

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Железнов Лев Михайлович

Должность: ректор

Дата подписания: 29.03.2025

Уникальный программный ключ:

7f036de85c233e341493b4c0e48bb3a18c939f51

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

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **«Менеджмент в здравоохранении»**

Специальность 30.05.01 Медицинская биохимия

Направленность (профиль) ОПОП Медицинская биохимия

Форма обучения очная

Срок освоения ОПОП 6 лет

Кафедра менеджмента и товароведения

**Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана на основе:**

- 1) ФГОС ВО по специальности 30.05.01 Медицинская биохимия, утвержденного Министерством образования и науки РФ «13» августа 2020 г. приказ № 998
- 2) Учебного плана по специальности 30.05.01 Медицинская биохимия, одобренного ученым советом ФГБОУ ВО Кировский ГМУ Минздрава России 30.04.2021 г., протокол № 4.
- 3) Профессионального стандарта "Врач-биохимик", утвержденного Министерством труда и социальной защиты РФ «04» августа 2017 г., приказ № 613н

**Рабочая программа дисциплины (модуля) одобрена:**

кафедрой менеджмента и товароведения «12» мая 2021 г. (протокол № 5)

Заведующий кафедрой Л.Н. Шмакова

ученым советом педиатрического факультета «19» мая 2021 г. (протокол № 3/1)

Председатель совета педиатрического факультета Е.С. Прокопьев

Центральным методическим советом «20» мая 2021 г. (протокол № 6)

Председатель ЦМС Е.Н. Касаткин

**Разработчики:**

Зав. кафедрой менеджмента и товароведения,  
к.т.н., доцент

Л.Н. Шмакова

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Раздел 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП</b>	4
1.1. Цель изучения дисциплины (модуля)	4
1.2. Задачи изучения дисциплины (модуля)	4
1.3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП	4
1.4. Объекты профессиональной деятельности	4
1.5. Типы задач профессиональной деятельности	4
1.6. Планируемые результаты освоения программы - компетенции выпускников, планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения программы	4
<b>Раздел 2. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы</b>	8
<b>Раздел 3. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам)</b>	8
3.1. Содержание разделов дисциплины (модуля)	8
3.2. Разделы дисциплины (модуля) и междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами	8
3.3. Разделы дисциплины (модуля) и виды занятий	9
3.4. Тематический план лекций	9
3.5. Тематический план практических занятий (семинаров)	9
3.6. Самостоятельная работа обучающегося	12
3.7. Лабораторный практикум	12
3.8. Примерная тематика курсовых проектов (работ), контрольных работ	12
<b>Раздел 4. Перечень учебно-методического и материально-технического обеспечения дисциплины (модуля)</b>	13
4.1. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)	13
4.1.1. Основная литература	13
4.1.2. Дополнительная литература	13
4.2. Нормативная база	13
4.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)	14
4.4. Перечень информационных технологий, используемых для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю), программного обеспечения и информационно-справочных систем	14
4.5. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)	15
<b>Раздел 5. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины (модуля)</b>	15
5.1. Методика применения электронного обучения и дистанционных образовательных технологий при проведении занятий и на этапах текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине	17
<b>Раздел 6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)</b>	19
<b>Раздел 7. Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)</b>	20
<b>Раздел 8. Особенности учебно-методического обеспечения образовательного процесса по дисциплине для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья</b>	20

## **Раздел 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП**

### **1.1. Цель изучения дисциплины (модуля)**

Цель дисциплины - формирование у обучающихся системы знаний, умений и владений в области управления проектами развития организации с использованием методов и инструментов, повышающих эффективность и результативность такой деятельности.

### **1.2. Задачи изучения дисциплины (модуля)**

сформировать у обучающихся навыки применения основных принципов организации оказания медицинской помощи в медицинских организациях и их структурных подразделениях;

выработать у обучающихся умение создания в медицинских организациях благоприятных условий для пребывания пациентов и трудовой деятельности медицинского персонала;

сформировать у обучающихся систему понятий и концепций, используемых при планировании и реализации проектов, ознакомить с основными проблемами управления проектной деятельностью;

выработать у обучающихся умение правильно определять применимость терминологии и используемых методов и инструментов проектного управления в зависимости от характеристик имеющейся информации и решаемой проблемы;

сформировать у обучающихся навыки применения инструментов и методов проектного управления в целях повышения эффективности и результативности планирования и реализации проектов.

### **1.3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:**

Дисциплина «Менеджмент в здравоохранении» относится к блоку Б 1. Дисциплины (модули) части, формируемой участниками образовательных отношений.

Основные знания, необходимые для изучения дисциплины формируются при изучении дисциплин: Экономика, Правоведение, Психология, педагогика, Бережливые технологии в здравоохранении

Является предшествующей для прохождения практик: Производственная практика. Научно-исследовательская работа.

### **1.4. Объекты профессиональной деятельности**

Объектами профессиональной деятельности выпускников, освоивших рабочую программу дисциплины (модуля), являются:

- физические лица (далее - пациенты);
- население;
- совокупность средств и технологий, предусмотренных при оказании диагностической помощи и направленных на создание условий для охраны здоровья граждан.

### **1.5. Типы задач профессиональной деятельности**

Изучение данной дисциплины (модуля) направлено на подготовку к решению задач профессиональной деятельности следующих типов:

- организационно-управленческий.

### **1.6. Планируемые результаты освоения программы - компетенции выпускников, планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения программы**

Процесс изучения дисциплины (модуля) направлен на формирование у выпускника следующих компетенций:

№ п/п	Результаты освоения ОПОП (индекс и содержание компетенции)	Индикатор достижения компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю)			Оценочные средства		№ раздела дисциплины, № семестра, в которых формируется компетенция
			Знать	Уметь	Владеть	для текущего контроля	для промежуточной аттестации	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	ИД УК 2.1 Формулирует на основе поставленной проблемы проектную задачу и способ ее решения через реализацию проектного управления.	Основы постановки проектной задачи, способы ее решения через реализацию проектного управления	Формулировать на основе поставленной проблемы проектную задачу и способ ее решения через реализацию проектного управления	Навыками определения проблемы, проектной задачи и способов ее решения через реализацию проектного управления	Устный опрос в ходе занятий, отработка практических навыков, решение ситуационных задач, тестовый контроль, реферат	Итоговое тестирование, представление проекта	Раздел № 1-4 Семестр № 9
		ИД УК 2.2 Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения.	Процесс разработки концепции проекта в рамках обозначенной проблемы (цель, задачи, актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения)	Разрабатывать концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулировать цель, задачи, обосновывать актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения	Основными разработками концепции проекта в рамках обозначенной проблемы: формулировки цели, задач, актуальности, значимости, ожидаемых результатов и возможных сфер их применения	Устный опрос в ходе занятий, отработка практических навыков, решение ситуационных задач, тестовый контроль, реферат	Итоговое тестирование, представление проекта	Раздел № 1-4 Семестр № 9
		ИД УК 2.3 Планирует необходимые ресурсы, разрабатывает	Необходимые ресурсы, в том числе с учетом их заменимости	Планировать необходимые ресурсы, в том числе с учетом	Навыками планирования необходимых ресурсов, в том	Устный опрос в ходе занятий, отработка практических	Итоговое тестирование, представление проекта	Раздел № 1-4 Семестр № 9

		план реализации проекта с использованием инструментов планирования.	для решения поставленной задачи, основы плана реализации проекта с использованием инструментов планирования	их заменимости, разработать план реализации проекта с использованием инструментов планирования	числе с учетом их заменимости, методами разработки плана реализации проекта с использованием инструментов планирования	навыков, решение ситуационных задач, тестовый контроль, реферат		
		ИД УК 2.4 Осуществляет мониторинг хода реализации проекта, корректирует отклонения, вносит дополнительные изменения в план реализации проекта, уточняет зоны ответственности участников проекта.	Мониторинг хода реализации проекта, способы корреляции отклонений в план реализации проекта, зоны ответственности участников проекта	Осуществлять мониторинг хода реализации проекта, корректировать отклонения, вносить дополнительные изменения в план реализации проекта, уточнять зоны ответственности участников проекта	Навыками осуществления мониторинга хода реализации проекта, корректируя отклонения, внося дополнительные изменения в план реализации проекта, уточняя зоны ответственности участников проекта	Устный опрос в ходе занятий, отработка практических навыков, решение ситуационных задач, тестовый контроль, реферат	Итоговое тестирование, представление проекта	Раздел № 1-4 Семестр № 9
2	УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИД УК-3.1. Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели.	Принципы и технологии выработки стратегии командной работы для достижения поставленной цели	Применять теоретические основы выработки стратегии сотрудничества и на ее основе организовывать отбор членов команды для достижения	Навыками выработки стратегии сотрудничества и на ее основе организовывать отбор членов команды для достижения цели	Устный опрос в ходе занятий, отработка практических навыков, решение ситуационных задач, тестовый контроль, реферат	Итоговое тестирование, представление проекта	Раздел № 1-4 Семестр № 9

				поставленной цели				
		ИД УК-3.2. Планирует, организует и корректирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды	Основы планирования, организации и корректировки работы команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов, распределения поручений и делегирования полномочий членам команды	Планировать, организовывать и корректировать работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды	Навыками планирования, организации и корректировки работы команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов, распределения поручений и делегирования полномочий членам команды	Устный опрос в ходе занятий, отработка практических навыков, решение ситуационных задач, тестовый контроль, реферат	Итоговое тестирование, представление проекта	Раздел № 1-4 Семестр № 9
3	ПК-7 Способен организовывать деятельность находящегося в распоряжении медицинского персонала лаборатории	ИД ПК-7.1 Контролирует выполнение должностных обязанностей находящегося в распоряжении медицинского персонала лаборатории	Функциональные обязанности медицинского персонала лаборатории	Организовывать деятельность и проводить внутренний аудит деятельности находящегося в распоряжении медицинского персонала лаборатории	Навыками контроля выполнения должностных обязанностей находящегося в распоряжении медицинского персонала лаборатории	Устный опрос в ходе занятий, отработка практических навыков, решение ситуационных задач, тестовый контроль, реферат	Итоговое тестирование, представление проекта	Раздел № 1-4 Семестр № 9

## Раздел 2. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетных единицы, 72 час.

Вид учебной работы		Всего часов	Семестры
			№ 9
1		2	3
Контактная работа (всего)		44	44
в том числе:			
Лекции (Л)		8	8
Практические занятия (ПЗ)		36	36
Семинары (С)			
Лабораторные занятия (ЛР)			
Самостоятельная работа (всего)		28	28
в том числе:			
- подготовка к занятиям		6	6
- подготовка к текущему контролю, промежуточной аттестации		6	6
- решение тестов		2	2
- написание реферата		4	4
- написание проекта		10	10
Вид промежуточной аттестации	зачет	+	+
Общая трудоемкость (часы)		72	72
Зачетные единицы		2	2

## Раздел 3. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам)

### 3.1. Содержание разделов дисциплины (модуля)

№ п/п	Код компетенции	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Содержание раздела (темы разделов)
1	2	3	4
1.	УК-2, УК-3, ПК-7	Управление проектами: концепция и методология	Управление проектами: основные понятия. Внешняя и внутренняя среда проекта. Экономические аспекты проекта. Правовые формы организации бизнеса и разработка проектов.
2.	УК-2, УК-3, ПК-7	Планирование проекта	Эффект эффективности реализации проекта. Управление проектными рисками. Планирование проекта. Иерархическая структура работ. Сетевой анализ и календарное планирование проекта. Формирование финансовых ресурсов проекта.
3.	УК-2, УК-3, ПК-7	Управление реализацией проекта	Управление коммуникациями проекта. Контроль реализации проекта. Управление изменениями. Управление качеством проекта. Логистика проекта и управление контрактами.
4.	УК-2, УК-3, ПК-7	Завершение проекта	Закрытие проекта. Основные процедуры.

