. Сыздыкова, А.А. Маукенова, Л.Т. Алшешбаева – Алматы: ЖК «АҚНҰР баспасы», – 2019. – 258 бет. <https://aknurpress.kz/reader/web/1367>

Основы стратегического менеджмента: Учебное пособие. Утегулова Б.С., Мырзаханова Д.Ж. ЖК «LP-Zhasulan». – Алматы, 2019. – 194 б. <https://aknurpress.kz/reader/web/2349>

Экономика и маркетинг в здравоохранении: учебное пособие (2-ое издание). К.Ш. Сыздыкова, Ж.С. Тулебаев, Э.А. Актуреева. - Алматы: ИП «АҚНҰР», 2019. - 274 с. <https://aknurpress.kz/reader/web/1366>

Денсаулық сақтаудағы экономика және маркетинг: дәрістік топтама (2-ші басылым). Ж.С. Төлебаев, К.Ш. Сыздыкова, А.А. Маукенова. – Алматы: ЖК «АҚНҰР баспасы», - 2019. - 214 бет. <https://aknurpress.kz/reader/web/1368>

Маркетинг: оқу құралы (2-ші басылым). Ж.Т. Хишаева. - Қарағанды. – 2019. – 232 б. <https://aknurpress.kz/reader/web/1822>

Маркетингті басқару: оқу құралы / Қарғабаева С.Т. - Алматы: «АҚНҰР» баспасы». – 2018. – 226 бет. <https://aknurpress.kz/reader/web/1227>

Современный маркетинг: Учебное пособие. А.М. Алшынбай, М.Д. Каримова. - Алматы: ТОО «Medet Group». – 2017 –160 с. <https://aknurpress.kz/reader/web/1808>

ОҢТҮСТІК-ҚАЗАҚСТАН MEDISINA AKADEMIASY «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ  SOUTH KAZAKHSTAN MEDICAL ACADEMY АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»	
Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье»	58-12-2024 ()
Лекционный комплекс	20 стр. из 20