### 3.2. Разделы дисциплины (модуля) и междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами/практиками

№ п/п	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин/практик	№ № разделов данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин/практик			
		1	2	3	4



1	Производственная практика. Научно-исследовательская работа	+	+	+	+
---	---	---	---	---	---

### 3.3. Разделы дисциплины (модуля) и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Л	ПЗ	ЛЗ	Сем	СРС	Всего часов
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Управление проектами: концепция и методология	2	10			8	20
2	Планирование проекта	2	10			8	20
3	Управление реализацией проекта	2	10			8	20
4	Завершение проекта	2	6			4	12
	Вид промежуточной аттестации:	зачет					+
	Итого:	8	36			28	72

### 3.4. Тематический план лекций

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика лекций	Содержание лекций	Трудоемкость (час)
				сем. № 9
1	2	3	4	5
1	1	Управление проектами: концепция и методология	Управление проектами: основные понятия. Внешняя и внутренняя среда проекта.	2
2	2	Планирование проекта	Эффект эффективности реализации проекта. Управление проектными рисками. Планирование проекта. Иерархическая структура работ. Сетевой анализ и календарное планирование проекта.	2
3	3	Управление реализацией проекта	Управление коммуникациями проекта. Контроль реализации проекта. Управление изменениями. Управление качеством проекта.	2
4	4	Завершение проекта	Закрытие проекта. Основные процедуры.	2
<b>Итого:</b>				<b>8</b>

### 3.5. Тематический план практических занятий (семинаров)

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Содержание практических (семинарских) занятий	Трудоемкость (час)
				сем. № 9
1	2	3	4	5
1	1	Управление проектами: основные понятия	1. Понятия «проект» и «управление проектами». 2. Методология управления проектами. 3. Стандарты управления проектами. Практическая подготовка:	1   3

			<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Изучение стандартов управления проектами.</li> <li>2. Национальные проекты в здравоохранении.</li> <li>3. Решение ситуационных задач</li> </ul>	
2	1	Внешняя и внутренняя среда проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Проект как система. Системный подход к управлению проектами.</li> <li>2. Цели проекта.</li> <li>3. Требования к проекту.</li> <li>4. Окружение проекта.</li> <li>5. Участники проекта.</li> <li>6. Жизненный цикл проекта.</li> <li>7. Структура проекта</li> </ul> <p>Практическая подготовка:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Сформулировать цель для Вашего проекта.</li> <li>2. Кейс для обсуждения</li> </ul>	<p>0,5</p> <p>1,5</p>
3	1	Экономические аспекты проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Классификация проектов по критериям менеджера и экономиста.</li> <li>2. Экономическая модель проекта</li> </ul> <p>Практическая подготовка:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Экономические характеристики Вашего проекта.</li> <li>2. Кейс для обсуждения</li> </ul>	<p>0,5</p> <p>1,5</p>
4	1	Правовые формы организации бизнеса и разработка проектов	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Правовые формы институционализации предпринимателей.</li> <li>2. Договорное регулирование проектной деятельности</li> </ul> <p>Практическая подготовка:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Кейс для обсуждения</li> </ul>	<p>0,5</p> <p>1,5</p>
5	2	Эффект и эффективность реализации проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Эффекты и индикаторы успешной реализации проекта. Эффективность реализации проекта и ее виды.</li> <li>2. Оценка экономической эффективности проекта: общие подходы.</li> <li>3. Основные методы инвестиционных расчетов.</li> </ul> <p>Практическая подготовка:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Решение ситуационных задач.</li> <li>2. Для Вашего проекта определить основные эффекты и виды эффективности.</li> </ul>	<p>0,5</p> <p>1,5</p>
6	2	Управление проектными рисками	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие риска и неопределенности.</li> <li>2. Классификация проектных рисков.</li> <li>3. Система управления проектными рисками.</li> <li>4. Основные подходы к оценке риска.</li> <li>5. Методы управления рисками.</li> </ul> <p>Практическая подготовка:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Решение ситуационных задач.</li> <li>2. Для Вашего проекта попробуйте определить основные виды рисков.</li> </ul>	<p>0,5</p> <p>1,5</p>

7	2	Планирование проекта. Иерархическая структура работ	1. Основные задачи планирования проекта. 2. Иерархическая структура работ проекта. Практическая подготовка: 1. Составить план и иерархическую структуру работ проекта.	0,5  1,5
8	2	Сетевой анализ и календарное планирование проекта	1. Функции сетевого анализа в планировании проекта. 2. Анализ критического пути. 3. Определение длительности проекта при неопределенном времени выполнения операций. 4. Распределение ресурсов. Разработка расписания проекта. Практическая подготовка: 1. Решение ситуационных задач. 2. Построить сетевой граф выполнения Вашего проекта.	0,5  1,5
9	2	Формирование финансовых ресурсов проекта	1. Оценка стоимости проекта. 2. Планирование затрат по проекту. 3. Финансирование проектов. 4. Контроль выполнения плана и условий финансирования. Практическая подготовка: 1. Оценить стоимость выполнения Вашего проекта. Составить бюджет Вашего проекта. 2. Кейс для обсуждения. 3. Решение ситуационных задач.	0,5  1,5
10	3	Управление коммуникациями проекта	1. Роль коммуникаций в проекте. Планирование управления коммуникациями. 2. Коммуникационные технологии. 3. Управление ожиданиями стейкхолдеров проекта. 4. Конфликты и их разрешение. Практическая подготовка: 1. Составить план управления коммуникациями для Вашего проекта. 2. Кейс для обсуждения. 3. Решение ситуационных задач.	1  3
11	3	Контроль реализации проекта. Управление изменениями.	1. Контроль при реализации проекта. 2. Мониторинг проекта. 3. Управление изменениями. 4. Управление конфигурацией. Практическая подготовка: 1. Решение ситуационных задач. 2. Продумать методы контроля при реализации Вашего проекта.	0,5  1,5
12	3	Управление качеством проекта	1. Понятие качества и его применение в проектах. 2. Планирование качества.	0,5

			3. Обеспечение качества проекта. 4. Контроль качества проекта. Практическая подготовка: 1. Сформулировать основные требования к качеству Вашего проекта.	1,5
13	3	Логистика проекта и управление контрактами	1. Типы контрактов в проектной деятельности. 2. Организация подрядных торгов. 3. Управление закупками проекта. Практическая подготовка: 1. Определить, кто может стать поставщиком ресурсов Вашего проекта.	0,5  1,5
14	4	Закрытие проекта. Основные процедуры	1. Фаза завершения проекта. 2. Закрытие контракта проектов. 3. Постаудит проекта. 4. Основные программные продукты в управлении проектами. Практическая подготовка: 1. Составить итоговый отчет по проекту. 2. Определить программный продукт для использования и выполнения Вашего проекта.	1  3
15	4	Зачетное занятие	Итоговое тестирование, представление проекта	2
<b>Итого:</b>				<b>36</b>

### 3.6. Самостоятельная работа обучающегося

№ п/п	№ семестра	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Виды СРС	Всего часов
1	2	3	4	5
1	9	Управление проектами: концепция и методология	Решение тестов, подготовка к практическому занятию, написание рефератов, подготовка к текущему контролю, промежуточной аттестации, написание проекта	8
2		Планирование проекта	Решение тестов, подготовка к практическому занятию, написание рефератов, подготовка к текущему контролю, промежуточной аттестации, написание проекта	8
3		Управление реализацией проекта	Решение тестов, подготовка к практическому занятию, написание рефератов, подготовка к текущему контролю, промежуточной аттестации, написание проекта	8
4		Завершение проекта	Решение тестов, подготовка к практическому занятию, написание рефератов, подготовка к текущему контролю, промежуточной аттестации, написание проекта	4
Итого часов в семестре:				28
Всего часов на самостоятельную работу:				28

### 3.7. Лабораторный практикум

Лабораторный практикум не предусмотрен учебным планом

### 3.8. Примерная тематика курсовых проектов (работ), контрольных работ

Контрольные и курсовые работы не предусмотрены учебным планом

## Раздел 4. Перечень учебно-методического и материально-технического обеспечения дисциплины (модуля)

### 4.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

#### 4.1.1. Основная литература

№ п/п	Наименование	Автор (ы)	Год, место издания	Кол-во экземпляров в библиотеке	Наличие в ЭБС
1	2	3	4	5	6
1	Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата	А. И. Балашов; ред. Е. М. Рогова.	М.: Юрайт, 2019.	8	
2	Основы управления проектами в здравоохранении: руководство	Бобрик А. В.	М.: Акварель, 2011	2	
3	Управление проектами: учебное пособие	Попов Ю. И., Яковенко О.В.	М.: ИНФРА-М, 2008	1	
4	Менеджмент в здравоохранении: учебное пособие	Столяров С.А.	Барнаул: Азбука, 2011	25	

#### 4.1.2. Дополнительная литература

№ п/п	Наименование	Автор (ы)	Год, место издания	Кол-во экземпляров в библиотеке	Наличие в ЭБС
1	2	3	4	5	6
1	Национальные проекты – инструменты достижения национальных целей Российской Федерации: учебное пособие	Аверин, А. Н.	2020, Москва: Дашков и К°	-	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
2	Менеджмент: учебник	Веснин В. Р.	М.: Проспект, 2012.	1	
3	Организационный инструментарий управления проектом: учебное пособие	Вылегжанина, А.О.	М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015.	-	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
4	Управление проектами: фундаментальный курс: учебник	Аньшин, В.М. Алешин А.В., Багратиони К.А.; под ред. В.М. Аньшина, О.М. Ильиной.	М.: Высшая школа экономики, 2013.	-	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
5	Управление инвестиционными проектами: учебное пособие	Черняк, В.З.	М.: Юнити-Дана, 2012.	-	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»

#### 4.2. Нормативная база

1. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих от 23 июля 2010 г. N 541н
2. Профессиональный стандарт "Врач-биохимик", утвержденный Министерством труда и социальной защиты РФ «04» августа 2017 г., приказ № 613н
3. Гражданский Кодекс РФ
4. Федеральный закон от 21.11.2011 № 323-ФЗ "Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации"
5. ГОСТ Р 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом.
6. ГОСТ Р 54870-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов

#### 4.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. Сайт Министерства здравоохранения Российской Федерации <https://minzdrav.gov.ru/>.
2. Сайт национальных проектов <https://futureussia.gov.ru/>
3. Портал по медицинской статистике medstatistic.ru
4. <http://www.mevriz.ru/> - Менеджмент в России и за рубежом
5. cfin.ru - Корпоративный менеджмент
6. <http://enbv.narod.ru/> – Библиотека Воеводина.
7. <http://sigla.rsl.ru/> - РГБ. Электронная библиотека диссертаций

#### 4.4. Перечень информационных технологий, используемых для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю), программного обеспечения и информационно-справочных систем

Для осуществления образовательного процесса используются:

Программы тестового контроля для текущей и промежуточной аттестации по разделам дисциплины. Лекции-презентации по разделам дисциплины. Видео сюжеты.

В учебном процессе используется лицензионное программное обеспечение:

1. Договор Microsoft Office (версия 2003) №0340100010912000035\_45106 от 12.09.2012 (срок действия договора - бессрочный),
2. Договор Microsoft Office (версия 2007) №0340100010913000043\_45106 от 02.09.2013 (срок действия договора - бессрочный),
3. Договор Microsoft Office (версия 2010) № 340100010914000246\_45106 от 23.12.2014 (срок действия договора - бессрочный).
4. Договор Windows (версия 2003) №0340100010912000035\_45106 от 12.09.2012 (срок действия договора - бессрочный)
5. Договор Windows (версия 2007) №0340100010913000043\_45106 от 02.09.2013 (срок действия договора - бессрочный),
6. Договор Windows (версия 2010) № 340100010914000246\_45106 от 23.12.2014 (срок действия договора - бессрочный),
7. Договор Антивирус Kaspersky Endpoint Security для бизнеса – Стандартный Russian Edition. 150-249 Node 1 year Educational Renewal License, срок использования с 29.04.2021 до 24.08.2022 г., номер лицензии 280E-210429-102703-540-3202.
8. Автоматизированная система тестирования Indigo Договор № Д53783/2 от 02.11.2015 (срок действия бессрочный, 1 год технической поддержки),
9. ПО FoxitPhantomPDF Стандарт, 1 лицензия, бессрочная, дата приобретения 05.05.2016

Обучающиеся обеспечены доступом (удаленным доступом) к современным профессиональным базам данных и информационно-справочным системам:

- 1) Научная электронная библиотека e-LIBRARY. Режим доступа: <http://www.e-library.ru/>.
- 2) Справочно-поисковая система Консультант Плюс – ООО «КонсультантКиров».

- 3) «Электронно-библиотечная система Кировского ГМУ». Режим доступа: <http://elib.kirovgma.ru/>.
- 4) ЭБС «Консультант студента» - ООО «ИПУЗ». Режим доступа: <http://www.studmedlib.ru>.
- 5) ЭБС «Университетская библиотека онлайн» - ООО «НексМедиа». Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru>.
- 6) ЭБС «Консультант врача» - ООО ГК «ГЭОТАР». Режим доступа: <http://www.rosmedlib.ru/>
- 7) ЭБС «Айбукс» - ООО «Айбукс». Режим доступа: <http://ibooks.ru>.

#### 4.5. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

В процессе преподавания дисциплины (модуля) используются следующие специальные помещения:

Наименование специализированных помещений	Номер кабинета, адрес	Оборудование, технические средства обучения, размещенные в специализированных помещениях
учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	№ 406, 407 г. Киров, ул. К. Маркса,137 (1 корпус)	специализированная учебная мебель (стол и стул преподавателя, столы и стулья ученические), компьютеры с выходом в интернет, мультимедиа проектор, экран, информационно-меловая доска
учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа	№ 414 г. Киров, ул. К. Маркса,137 (1 корпус)	специализированная учебная мебель, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (тематические стенды, учебные плакаты, мультимедийные презентации, раздаточный материал), нормативно-правовые документы
учебные аудитории для проведения групповых и индивидуальных консультаций	№ 407 г. Киров, ул. К. Маркса,137 (1 корпус)	специализированная учебная мебель компьютеры с выходом в интернет, мультимедиа проектор, экран, информационно-меловая доска
учебные аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации	№ 414 г. Киров, ул. К. Маркса,137 (1 корпус)	специализированная учебная мебель, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (тематические стенды, учебные плакаты, раздаточный материал), нормативно-правовые документы
помещения для самостоятельной работы	№ 418б, читальный зал библиотеки г. Киров, ул. К. Маркса,137 (1 корпус)	оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду вуза. ПК для работы с нормативно-правовой документацией, в т.ч. СПС "Консультант Плюс"
помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования	№ 418а, г. Киров, ул. К. Маркса,137 (1 корпус)	стеллажи, шкафы, технический инвентарь

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду университета.

## **Раздел 5. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины (модуля)**

Процесс изучения дисциплины предусматривает: контактную (работа на лекциях и практических занятиях) и самостоятельную работу.

Основное учебное время выделяется на контактную работу.

В качестве основных форм организации учебного процесса по дисциплине выступают классические лекционные и практические занятия (с использованием интерактивных технологий обучения), а также самостоятельная работа обучающихся.

При изучении учебной дисциплины (модуля) обучающимся необходимо освоить практические умения по управлению, планированию, реализации и завершения проекта.

При проведении учебных занятий кафедра обеспечивает развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (путем проведения интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализа ситуаций и имитационных моделей, преподавания дисциплины (модуля) в форме курса, составленного на основе результатов научных исследований, проводимых Университетом, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей).

### **Лекции:**

Классическая лекция. Рекомендуется при изучении тем: Управление проектами: концепция и методология. Планирование проекта. Управление реализацией проекта. Завершение проекта. На лекциях излагаются темы дисциплины, предусмотренные рабочей программой, акцентируется внимание на наиболее принципиальных и сложных вопросах дисциплины, устанавливаются вопросы для самостоятельной проработки. Конспект лекций является базой при подготовке к практическим занятиям, к зачету, а также для самостоятельной работы.

Изложение лекционного материала рекомендуется проводить в мультимедийной форме. Смысловая нагрузка лекции смещается в сторону от изложения теоретического материала к формированию мотивации самостоятельного обучения через постановку проблем обучения и показ путей решения профессиональных проблем в рамках той или иной темы. При этом основным методом ведения лекции является метод проблемного изложения материала.

### **Практические занятия:**

Практические занятия по дисциплине проводятся с целью приобретения практических навыков в области управления проектами.

Практические занятия проводятся в виде собеседований, обсуждений, дискуссий в микрогруппах, решения ситуационных задач, тестовых заданий.

Выполнение практической работы обучающиеся производят как в устном, так и в письменном виде, в виде презентаций и докладов.

Практическое занятие способствует более глубокому пониманию теоретического материала учебной дисциплины, а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности обучающихся.

При изучении дисциплины используются следующие формы практических занятий:

- семинар-дискуссия по теме: Управление проектами: основные понятия
- конференция по теме: Закрытие проекта. Основные процедуры
- практикум по темам: Внешняя и внутренняя среда проекта. Экономические аспекты проекта. Правовые формы организации бизнеса и разработка проектов. Эффект и эффективность реализации проекта. Управление проектными рисками. Планирование проекта. Иерархическая структура работ. Сетевой анализ и календарное планирование проекта. Формирование финансовых ресурсов проекта. Управление коммуникациями проекта. Контроль реализации проекта. Управление изменениями. Управление качеством проекта. Логистика проекта и управление контрактами.

### **Самостоятельная работа:**

Самостоятельная работа студентов подразумевает подготовку по всем разделам дисциплины «Менеджмент в здравоохранении» и включает подготовку к занятиям, написание рефератов, подготовку к текущему контролю, промежуточной аттестации, решение тестов, написание проекта.

Работа с учебной литературой рассматривается как вид учебной работы по дисциплине «Менеджмент в здравоохранении» и выполняется в пределах часов, отводимых на её изучение (в



разделе СРС). Каждый обучающийся обеспечен доступом к библиотечным фондам университета и кафедры. Во время изучения дисциплины обучающиеся (под контролем преподавателя) самостоятельно оформляют рефераты и представляют их на занятиях. Написание реферата способствует формированию навыков использования учебной и научной литературы, глобальных информационных ресурсов, способствует формированию критического мышления. Работа обучающегося в группе формирует чувство коллективизма и коммуникабельность. Обучение способствует воспитанию у обучающихся навыков общения.

Исходный уровень знаний обучающихся определяется тестированием, собеседованием.

Текущий контроль освоения дисциплины проводится в форме устного опроса в ходе занятий, решения типовых ситуационных задач, отработка практических навыков, тестового контроля, выполнения рефератов.

В конце изучения дисциплины (модуля) проводится промежуточная аттестация с использованием тестового контроля, представления проекта.

### **5.1. Методика применения электронного обучения и дистанционных образовательных технологий при проведении занятий и на этапах текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине**

Применение электронного обучения и дистанционных образовательных технологий по дисциплине осуществляется в соответствии с «Порядком реализации электронного обучения и дистанционных образовательных технологий в ФГБОУ ВО Кировский ГМУ Минздрава России», введенным в действие 01.11.2017, приказ № 476-ОД.

Дистанционное обучение реализуется в электронно-информационной образовательной среде Университета, включающей электронные информационные и образовательные ресурсы, информационные и телекоммуникационные технологии, технологические средства, и обеспечивающей освоение обучающимися программы в полном объеме независимо от места нахождения.

Электронное обучение (ЭО) – организация образовательной деятельности с применением содержащейся в базах данных и используемой при реализации образовательных программ информации и обеспечивающих ее обработку информационных технологий, технических средств, а также информационно-телекоммуникационных сетей, обеспечивающих передачу по линиям связи указанной информации, взаимодействие обучающихся и преподавателя.

Дистанционные образовательные технологии (ДОТ) – образовательные технологии, реализуемые в основном с применением информационно-телекоммуникационных сетей при опосредованном (на расстоянии) взаимодействии обучающихся и преподавателя. Дистанционное обучение – это одна из форм обучения.

При использовании ЭО и ДОТ каждый обучающийся обеспечивается доступом к средствам электронного обучения и основному информационному ресурсу в объеме часов учебного плана, необходимых для освоения программы.

В практике применения дистанционного обучения по дисциплине используются методики синхронного и асинхронного обучения.

Методика синхронного дистанционного обучения предусматривает общение обучающегося и преподавателя в режиме реального времени – on-line общение. Используются следующие технологии on-line: вебинары (или видеоконференции), аудиоконференции, чаты.

Методика асинхронного дистанционного обучения применяется, когда невозможно общение между преподавателем и обучающимся в реальном времени – так называемое off-line общение, общение в режиме с отложенным ответом. Используются следующие технологии off-line: электронная почта, рассылки, форумы.

Наибольшая эффективность при дистанционном обучении достигается при использовании смешанных методик дистанционного обучения, при этом подразумевается, что программа обучения строится как из элементов синхронной, так и из элементов асинхронной методики обучения.

Учебный процесс с использованием дистанционных образовательных технологий осуществляется посредством:

- размещения учебного материала на образовательном сайте Университета;
- сопровождения электронного обучения;

- организации и проведения консультаций в режиме «on-line» и «off-line»;
- организации обратной связи с обучающимися в режиме «on-line» и «off-line»;
- обеспечения методической помощи обучающимся через взаимодействие участников учебного процесса с использованием всех доступных современных телекоммуникационных средств, одобренных локальными нормативными актами;
- организации самостоятельной работы обучающихся путем обеспечения удаленного доступа к образовательным ресурсам (ЭБС, материалам, размещенным на образовательном сайте);
- контроля достижения запланированных результатов обучения по дисциплине обучающимися в режиме «on-line» и «off-line»;
- идентификации личности обучающегося.

Реализация программы в электронной форме начинается с проведения организационной встречи с обучающимися посредством видеоконференции (вебинара).

При этом преподаватель информирует обучающихся о технических требованиях к оборудованию и каналам связи, осуществляет предварительную проверку связи с обучающимися, создание и настройку вебинара. Преподаватель также сверяет предварительный список обучающихся с фактически присутствующими, информирует их о режиме занятий, особенностях образовательного процесса, правилах внутреннего распорядка, графике учебного процесса.

После проведения установочного вебинара учебный процесс может быть реализован асинхронно (обучающийся осваивает учебный материал в любое удобное для него время и общается с преподавателем с использованием средств телекоммуникаций в режиме отложенного времени) или синхронно (проведение учебных мероприятий и общение обучающегося с преподавателем в режиме реального времени).

Преподаватель самостоятельно определяет порядок оказания учебно-методической помощи обучающимся, в том числе в форме индивидуальных консультаций, оказываемых дистанционно с использованием информационных и телекоммуникационных технологий.

При дистанционном обучении важным аспектом является общение между участниками учебного процесса, обязательные консультации преподавателя. При этом общение между обучающимися и преподавателем происходит удаленно, посредством средств телекоммуникаций.

В содержание консультаций входят:

- разъяснение обучающимся общей технологии применения элементов ЭО и ДОТ, приемов и способов работы с предоставленными им учебно-методическими материалами, принципов самоорганизации учебного процесса;
- советы и рекомендации по изучению программы дисциплины и подготовке к промежуточной аттестации;
- анализ поступивших вопросов, ответы на вопросы обучающихся;
- разработка отдельных рекомендаций по изучению частей (разделов, тем) дисциплины, по подготовке к текущей и промежуточной аттестации.

Также осуществляются индивидуальные консультации обучающихся в ходе выполнения ими письменных работ.

Обязательным компонентом системы дистанционного обучения по дисциплине является электронный учебно-методический комплекс (ЭУМК), который включает электронные аналоги печатных учебных изданий (учебников), самостоятельные электронные учебные издания (учебники), дидактические материалы для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации, аудио- и видеоматериалы, другие специализированные компоненты (текстовые, звуковые, мультимедийные). ЭУМК обеспечивает в соответствии с программой организацию обучения, самостоятельной работы обучающихся, тренинги путем предоставления обучающимся необходимых учебных материалов, специально разработанных для реализации электронного обучения, контроль знаний. ЭУМК размещается в электронно-библиотечных системах и на образовательном сайте Университета.

Используемые виды учебной работы по дисциплине при применении ЭО и ДОТ:

№ п/п	Виды занятий/работ	Виды учебной работы обучающихся	
		Контактная работа (on-line и off-line)	Самостоятельная работа

1	Лекции	- веб-лекции (вебинары) - видеолекции - лекции-презентации	- работа с архивами проведенных занятий - работа с опорными конспектами лекций - выполнение контрольных заданий
2	Практические, семинарские занятия	- видеоконференции - вебинары - семинары в чате - видеодоклады - семинары-форумы - веб-тренинги - видеозащита работ	- работа с архивами проведенных занятий - самостоятельное изучение учебных и методических материалов - решение тестовых заданий и ситуационных задач - работа по планам занятий - самостоятельное выполнение заданий и отправка их на проверку преподавателю - выполнение тематических рефератов
3	Консультации (групповые и индивидуальные)	- видеоконсультации - веб-консультации - консультации в чате	- консультации-форумы (или консультации в чате) - консультации посредством образовательного сайта
4	Самостоятельные работы	- видеозащиты выполненных работ (групповые и индивидуальные) - тестирование	- работа с архивами проведенных занятий - самостоятельное изучение учебных и методических материалов - решение тестовых заданий и ситуационных задач - выполнение самостоятельных работ

При реализации программы или ее частей с применением электронного обучения и дистанционных технологий кафедра ведет учет и хранение результатов освоения обучающимися дисциплины на бумажном носителе и (или) в электронно-цифровой форме (на образовательном сайте, в системе INDIGO).

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся по учебной дисциплине с применением ЭО и ДОТ осуществляется посредством собеседования (on-line), компьютерного тестирования или выполнения письменных работ (on-line или off-line).

## **Раздел 6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля) (приложение А)**

Изучение дисциплины следует начинать с проработки данной рабочей программы, методических указаний, прописанных в программе, особое внимание уделяется целям, задачам, структуре и содержанию дисциплины.

Успешное изучение дисциплины требует от обучающихся посещения лекций, активной работы на практических занятиях, выполнения всех учебных заданий преподавателя, ознакомления с базовыми учебниками, основной и дополнительной литературой. Лекции имеют в основном обзорный характер и нацелены на освещение наиболее трудных вопросов, а также призваны способствовать формированию навыков работы с научной литературой. Предполагается, что обучающиеся приходят на лекции, предварительно проработав соответствующий учебный материал по источникам, рекомендуемым программой.

Основным методом обучения является самостоятельная работа студентов с учебно-методическими материалами, научной литературой, Интернет-ресурсами.

Правильная организация самостоятельных учебных занятий, их систематичность, целесобразное планирование рабочего времени позволяют обучающимся развивать умения и навыки в усвоении и систематизации приобретаемых знаний, обеспечивать высокий уровень успеваемости в период обучения, получить навыки повышения профессионального уровня.

Основной формой промежуточного контроля и оценки результатов обучения по дисциплине является зачет. На зачете обучающиеся должны продемонстрировать не только теоретические знания, но и практические навыки, полученные на практических занятиях.

Постоянная активность на занятиях, готовность ставить и обсуждать актуальные проблемы дисциплины - залог успешной работы и положительной оценки.

Подробные методические указания к практическим занятиям и внеаудиторной самостоятельной работе по каждой теме дисциплины представлены в приложении А.

## **Раздел 7. Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) (приложение Б)**

Оценочные средства – комплект методических материалов, нормирующих процедуры оценивания результатов обучения, т.е. установления соответствия учебных достижений запланированным результатам обучения и требованиям образовательной программы, рабочей программы дисциплины.

ОС как система оценивания состоит из следующих частей:

1. Перечня компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.
2. Показателей и критерий оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.
3. Типовых контрольных заданий и иных материалов.
4. Методических материалов, определяющих процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта профессиональной деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине представлены в приложении Б.

## **Раздел 8. Особенности учебно-методического обеспечения образовательного процесса по дисциплине для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

### **8.1. Выбор методов обучения**

Выбор методов обучения осуществляется, исходя из их доступности для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.

Выбор методов обучения определяется содержанием обучения, уровнем профессиональной подготовки педагогов, методического и материально-технического обеспечения, особенностями восприятия учебной информации обучающимися-инвалидами и обучающимися с ограниченными возможностями здоровья. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими обучающимися, создании комфортного психологического климата в группе.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная работа. Под индивидуальной работой подразумеваются две формы взаимодействия с преподавателем: индивидуальная учебная работа (консультации), т.е. дополнительное разъяснение учебного материала и углубленное изучение материала с теми обучающимися, которые в этом заинтересованы, и индивидуальная воспитательная работа. Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или обучающимся с ограниченными возможностями здоровья.

### **8.2. Обеспечение обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья**

Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом того, чтобы предоставлять этот материал в различных формах так, чтобы инвалиды с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения – аудиально (например, с использованием программ-синтезаторов речи) или с помощью тифлоинформационных устройств.

Учебно-методические материалы, в том числе для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

<i>Категории обучающихся</i>	<i>Формы</i>
С нарушением слуха	- в печатной форме - в форме электронного документа
С нарушением зрения	- в печатной форме увеличенным шрифтом - в форме электронного документа - в форме аудиофайла
С ограничением двигательных функций	- в печатной форме - в форме электронного документа - в форме аудиофайла

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

### **8.3. Проведение текущего контроля и промежуточной аттестации с учетом особенностей нозологий инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Для осуществления процедур текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся созданы оценочные средства, адаптированные для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья и позволяющие оценить достижение ими запланированных результатов обучения и уровень сформированности компетенций, предусмотренных рабочей программой дисциплины.

Форма проведения текущего контроля и промежуточной аттестации для обучающихся -инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.). При необходимости обучающемуся-инвалиду предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на этапе промежуточной аттестации.

Для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья предусмотрены следующие оценочные средства:

<i>Категории обучающихся</i>	<i>Виды оценочных средств</i>	<i>Формы контроля и оценки результатов обучения</i>
С нарушением слуха	Тест	преимущественно письменная проверка
С нарушением зрения	Собеседование	преимущественно устная проверка (индивидуально)
С ограничением двигательных функций	решение дистанционных тестов, контрольные вопросы	организация контроля с помощью электронной оболочки MOODLE, письменная проверка

### **8.4. Материально-техническое обеспечение образовательного процесса для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

1) для инвалидов и лиц с ОВЗ по зрению:

- обеспечение доступа обучающегося, являющегося слепым и использующего собаку-поводыря, к зданию Университета;
- присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь;
- наличие альтернативной версии официального сайта Университета в сети «Интернет» для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими;
- размещение аудиторных занятий преимущественно в аудиториях, расположенных на первых этажах корпусов Университета;
- размещение в доступных для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими, местах и в адаптированной форме (с учетом их особых потребностей) справочной информации о расписании учебных занятий, которая выполняется крупным рельефно-контрастным шрифтом на белом или желтом фоне и дублируется шрифтом Брайля;
- предоставление доступа к учебно-методическим материалам, выполненным в альтернативных форматах печатных материалов или аудиофайлов;

- наличие электронных луп, видеоувеличителей, программ невизуального доступа к информации, программ-синтезаторов речи и других технических средств приема-передачи учебной информации в доступных для обучающихся с нарушениями зрения формах;
- предоставление возможности прохождения промежуточной аттестации с применением специальных средств.

2) для инвалидов и лиц с ОВЗ по слуху:

- присутствие сурдопереводчика (при необходимости), оказывающего обучающемуся необходимую помощь при проведении аудиторных занятий, прохождении промежуточной аттестации;
- дублирование звуковой справочной информации о расписании учебных занятий визуальной (установка мониторов с возможностью трансляции субтитров);
- наличие звукоусиливающей аппаратуры, мультимедийных средств, компьютерной техники, аудиотехники (акустические усилители и колонки), видеотехники (мультимедийный проектор, телевизор), электронная доска, документ-камера, мультимедийная система, видеоматериалы.

3) для инвалидов и лиц с ОВЗ, имеющих ограничения двигательных функций:

- обеспечение доступа обучающегося, имеющего нарушения опорно-двигательного аппарата, в здание Университета;
- организация проведения аудиторных занятий в аудиториях, расположенных только на первых этажах корпусов Университета;
- размещение в доступных для обучающихся, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата, местах и в адаптированной форме (с учетом их особых потребностей) справочной информации о расписании учебных занятий, которая располагается на уровне, удобном для восприятия такого обучающегося;
- присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь при проведении аудиторных занятий, прохождении промежуточной аттестации;
- наличие компьютерной техники, адаптированной для инвалидов со специальным программным обеспечением, альтернативных устройств ввода информации и других технических средств приема-передачи учебной информации в доступных для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата формах;

4) для инвалидов и лиц с ОВЗ с другими нарушениями или со сложными дефектами - определяется индивидуально, с учетом медицинских показаний и ИПРА.

Кафедра менеджмента и товароведения  
**Приложение А к рабочей программе дисциплины (модуля)**

**Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)  
«Менеджмент в здравоохранении»**

Специальность 30.05.01 Медицинская биохимия  
Направленность (профиль) ОПОП – Медицинская биохимия  
Форма обучения очная

**Раздел 1. Управление проектами: концепция и методология**

**Тема 1.1: Управление проектами: основные понятия**

**Цель:** способствовать формированию теоретических знаний по основам управления проек-  
тами

**Задачи:**

- изучить основные понятия в области управления проектами
- рассмотреть различия между традиционным менеджментом и управления проектами
- изучить функциональные области менеджмента и их использование для целей управления проектами
- рассмотреть факторы, влияющие на проект
- изучить методологию управлению проектами
- рассмотреть стандарты управления проектами

**Обучающийся должен знать:**

- сущность понятия «проект», отличия проектной деятельности от операционной;
- основные отличия управления проектами от других областей управления;
- основные специфические методы управления проектами;
- международные стандарты управления проектами;

**Обучающийся должен уметь:**

- идентифицировать проекты как особую область управления;
- определять факторы, влияющие на проект;

**Обучающийся должен владеть:**

- терминологией проектного управления.

**Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:**

**1. Ответить на вопросы по теме занятия.**

1. Какие важные специфические характеристики присущи любому проекту?
2. Чем отличается проектное управление от традиционного менеджмента? Почему традиционный менеджмент можно назвать «рутинным управлением», а управление проектами – нет?
3. Перечислите принципы, какими необходимо руководствоваться при разработке методов и стандартов управления проектами.
4. Перечислите ключевые международные стандарты управления проектами. На решение каких задач направлено создание каждого стандарта?
5. Чем различается базовый подход, заложенный в стандарт РМВОК, от подхода, на котором основан стандарт ИСВ? Какую роль играют стандарты ISO в управлении проектами?
6. Как определить зрелость организации по отношению к управлению проектами?
7. Понятия «проект» и «управление проектами».
8. Методология управления проектами.
9. Стандарты управления проектами.

## 2. Практическая подготовка.

1. Изучить стандарты управления проектами.
2. Национальные проекты в здравоохранении.
3. Решить ситуационные задачи

1. Известно, что деятельность любого предприятия направлена на достижение определенных целей. Любое предприятие ограничено по времени своего существования. Наконец, успешные предприятия всегда уникальны по продуктам, услугам либо бизнес-моделям. Можно ли сказать, что любое предприятие является проектом? Если да – почему? Если нет – какие ограничивающие факторы следует ввести в данные утверждения?

2. Любому студенту приходилось писать рефераты, доклады. Каждая из таких работ является проектом. Почему? Представьте ваш реферат как проект. Какими специфическими чертами он обладает?

### **Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:**

*Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:*

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля*

1. Определение проекта;  
2. Понятие технологических и продуктовых инноваций, программы организационных изменений в организации здравоохранения.

3. Проект, программа внедрения технологических и продуктовых инноваций: сходства и различия.

4. Проектная и операционная деятельности;

5. Основные признаки проекта;

6. Портфель проектов;

7. Программа проектов;

8. Цель проекта;

9. Жизненный цикл проекта;

10. SMART-цель проекта;

11. Ограничения проекта;

12. Проектный треугольник;

13. Информационная система управления проектами Project Libre;

14. Основные проектные документы;

15. Особенности проектного управления в сфере здравоохранения.

16. Какие цели и целевые показатели определены в национальном проекте «Здравоохранение»?

17. Какие задачи установлены в национальном проекте «Здравоохранение»?

18. Какие федеральные проекты входят в состав национального проекта «Здравоохранение»?

19. Какие ожидаются результаты от реализации национального проекта «Здравоохранение»?

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля*

1. Что из перечисленного можно классифицировать как проект?

1) Проведение форума \*

2) Подготовка финансовой отчетности

3) Ведение блога в интернете

4) Расчет заработной платы для сотрудников компании

2. Для операционной деятельности характерно следующее:

1) Временный характер и уникальный результат \*

2) Хорошо прописанные инструкции и повторяющиеся работы \*

3) Конвейерный процесс для получения уникального результата

4) Высокие требования к планированию

3. Одна из задач управления портфелем проектов – это:

1) Установка приоритетов проектов \*

2) Управление изменениями проектов



- 3) Согласование целей проектов
- 4) Решение ресурсных конфликтов
4. Правильно поставленная цель проекта должна быть:
  - 1) Конкретной и четкой
  - 2) Логичной и прагматичной
  - 3) Ясной и понятной
  - 4) Измеримой и достижимой \*
5. Укажите правильное утверждение:
  - 1) Модель ЖЦ «Водопад» применяется для стратегических и важных проектов, а итерационная модель – для простых и рутинных
  - 2) Модель ЖЦ «Водопад» применяется в случае большой определенности, а итерационная модель ЖЦ – в случае большой изменчивости окружающей среды \*
  - 3) Итерационная модель применяется для стратегических проектов, а «водопад» – для простых, рутинных
  - 4) Модель ЖЦ «Водопад» применяется в тех случаях, когда существуют технологические проблемы на проекте
6. Что характерно для ЖЦ «Водопад»?
  - 1) Основная часть затрат приходится на этапы выполнения \*
  - 2) Основная часть затрат приходится на старт проекта
  - 3) Основная часть затрат приходится на завершение проекта
  - 4) Затраты распределены равномерно
7. Специфика итерационной модели ЖЦ заключается в том, что:
  - 1) Работы могут выполняться параллельно
  - 2) План проекта разрабатывается в самом начале проекта и на весь проект
  - 3) Работы проекта намеренно повторяются \*
  - 4) Основные параметры проекта определяются на старте проекта
8. Ваш заказчик установил продолжительность проекта равной 4 месяцам. Вы – руководитель проекта и знаете, что проект можно выполнить за 2 месяца. Это требование заказчика является:
  - 1) Возможностью
  - 2) Границей по срокам
  - 3) Допуском
  - 4) Ограничением \*
9. Матрица компромиссов обеспечивает баланс следующих важных моментов в проекте:
  - 1) Сроков, стоимости и содержания \*
  - 2) Сроков, стоимости и качества
  - 3) Сроков, содержания и объемов работ
  - 4) Стоимости, объемов работ и качества
10. Основные проектные документы. Что из перечисленного верно:
  - 1) Устав проекта является составной частью плана управления проектом
  - 2) План управления проектом содержит результаты планирования таких областей, как содержание, сроки, стоимость \*
  - 3) План управления проектом является частью документа «Устав проекта»
  - 4) Устав проекта содержит результаты планирования таких областей, как содержание, сроки, стоимость, коммуникации и риски
- 4) *Подготовить реферат*
  1. Национальный проект в сфере здравоохранения
  2. Программа «Земский доктор»
  3. Проект «Бережливая поликлиника»
  4. Федеральные проекты:
    - «Развитие системы оказания первичной медико-санитарной помощи»
    - «Борьба с сердечно-сосудистыми заболеваниями»
    - «Борьба с онкологическими заболеваниями»
    - «Развитие детского здравоохранения, включая создание современной инфраструктуры»

оказания медицинской помощи детям»

«Обеспечение медицинских организаций системы здравоохранения квалифицированными кадрами»

«Развитие сети национальных медицинских исследовательских центров и внедрение инновационных медицинских технологий»

«Создание единого цифрового контура в здравоохранении на основе единой государственной информационной системы здравоохранения (ЕГИСЗ)»

«Развитие экспорта медицинских услуг»

5) *Написание проекта*

### **Рекомендуемая литература:**

#### **Основная:**

1. Бобрик, А. В. Основы управления проектами в здравоохранении: руководство / А. В. Бобрик. - М. : Акварель, 2011.
2. Попов Ю. И. Управление проектами: учебное пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. - М. : ИНФРА-М, 2007.
3. Балашов, А. И. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. Е. М. Рогова. - М.: Юрайт, 2019.
4. Столяров, С.А. Менеджмент в здравоохранении: учебное пособие. - Барнаул: Азбука, 2011.

#### **Дополнительная:**

1. Аньшин В.М. Управление проектами: фундаментальный курс [Электронный ресурс]: учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; под ред. В.М. Аньшина, О.М. Ильиной. - М.: Высшая школа экономики, 2013. - 624 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2012. - 616 с.
3. Вылегжанина А.О. Организационный инструментарий управления проектом [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.О. Вылегжанина. - М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 312 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).
4. Управление инвестиционными проектами: учебное пособие [Электронный ресурс] / Черняк, В.З. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 365 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
5. Аверин, А. Н. Национальные проекты – инструменты достижения национальных целей Российской Федерации [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Москва : Дашков и К°, 2020 (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

## **Раздел 1. Управление проектами: концепция и методология**

### **Тема 1.2: Внешняя и внутренняя среда проекта**

**Цель:** способствовать формированию теоретических знаний по основным требованиям, связанных с реализацией проекта

#### **Задачи:**

- рассмотреть основные элементы проекта
- сформулировать цели проекта
- изучить требования к проекту
- рассмотреть внешнее окружение проекта
- рассмотреть участников проекта
- рассмотреть жизненный цикл проекта
- изучить структуру проекта

#### **Обучающийся должен знать:**

- критерии формирования целей проекта;
- основные требования и ограничения, связанные с реализацией проекта;
- элементы внешней среды проекта;
- роль и функции основных участников проекта;
- фазы жизненного цикла проекта;
- основные организационные структуры, в рамках которых реализуется проектная деятельность;

**Обучающийся должен уметь:**

- формулировать цели проекта;
- устанавливать ограничения по проекту;
- выделять фазы жизненного цикла проекта;
- определять участников проекта;
- выбирать организационную структуру проекта;

**Обучающийся должен владеть:**

- терминологией системного подхода применительно к управлению проектами;
- навыками формулирования проектных целей и ограничений;
- навыками структуризации проекта;
- умением разбивать проект по фазам жизненного цикла.

**Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:****1. Ответить на вопросы по теме занятия.**

1. Почему к управлению проектами применим системный подход, а сам проект можно рассматривать как сложную систему?
2. В чем заключается важность правильной постановки целей проекта? Каким критериям эти цели должны отвечать?
3. Перечислите внешние факторы, оказывающие влияние на проект.
4. Проект как система. Системный подход к управлению проектами.
5. Цели проекта.
6. Требования к проекту.
7. Окружение проекта.
8. Участники проекта.
9. Жизненный цикл проекта.
10. Структура проекта

**2. Практическая подготовка.**

1. Сформулируйте цели для вашего проекта, руководствуясь SMART-критериями. Определите, кто является участниками вашего проекта, и как можно выделить фазы его жизненного цикла.
2. Кейс для обсуждения (выдает преподаватель)  
Ответить на вопросы к кейсу.
  - 1) Кто является участниками и заинтересованными сторонами данного проекта? В чем выражаются их интересы?
  - 2) Каковы точки соприкосновения и точки конфликтов интересов участников проекта?
  - 3) Что, с Вашей точки зрения, следовало сделать заказчику и инвестору проекта для его успешной реализации?
  - 4) Какие можно выделить ключевые проблемы реализации крупных проектов развития территорий в современных условиях?
  - 5) Что, с вашей точки зрения, следовало сделать, чтобы добиться максимального согласования интересов участников проекта?

**Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:**

*Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:*

- 1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*
- 2) *Ответить на вопросы для самоконтроля*
  1. Перечислите функции, которые выполняют участники проекта на разных стадиях его жизненного цикла. Как меняются функции в зависимости от фазы проекта?
  2. Объясните, почему важно добиваться согласования интересов всех участников проекта.
  3. Исходя из каких критериев можно выделять фазы жизненного цикла проекта?
  4. Какими преимуществами обладают разные типы организационных структур, в рамках которых может быть реализован проект?

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля*

1. Основные проектные документы. Что из перечисленного верно:
- 1) Устав проекта является составной частью плана управления проектом
  - 2) План управления проектом содержит результаты планирования таких областей, как содержание, сроки, стоимость \*
  - 3) План управления проектом является частью документа «Устав проекта»
  - 4) Устав проекта содержит результаты планирования таких областей, как содержание, сроки, стоимость, коммуникации и риски

2. В каком нормативном документе перечислены требования на управление любыми проектами и могут быть применены для проектов, реализуемых юридическими или физическими лицами?

- 1) ГОСТ Р 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом\*
- 2) Устав предприятия
- 3) Руководство РМВОК

3. Какие стандарты входят в семейство стандартов Проектный менеджмент?

- 1) ГОСТ Р 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом\*
- 2) ГОСТ Р 54871-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению программой\*
- 3) ГОСТ Р 54870-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов\*

4. Срок действия договора на выполнение НИР и ОКР

- 1) устанавливается сторонами\*
- 2) 1 год
- 3) 5 лет
- 4) 10 лет

5. Способ закупки товаров, размещения заказов и выдачи подрядов, который предполагает привлечение к определенному, заранее установленному сроку предложения от нескольких поставщиков или подрядчиков и заключение контракта с тем из них, предложение которого наиболее выгодно по ценам или другим коммерческим условиям.

- 1) торги\*
- 2) проект
- 3) контракт
- 4) договор

6. Установить соответствие

1 заказчик проекта	А физическое или юридическое лицо, которое является владельцем результата проекта
2 руководитель проекта	Б лицо, осуществляющее управление проектом и ответственное за результаты проекта
3 куратор проекта	В лицо, ответственное за обеспечение проекта ресурсами и осуществляющее административную, финансовую и иную поддержку проекта
4 команда проекта	Г совокупность лиц, групп и организаций, объединенных во временную организационную структуру для выполнения работ проекта

1-А; 2-Б; 3-В; 4-Г

7. Соглашение двух или нескольких лиц об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей – это \_\_\_\_\_ (договор).

8. В государственных компаниях применяется инструмент регулирования, который можно назвать «красно-синий карандаш». Принимая документ к рассмотрению, чиновник использует красную сторону карандаша для резолюции «отказать», а синюю - для резолюции «в работу», при этом следуя бюрократическим процедурам, что приводит к постоянным задержкам. В такой ситуации

планирование становится невозможным, т.к. на обдумывание и формулировку целей и задач для согласования на разных уровнях организации необходимо время, а цели и сроки определяются директивно. Зрелость такой компании по шкале развития проектной методологии имеет значение?...

1) ниже нуля\*

2) нуль

3) 10

4) 50

5) 100

4) *Решить ситуационную задачу*

1. Рассмотрим ситуацию, в которую попала проектная команда компании при осуществлении проекта IT-службы. Руководство поставило перед командой масштабную и очень важную для предприятия задачу комплексной автоматизации управления. Однако во время выполнения проекта команда не имела инструментов для ведения проектной документации согласно общемировой практике. В ее распоряжении было только «Руководство РМВОК», однако при осуществлении своей деятельности ФГУП как госкорпорация обязана опираться только на официальные документы, поэтому команда не могла применять его в своей работе. Например, использование в документах формулировки «Устав проекта» было отвергнуто с комментарием: «Устав у компании должен быть только один». Сложные задачи, которые стояли перед командой проекта, невозможно было начать решать без серьезной работы над документацией. Из-за бюрократических задержек в определенный момент управление проектом было приостановлено. Появление какого документа стало для команды проекта «спасательным кругом»? (ГОСТ Р 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом)

5) *Подготовить рефераты*

1. Профиль менеджера проекта в здравоохранении: требования к компетентности.

2. Профессия «менеджер проекта в здравоохранении».

3. Развитие компетенций в области управления проектами в организации (на примере своей организации).

4. Разработка индивидуального плана развития компетентности менеджера проекта в области управления проектами (на примере организации).

5. Международные проекты в здравоохранении: требования к компетентности кадров.

6. Национальные проекты и программы в здравоохранении в России: требования к компетентности кадров.

7. Задачи обеспечения квалифицированными кадрами организаций здравоохранения в России для реализации проектов и программ.

8. Волонтерские организации для реализации программ и проектов ВОЗ: лучшие практики и извлеченные уроки

9. Предназначение управления проектами в медицинской организации.

б) *Написание проекта*

### **Рекомендуемая литература:**

#### **Основная:**

1. Бобрик, А. В. Основы управления проектами в здравоохранении: руководство / А. В. Бобрик. - М. : Акварель, 2011.

2. Попов Ю. И. Управление проектами: учебное пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. - М. : ИНФРА-М, 2007.

3. Балашов, А. И. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. Е. М. Рогова. - М.: Юрайт, 2019.

4. Столяров, С.А. Менеджмент в здравоохранении: учебное пособие. - Барнаул: Азбука, 2011.

#### **Дополнительная:**

1. Аньшин В.М. Управление проектами: фундаментальный курс [Электронный ресурс]: учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; под ред. В.М. Аньшина, О.М. Ильиной. - М.: Высшая школа экономики, 2013. - 624 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

2. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2012. - 616 с.

3. Вылегжанина А.О. Организационный инструментарий управления проектом [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.О. Вылегжанина. - М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 312 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).

4. Управление инвестиционными проектами: учебное пособие [Электронный ресурс] / Черняк, В.З. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 365 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

5. Аверин, А. Н. Национальные проекты – инструменты достижения национальных целей Российской Федерации [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Москва : Дашков и К°, 2020 (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

## **Раздел 1. Управление проектами: концепция и методология**

### **Тема 1.3: Экономические аспекты проекта**

**Цель:** способствовать формированию теоретических знаний по экономическим аспектам проекта

#### **Задачи:**

- рассмотреть классификацию проектов по критериям менеджера и экономиста
- рассмотреть экономическую модель проекта

#### **Обучающийся должен знать:**

- ключевые критерии (параметры) классификации проектов, значимые для экономиста и менеджера;

- специфику инновационных проектов, влияющую на процесс управления ими;

- специфику организации бизнеса по проектному принципу;

- сущность экономической модели проекта;

#### **Обучающийся должен уметь:**

- классифицировать проекты по различным критериям, значимым для конкретной ситуации;

- применять принцип альтернативности при построении экономической модели проекта;

#### **Обучающийся должен владеть:**

- навыками определения экономического содержания проекта;

- последовательностью действий по построению экономической модели проекта.

#### **Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:**

##### **1. Ответить на вопросы по теме занятия.**

1. Перечислите основные критерии классификации проектов, значимые для экономиста и менеджера.

2. Что такое мегапроекты? Приведите известные вам примеры.

3. Что такое инновационные проекты?

4. Какие проекты вы можете выделить по критерию степени охвата ими этапов инновационного процесса?

5. Назовите факторы, которые, по вашему мнению, вызывают появление проектов.

6. Классификация проектов по критериям менеджера и экономиста.

7. Экономическая модель проекта

##### **2. Практическая подготовка.**

1. Какие экономические характеристики описывает ваш проект? Как можно учесть принцип альтернативности? Каким будет примерное содержание экономического обоснования этого проекта?

2. Кейс для обсуждения.

#### **Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:**

*Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:*

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля*

1. Объясните, как соотносятся между собой управление проектами и управление изменениями.

2. Поясните суть проектного подхода к организациям бизнеса.

3. Что должна учитывать экономическая модель проекта? Поясните суть принципа альтернативности при построении экономической модели проекта.

*3) Подготовить реферат*

1. Структура компетентности менеджера проекта: анализ существующих стандартов.
  2. Устойчивое развитие – новый подход к управлению проектами и программами в здравоохранении.
  3. Управление проектами и программами здравоохранения на основе концепции устойчивого развития (GPM).
  4. Зеленое управление проектами: принципы, подходы, методология и применение в здравоохранении.
- 4) Написание проекта*

**Рекомендуемая литература:**

**Основная:**

1. Бобрик, А. В. Основы управления проектами в здравоохранении: руководство / А. В. Бобрик. - М. : Акварель, 2011.
2. Попов Ю. И. Управление проектами: учебное пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. - М. : ИНФРА-М, 2007.
3. Балашов, А. И. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. Е. М. Рогова. - М.: Юрайт, 2019.
4. Столяров, С.А. Менеджмент в здравоохранении: учебное пособие. - Барнаул: Азбука, 2011.

**Дополнительная:**

1. Аньшин В.М. Управление проектами: фундаментальный курс [Электронный ресурс]: учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; под ред. В.М. Аньшина, О.М. Ильиной. - М.: Высшая школа экономики, 2013. - 624 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2012. - 616 с.
3. Вылегжанина А.О. Организационный инструментарий управления проектом [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.О. Вылегжанина. - М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 312 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).
4. Управление инвестиционными проектами: учебное пособие [Электронный ресурс] / Черняк, В.З. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 365 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
5. Аверин, А. Н. Национальные проекты – инструменты достижения национальных целей Российской Федерации [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Москва : Дашков и К°, 2020 (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

**Раздел 1. Управление проектами: концепция и методология**

**Тема 1.4: Правовые формы организации бизнеса и разработка проектов**

**Цель:** способствовать формированию теоретических знаний по правовым формам организации бизнеса и разработки проекта

**Задачи:**

- изучить правовые формы институционализации предпринимателей
- изучить принципы договорного регулирования проектной деятельности

**Обучающийся должен знать:**

- существующие организационно-правовые формы институционализации предпринимательской деятельности;
- специфику договорного регулирования проектной деятельности;
- современные организационно-правовые формы реализации венчурных инвестиционных проектов;

**Обучающийся должен уметь:**

- выбирать организационно-правовые формы реализации венчурных инвестиционных проектов;

### **Обучающийся должен владеть:**

- действующей нормативно-правовой базой, регламентирующей организацию современного бизнеса и порядок разработки инновационных проектов.

### **Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:**

#### **1. Ответить на вопросы по теме занятия.**

1. Поясните, как между собой соотносятся понятия «предприятие» и «юридическое лицо».
2. Перечислите известные вам организационно-правовые формы коммерческих и некоммерческих организаций. Как вы думаете, могут ли некоммерческие организации быть субъектами реализации коммерческих проектов?
3. Что такое хозяйственный договор и какие группы договоров в сфере предпринимательства вы знаете?
4. Расскажите об основных условиях договора о выполнении научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

#### **5. Правовые формы институционализации предпринимателей**

#### **6. Договорное регулирование проектной деятельности**

### **2. Практическая подготовка.**

Кейс для обсуждения (выдает преподаватель)

Вопрос к кейсу

Каковы риски и преимущества акционерной формы собственности для предприятий российской экономики?

### **Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:**

*Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:*

*1) Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

*2) Ответить на вопросы для самоконтроля*

1. Чем отличаются между собой договоры коммерческой концессии и франчайзинга?
2. Перечислите особенности правовой конструкции договора простого товарищества.
3. Какие требования предъявляются к организационно-правовой форме юридического лица, используемого в качестве проектной компании участниками инновационной предпринимательской деятельности? Как вы думаете, соответствуют ли им существующие в российском законодательстве организационно-правовые формы юридических лиц и договорные конструкции?
4. Расскажите об основных особенностях внедренных в настоящее время правовых конструкций хозяйственного партнерства и инвестиционного товарищества.

### **Рекомендуемая литература:**

#### **Основная:**

1. Бобрик, А. В. Основы управления проектами в здравоохранении: руководство / А. В. Бобрик. - М. : Акварель, 2011.
2. Попов Ю. И. Управление проектами: учебное пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. - М. : ИНФРА-М, 2007.
3. Балашов, А. И. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. Е. М. Рогова. - М.: Юрайт, 2019.
4. Столяров, С.А. Менеджмент в здравоохранении: учебное пособие. - Барнаул: Азбука, 2011.

#### **Дополнительная:**

1. Аньшин В.М. Управление проектами: фундаментальный курс [Электронный ресурс]: учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; под ред. В.М. Аньшина, О.М. Ильиной. - М.: Высшая школа экономики, 2013. - 624 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2012. - 616 с.
3. Вылегжанина А.О. Организационный инструментарий управления проектом [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.О. Вылегжанина. - М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 312 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).
4. Управление инвестиционными проектами: учебное пособие [Электронный ресурс] /



Черняк, В.З. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 365 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

5. Аверин, А. Н. Национальные проекты – инструменты достижения национальных целей Российской Федерации [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Москва : Дашков и К°, 2020 (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

## **Раздел 2. Планирование проекта**

### **Тема 2.1: Эффект и эффективность реализации проекта**

**Цель:** способствовать формированию теоретических знаний по эффективности реализации проекта

**Задачи:**

- рассмотреть эффективность реализации проекта и ее виды
- изучить общие подходы оценки экономической эффективности проекта

**Обучающийся должен знать:**

- возможные эффекты и ключевые индикаторы, свидетельствующие об успешности реализации проекта;
- основные модели управления постоянными затратами в проекте;

**Обучающийся должен уметь:**

- применять на практике методы оценки экономической эффективности инвестиционных проектов;

**Обучающийся должен владеть:**

- методологией оценки эффективности проектов.

**Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:**

**1. Ответить на вопросы по теме занятия.**

1. Перечислите известные вам индикаторы успешности реализации проекта.
2. В чем разница между эффектом и эффективностью проекта, как эти понятия связаны друг с другом?
3. Перечислите основные виды эффективности проекта.
4. Эффекты и индикаторы успешной реализации проекта. Эффективность реализации проекта и ее виды.
5. Оценка экономической эффективности проекта: общие подходы.
6. Основные методы инвестиционных расчетов.

### **2. Практическая подготовка.**

**1. Решение ситуационных задач**

**1) Рассмотрите следующие два проекта.**

Год	Проекта А	Проект В
0	- 260 000	-40 000
1	5000	45 000
2	15 000	5000
3	15 000	500
4	425 000	500

Желаемая норма доходности инвестора – 15%.

Какой инвестиционный проект следует выбрать, если руководствуешься:

- А) дисконтированным периодом окупаемости;
- Б) Критерием чистой текущей стоимости;
- В) критерием внутренней нормы доходности.

Какой из проектов следует выбрать при принятии окончательного решения?

2) Предприятие планирует частично автоматизировать производственный процесс. Приобретение и установка необходимого оборудования обойдется в 8 млн рублей. Сокращение трудовых и материальных затрат позволит экономить по 2,2 млн рублей ежегодно (до уплаты налогов). Срок амортизации оборудования пять лет, за этот период оно полностью обесценится. Однако его реальная рыночная стоимость через пять лет может составить 2 млн. рублей. Ставка налога на прибыль 20%, норма доходности для всех проектов, принимаемых фирмой – 10%.

Стоит ли браться за реализацию проекта?

2. Для вашего проекта попробуйте определить основные эффекты и виды эффективности. Какими методами и на основании каких данных можно измерить эффективность вашего проекта?

### **Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:**

*Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:*

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля*

1. Какие методы оценки экономической эффективности проекта вы знаете?  
2. Расскажите о сферах наиболее целесообразного применения каждого метода оценки экономической эффективности инвестиционного проекта.

3. Чем обусловлена концепция изменения стоимости денег во времени? Какие факторы влияют на оценку инвестором ценности денежных потоков?

3) *Написание проекта*

4) *Подготовить реферат*

1. Личная эффективность менеджера проекта: формирование и развитие.

2. Личная эффективность менеджера проекта: понятие, содержание, особенности.

3. Факторы, влияющие на эффективность менеджера проекта (внешние и внутренние)

### **Рекомендуемая литература:**

#### **Основная:**

1. Бобрик, А. В. Основы управления проектами в здравоохранении: руководство / А. В. Бобрик. - М. : Акварель, 2011.

2. Попов Ю. И. Управление проектами: учебное пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. - М. : ИНФРА-М, 2007.

3. Балашов, А. И. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. Е. М. Рогова. - М.: Юрайт, 2019.

4. Столяров, С.А. Менеджмент в здравоохранении: учебное пособие. - Барнаул: Азбука, 2011.

#### **Дополнительная:**

1. Аньшин В.М. Управление проектами: фундаментальный курс [Электронный ресурс]: учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; под ред. В.М. Аньшина, О.М. Ильиной. - М.: Высшая школа экономики, 2013. - 624 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

2. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2012. - 616 с.

3. Вылегжанина А.О. Организационный инструментарий управления проектом [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.О. Вылегжанина. - М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 312 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).

4. Управление инвестиционными проектами: учебное пособие [Электронный ресурс] / Черняк, В.З. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 365 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

5. Аверин, А. Н. Национальные проекты – инструменты достижения национальных целей Российской Федерации [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Москва : Дашков и К°, 2020 (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

## **Раздел 2. Планирование проекта**

### **Тема 2.2: Управление проектными рисками**

**Цель:** способствовать формированию теоретических знаний по управлению проектными рисками

#### **Задачи:**

- рассмотреть основные понятия риска и неопределенности
- изучить факторы, обуславливающие неизбежность возникновения риска
- рассмотреть классификацию проектных рисков
- рассмотреть систему управления проектными рисками

- изучить схему основного процесса управления рисками проекта
- сформировать знания по методам управления рисками

**Обучающийся должен знать:**

- возможные эффекты и ключевые индикаторы, свидетельствующие об успешности реализации проекта;

- основные виды эффективности проекта;

**Обучающийся должен уметь:**

- применять на практике методы оценки экономической эффективности инвестиционных проектов;

- применять критерии оценки эффективности и решения о реализации проектов;

**Обучающийся должен владеть:**

- техникой дисконтирования денежных потоков;
- навыками формирования денежных потоков проекта;
- методами оценки экономической эффективности проектов.

**Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:**

**1. Ответить на вопросы по теме занятия.**

1. В чем заключается разница между риском и неопределенностью? Объясните, почему риск – более важная категория для проектной деятельности и почему риск объективно свойственен любым проектам.
2. В чем состоит важность правильной классификации риска при управлении проектами?
3. Каким образом осуществляется управление проектными рисками? Перечислите основные этапы управления рисками и обрисуйте круг видов деятельности, связанный с каждым этапом.
4. Какие методы количественной оценки проектных рисков вы знаете?
5. Определите, в каких проектах важны те или иные методы управления проектными рисками.
6. В чем смысл ведения журнала рисков проекта?
7. Понятие риска и неопределенности.
8. Классификация проектных рисков.
9. Система управления проектными рисками.
10. Основные подходы к оценке риска.
11. Методы управления рисками.

**2. Практическая подготовка.**

1. Решение ситуационных задач

Имеются два инвестиционных проекта и прогноз их доходности при разных состояниях рынка. Определите наиболее предпочтительный проект и обоснуйте выбор.

Состояние рынка	Проект А		Проект В	
	Доход	Вероятность	Доход	Вероятность
1	600	0,2	600	0,25
2	500	0,3	450	0,25
3	200	0,3	300	0,25
4	100	0,2	150	0,25

2. Для вашего проекта попробуйте определить основные виды риска. Определите вероятность и тяжесть рисков и составьте матрицу рисков. Какими методами и на основании каких данных можно управлять рисками вашего проекта? Создайте журнал рисков проекта.

**Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:**

*Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:*

1) Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.

2) Ответить на вопросы для самоконтроля

1. Приведите примеры рисков в проекте сферы здравоохранения. Почему вы решили, что это риски?

2. В чем разница между известным и неизвестным риском?
3. Что такое толерантность к рискам?
4. Перечислите методы идентификации рисков.
5. В чем заключается процесс качественной оценки рисков?
6. Для чего используется матрица вероятности и воздействия рисков?
7. Какие стратегии реагирования на угрозы вы знаете?
8. Перечислите стратегии реагирования на возможности.
9. В каких случаях используется принятие рисков? Приведите примеры.
10. Для чего необходим процесс мониторинга рисков?

3) Проверить свои знания с использованием тестового контроля

1. Укажите корректное определение риска проекта

1) Риск проекта - вероятностное событие, которое в случае своего возникновения негативно воздействует на основные показатели проекта

2) Риск проекта - вероятностное событие, которое в случае своего возникновения позитивно или негативно воздействует на проект \*

3) Риск проекта - событие, которое в случае своего возникновения позитивно воздействует на основные показатели проекта

4) Риск проекта - угроза, которая в случае своего возникновения снижает основные показатели проекта

2. Мы смогли идентифицировать риск и определить его вероятность, но не смогли оценить влияние на проект. Данный риск относится к:

- 1) Известным
- 2) Неизвестным \*
- 3) Объективным
- 4) Субъективным

3. К процессам управления рисками относятся следующие:

1) Планирование рисков, идентификация рисков, анализ рисков, разработка регламентов управления рисками, оценка стоимости мер реагирования на риски

2) Планирование рисков, анализ рисков, разработка мер реагирования, оценка стоимости мер реагирования, мониторинг

3) Идентификация рисков, анализ рисков, оценка стоимости мер реагирования, мониторинг

4) Идентификация рисков, анализ рисков, разработка мероприятий реагирования, мониторинг\*

4. К методам идентификации рисков относятся следующие:

- 1) Экспертный подход, метод «Снизу-вверх», мозговой штурм, анализ резервов
- 2) Экспертный подход, метод «Сверху-вниз», анализ допущений, контрольные листы
- 3) Экспертный подход, параметрический метод, SWOT-анализ, мозговой штурм
- 4) Экспертный подход, анализ допущений, контрольные листы \*

5. К основным недостаткам экспертного подхода относится:

- 1) Субъективность эксперта\*
- 2) Идентификация только известных рисков
- 3) Идентификация неизвестных рисков
- 4) Сложность анализа

6. Какие подходы используются для оценки вероятности рисков в проекте?

- 1) SWOT-анализ, экспертный подход, анализ допущений
- 2) Экспертный подход, метод «Сверху-вниз», анализ допущений, контрольные листы
- 3) Экспертный подход, параметрический метод, SWOT-анализ, мозговой штурм
- 4) Проведение исследований, экспертная оценка, статистика прошлых проектов \*

7. Укажите правильное высказывание:

- 1) Срочность риска может повлиять на оценку вероятности риска
- 2) Срочность риска может повлиять на вероятность риска
- 3) Срочность риска может повлиять на ранг риска \*
- 4) Срочность риска не может повлиять на ранг риска

8. К методам количественного анализа рисков относятся:

- 1) Оценка по трем точкам, SWOT-анализ, анализ чувствительности
- 2) Создание прототипа, проведение исследований, параметрический метод
- 3) Моделирование, анализ ожидаемого денежного значения, анализ чувствительности \*
- 4) Параметрический метод, метод критического пути, анализ чувствительности

9. К стратегиям реагирования на угрозы относятся:

- 1) Моделирование, обход, уменьшение
- 2) Уклонение, уменьшение, передача \*
- 3) Уклонение, обход, оценка последствий
- 4) Моделирование, уменьшение, передача

10. К стратегиям реагирования на благоприятные возможности относятся:

- 1) Создание условий, использование, увеличение
- 2) Использование, увеличение, совместное использование \*
- 3) Принятие, передача, увеличение
- 4) Использование, передача, увеличение

4) *Решить ситуационную задачу*

«Неусыпный контроль: благо или зло?» Банк «Бертакредит» рассматривает возможность финансирования проекта по производству медицинских ламп на местном заводе по немецкой технологии (раньше их импортировали). Потребность финансирования данного проекта составляет 556 тыс. дол. США. Документы, представленные в банк, говорят о перспективности и хорошей прибыльности проекта. Руководство банка склонно принять положительное решение по поводу финансирования данного проекта при условии разработки и осуществления плана по контролю за реализацией проекта. Какие мероприятия по снижению проектных рисков и контролю за реализацией проекта Вы можете предложить?

5) *Написание проекта*

6) *Подготовить реферат по теме*

Особенности персонала, участвующего в проектах и программах в области здравоохранения. Риски, связанные с персоналом.

### **Рекомендуемая литература:**

#### **Основная:**

1. Бобрик, А. В. Основы управления проектами в здравоохранении: руководство / А. В. Бобрик. - М. : Акварель, 2011.
2. Попов Ю. И. Управление проектами: учебное пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. - М. : ИНФРА-М, 2007.
3. Балашов, А. И. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. Е. М. Рогова. - М.: Юрайт, 2019.
4. Столяров, С.А. Менеджмент в здравоохранении: учебное пособие. - Барнаул: Азбука, 2011.

#### **Дополнительная:**

1. Аньшин В.М. Управление проектами: фундаментальный курс [Электронный ресурс]: учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; под ред. В.М. Аньшина, О.М. Ильиной. - М.: Высшая школа экономики, 2013. - 624 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2012. - 616 с.
3. Вылегжанина А.О. Организационный инструментарий управления проектом [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.О. Вылегжанина. - М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 312 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).
4. Управление инвестиционными проектами: учебное пособие [Электронный ресурс] / Черняк, В.З. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 365 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
5. Аверин, А. Н. Национальные проекты – инструменты достижения национальных целей Российской Федерации [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Москва : Дашков и К°, 2020 (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

## **Раздел 2. Планирование проекта**

### **Тема 2.3: Планирование проекта. Иерархическая структура работ**

**Цель:** способствовать формированию теоретических знаний по основам планирования проекта

#### **Задачи:**

- рассмотреть основные задачи планирования проекта
- изучить иерархическую структуру работ проекта

#### **Обучающийся должен знать:**

- структуру плана управления проектом;
- основные этапы планирования проекта;
- сущность декомпозиции проекта и ее роль в управлении проектом;

#### **Обучающийся должен уметь:**

- формировать структуру плана проекта;
- осуществлять декомпозицию проекта по разным признакам;

#### **Обучающийся должен владеть:**

- навыками разбиения проекта на пакеты работ;
- навыками составления словаря иерархической структуры работ проекта.

#### **Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:**

##### **1. Ответить на вопросы по теме занятия.**

1. Перечислите, какие задачи решает планирование проекта.
2. Перечислите, какие этапы включает в себя стандартная процедура планирования.
3. Зачем нужно осуществлять декомпозицию проекта? На каких принципах она осуществляется?
4. На основе каких критериев проводится разбиение проекта на задачи и пакеты работ?
5. Какую информацию должен содержать словарь WBS?
6. Основные задачи планирования проекта.
7. Иерархическая структура работ проекта

##### **2. Практическая подготовка.**

Составьте иерархическую структуру работ проекта. Вам нужно организовать празднование вашего дня рождения через два месяца. В этом году вы отмечаете юбилей и хотите провести день рождения так, чтобы это запомнилось большому количеству ваших друзей и родных. У вас есть двое помощников, которые готовы разделить с вами хлопоты по организации праздника.

#### **Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:**

*Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:*

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля*

1. Что такое процесс управления проектом? Приведите примеры процессов управления проектом.

2. Что такое группа процессов управления проектом? Перечислите группы процессов управления проектом.

3. Что в проекте предшествует процессам планирования?

4. Кто относится к заинтересованным сторонам проекта? Приведите примеры заинтересованных сторон.

5. Для чего необходим анализ заинтересованных сторон?

6. Что такое требование к проекту?

7. Как методы сбора требований зависят от категорий заинтересованных сторон?

8. Для чего используется процесс разработки ИСР?

9. Какие принципы разработки ИСР могут использоваться в проекте?

10. Как подходы к разработке ИСР зависят от результата проекта? Приведите примеры

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля*

1. Укажите группы процессов управления проектом:

- 1) Старт, разработка технического задания, планирование, выполнение, контроль, завершение
  - 2) Инициация, планирование, исполнение, мониторинг и контроль, завершение \*
  - 3) Старт, планирование, выполнение, финиш
  - 4) Инициация, расчет и согласование бюджета проекта, планирование, исполнение, мониторинг, контроль, завершение
2. В каких процессах выявляются отклонения от плана проекта?
    - 1) В процессах мониторинга и контроля \*
    - 2) В процессах планирования проекта
    - 3) В процессах исполнения проекта
    - 4) В процессах завершения проекта
  3. Кто относится к заинтересованным сторонам проекта?
    - 1) Лица или организации, которые вовлечены в проект
    - 2) Организации, интересы которых затрагивает проект
    - 3) Лица или организации, которые вовлечены в проект и (или) интересы которых затрагивает проект \*
    - 4) Лица и организации, которые выполняют проект или являются заказчиками данного проекта
  4. Стратегия работы с заинтересованными сторонами должна быть направлена на:
    - 1) Повышение уровня вовлеченности заинтересованных сторон \*
    - 2) Изменение уровня вовлеченности заинтересованных сторон
    - 3) Определение степени вовлеченности в проект
    - 4) Снижение степени влияния заинтересованного лица на проект
  5. Укажите правильное высказывание:
    - 1) Сбор требований к проекту предшествует процессу разработки устава проекта
    - 2) Сбор требований к проекту выполняется после разработки устава проекта и определения заинтересованных сторон \*
    - 3) Сбор требований к проекту выполняется после разработки иерархической структуры работ
    - 4) Сбор требований выполняется после определения содержания проекта
  6. Требование, которое будет реализовано в ходе проекта, должно соответствовать следующим условиям:
    - 1) Быть выполнимым, соответствовать целям проекта, не конфликтовать с другими требованиями \*
    - 2) Исходить от заказчика
    - 3) Быть согласованным с заказчиком, выполнимым, не конфликтовать с другими требованиями
    - 4) Быть понятным
  7. Основная цель процесса разработки ИСР состоит в том, чтобы:
    - 1) Получить перечень операций проекта \*
    - 2) Декомпозировать большое, сложное и непонятное на маленькие, простые и понятные компоненты \*
    - 3) Понимать основные требования к проекту
    - 4) Планировать необходимые для проекта ресурсы
  8. Для чего необходима ИСР:
    - 1) Обеспечение эффективного управления проектом, структурирование перечня работ \*
    - 2) Создание структуры отчетности, определение сроков и стоимости
    - 3) Понимание последовательности этапов и работ проекта
    - 4) Документальное фиксирование требований заказчика
  9. От чего зависит принцип построения ИСР в конкретном проекте?
    - 1) От бюджета проекта
    - 2) От сроков проекта
    - 3) От этапов проекта
    - 4) От используемой методологии управления проектом \*

10. Укажите правильное утверждение:

- 1) При разработке ИСР необходимо рассчитать сроки
- 2) При разработке ИСР необходимо определить ресурсы
- 3) При разработке ИСР больших проектов необходимо использовать метод набегающей волны \*
- 4) При разработке ИСР необходимо рассчитать смету и бюджет проекта

4) *Решить ситуацию.*

1. Анализ ситуации. Построение организационной структуры проекта Цель проекта: разработка, создание и внедрение на рынок многофункционального портативного доплера, обладающего определенными в техническом задании рабочими характеристиками, временем непрерывной работы аккумулятора 10 ч, розничной ценой не выше 10 тыс. рублей.

Основные рабочие пакеты проекта	Исполнители – организационные структуры компании
Определение специфики и характеристик доплера	Маркетинговый отдел, отдел исследований и разработок
Разработка прототипа, проведение первоначальных тестов	Отдел исследований и разработок, служба качества
Доведение разработки до производства	Конструкторское бюро, производственный отдел, маркетинговый отдел
Наладка производства	Конструкторское бюро, производственный отдел
Производство малых партий, проверка качества и надежности	производственный отдел, служба качества
Разработка программного обеспечения для дальнейшей эксплуатации доплера	Подразделение разработки программного обеспечения
Тестирование программного обеспечения	Служба качества
Подготовка полной документации, пособий по пользованию	Секция технической документации, подразделение подготовки программного продукта, конструкторское бюро, производственный отдел
Постановка соответствующего сервиса с инструкциями и запасными частями	Отдел сервиса, маркетинговый отдел
Подготовка программы маркетинга	Отдел маркетинга

Данные пакеты распадаются на четыре основные категории:

1. Разработка, создание и тестирование доплера;
2. Подготовка, написание и тестирование программного обеспечения для его работы;
3. Постановка системы производства и сервиса, включая инструкции и запасные части;
4. Разработка маркетинговой программы, включая демонстрации, брошюры, инструкции пользователя.

На основе анализа категорий проект нуждается в следующих элементах организационной структуры:

- 1) группа по разработке доплера и программного обеспечения;
- 2) группа по тестированию программного обеспечения;
- 3) группа по налаживанию производственной системы для выпуска доплеров;
- 4) группа по разработке программы маркетинга;
- 5) группа по подготовке всех документов и инструкций;
- 6) группа по управлению всеми вышеперечисленными группами.

Эти подсистемы представляют, по крайней мере, три основных подразделения и шесть отделов в материнской компании. Группы, разрабатывающие доплер и программное обеспечение, должны работать в очень тесном сотрудничестве. Группы тестирования доплера и соответствующего программного обеспечения могут работать независимо от разработчиков доплера и программного продукта, но результаты улучшаются, когда они кооперируются.

Для проекта требуется слишком большое взаимодействие между основными подразделениями. Материнская компания обладает всеми специалистами, способными выполнить проект.



Предполагается его выполнить в срок от 18 до 24 месяцев.

Этот проект – самый дорогостоящий из всех, когда-либо предпринятых компанией. Прочитайте и проанализируйте конкретную ситуацию. Составьте организационную структуру и схему взаимодействия проекта с материнской организацией. Предложите и обоснуйте вариант проектного офиса.

2. Разработайте должностные инструкции и график функциональных обязанностей сотрудников (отделов) проекта для описанной выше ситуации. В состав должностной инструкции должны входить следующие элементы:

- 1) какие цели стоят перед сотрудником, занимающим данную должность;
- 2) что он должен делать для достижения указанных целей;
- 3) кому подчиняется сотрудник, занимающий данную должность;
- 4) какими полномочиями обладает сотрудник, занимающий данную должность, в плане принятия решений, приема и увольнения с работы, расходования средств. Каковы его обязанности по связям с клиентами (если таковые вообще имеются);

5) как оценивается его деятельность?

5) *Написание проекта*

### **Рекомендуемая литература:**

#### **Основная:**

1. Бобрик, А. В. Основы управления проектами в здравоохранении: руководство / А. В. Бобрик. - М. : Акварель, 2011.
2. Попов Ю. И. Управление проектами: учебное пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. - М. : ИНФРА-М, 2007.
3. Балашов, А. И. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. Е. М. Рогова. - М.: Юрайт, 2019.
4. Столяров, С.А. Менеджмент в здравоохранении: учебное пособие. - Барнаул: Азбука, 2011.

#### **Дополнительная:**

1. Аньшин В.М. Управление проектами: фундаментальный курс [Электронный ресурс]: учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; под ред. В.М. Аньшина, О.М. Ильиной. - М.: Высшая школа экономики, 2013. - 624 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2012. - 616 с.
3. Вылегжанина А.О. Организационный инструментарий управления проектом [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.О. Вылегжанина. - М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 312 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).
4. Управление инвестиционными проектами: учебное пособие [Электронный ресурс] / Черняк, В.З. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 365 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
5. Аверин, А. Н. Национальные проекты – инструменты достижения национальных целей Российской Федерации [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Москва : Дашков и К°, 2020 (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

## **Раздел 2. Планирование проекта**

### **Тема 2.4: Сетевой анализ и календарное планирование проекта**

**Цель:** способствовать формированию теоретических знаний по планированию проекта

**Задачи:**

- изучить функции сетевого анализа в планировании проекта
- рассмотреть последовательность этапов формирования расписания проекта
- рассмотреть алгоритмы определения длительности проекта
- изучить процедуру распределения ресурсов проекта

**Обучающийся должен знать:**

- какую роль играет сетевое и календарное планирование в управлении проектом;
- основные принципы сетевого планирования;
- основные инструменты сетевого и календарного планирования;

**Обучающийся должен уметь:**

- строить сетевые графы проекта;
- определять на основании сетевых графов длительность проекта, его критические операции;
- определять резервы времени для каждой операции;
- определять длительность выполнения операций на основе метода PERT;
- распределять ресурсы проекта с учетом их дефицитности;

**Обучающийся должен владеть:**

- общепринятыми методами сетевого анализа;
- навыками составления сетевых графов, диаграмм Ганта;
- навыками определения длительности проекта;
- навыками формирования расписания проекта.

**Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:****1. Ответить на вопросы по теме занятия.**

1. Перечислите, какие функции выполняют в планировании проекта сетевое, календарное планирование.
2. На основании каких методов осуществляется сетевое и календарное планирование проекта?
3. Объясните, какую роль играет определение критических операций и критического пути проекта.
4. Какие виды резервов можно определять при планировании проекта?
5. Какими методами можно определить длительность операций проекта? Почему метод PERT наиболее часто используется при определении длительности операций?
6. Как наличие дефицитных или избыточных ресурсов может повлиять на расписание проекта?
7. Функции сетевого анализа в планировании проекта.
8. Анализ критического пути.
9. Определение длительности проекта при неопределенном времени выполнения операций.
10. Распределение ресурсов. Разработка расписания проекта.

**2. Практическая подготовка.****1. Решение ситуационных задач.**

1) 1 сентября каждого года администрация предприятия составляет бюджет на следующий год. Процесс составления бюджета включает в себя операции, показанные в таблице.

Операция	Предшествующие операции	Время, недель
A – оценка ставок зар.платы	-	2
B – разработка прогнозов рынка	-	4
C – определение цен продаж	-	3
D – бюджетирование объема продаж	B	3
E – бюджетирование выручки	C, D	1
F – бюджетирование накладных расходов	A, D	3
G – оценка объемов производства	D	6
H – бюджетирование накладных расходов	A	4
I – бюджетирование трудовых ресурсов	A, G	2
J – бюджетирование сырья	G	3
K – бюджетирование капитальных вложений	G	5
L – составление прогнозных форм отчетности	E, F, H, I, J, K	1

Составление бюджета необходимо закончить к концу декабря, так что имеется период в 17 недель.

1. Постройте сетевой граф, отражающий последовательность выполнения операций, включенных в подготовку бюджета. Можно ли закончить данный процесс в течение 17 недель?

2. Если бы потребовалось сократить время на формирование бюджета, на какие операции следовало бы обратить внимание и почему?

2) Компания выполняет заказ, полученный от потребителя. Необходимая информация приведена ниже.

Операция	Непосредственно предшествующие операции	Время выполнения, дней		
		Оптимистическое	Наиболее вероятное	Пессимистическое
A	-	3	4	5
B	-	4	7	10
C	-	4	5	6
D	A	5	6	7
E	B	2	3	6
F	C	10	12	14
G	D, E	3	4	5
H	G, F	1	2	9

Постройте сетевой граф, определите критический путь и продолжительность проекта.

2. Постройте сетевой граф выполнения вашего проекта. Какие операции являются критическими? Какова продолжительность работы над проектом (оцените длительность работы по методу PERT)? Какие ресурсы вам необходимы? Постройте график Ганта для распределения ресурсов и составления расписания проекта.

### **Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:**

*Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:*

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля*

1. Перечислите виды работ в проекте.

2. Для чего в проекте необходимы вехи? Приведите примеры.

3. Что такое задержки? Когда они используются?

4. Почему в сетевой диаграмме проекта запрещены циклические связи?

5. Перечислите типы ресурсов в проекте.

6. Чем трудовой тип отличается от материалов? Приведите примеры.

7. Что такое календарь ресурса? Чем он отличается от доступности ресурса? Примеры.

8. Какие методы оценки длительности работ проекта вы знаете?

9. В чем заключается основной недостаток экспертного метода при оценке длительности?

10. Для чего используется метод набегающей волны?

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля*

1. Какое утверждение верно:

1) «Гамак» – работа, которая связана связью «Начало-Начало» с одной работой и связью «Окончание-Окончание» с другой работой \*

2) Работой типа «Гамак» отмечаются важные события на проекте

3) «Гамак» – работа, которая включает ряд элементарных работ

4) «Гамак» – работа на самом низком уровне декомпозиции

2. Основное назначение вех на проекте:

1) Вехи необходимы для согласования с Заказчиком объемов работ

2) Вехой отмечаются важные события, а также они необходимы для связей работ проекта с работами вне проекта \*

3) Вехи проекта делят проект на этапы

4) Вехи – это работы нулевой длительности

3. Для чего используют задержки между задачами?

1) Задержки используют для сдвига начала задачи к началу проекта

2) Задержки используют для управления сроками проекта

- 3) Когда по технологическим ограничениям невозможно после завершения первой задачи сразу приступить к выполнению второй задачи, связанной с первой \*
- 4) Задержки используются для одновременного выполнения задач
4. Какое высказывание верно:
- 1) Каждая работа проекта должна иметь предшествующую и последующую, за исключением первой и последней. При разработке сетевой диаграммы рекомендуется использовать опережения
- 2) Все суммарные задачи должны иметь последователя
- 3) Все суммарные задачи должны иметь предшественника
- 4) Каждая работа проекта должна иметь предшествующую и последующую, за исключением первой и последней. В сетевой диаграмме запрещены циклические связи \*
5. С точки зрения управления проектами, ресурсы бывают следующих типов:
- 1) Трудовой и материальный ресурсы \*
- 2) Сырье, материалы, исполнители
- 3) Трудовой и административный ресурсы
- 4) Материальный и нематериальный ресурсы
6. Календарь ресурса необходим:
- 1) Для материального ресурса
- 2) Для административного ресурса
- 3) Для трудового ресурса \*
- 4) Для любого типа ресурса
7. Доступность ресурса определяет:
- 1) Максимально возможное время ресурса для участия в проекте в рамках его календаря \*
- 2) Наличие или отсутствие ресурса на складе или в продаже
- 3) Стоимость ресурса
- 4) Возможность приобретения ресурса
8. К методам оценки длительности относится следующее:
- 1) Параметрическая оценка, экспертная оценка, приближительная оценка
- 2) Оценка по трем точкам, анализ элементарных работ, оценка по аналогам
- 3) Оценка по аналогам, параметрическая оценка, экспертная оценка \*
- 4) Директивная оценка, анализ работ, экспертная оценка
9. Какое утверждение верно:
- 1) В оценку длительности элементарной задачи не включают резервы на риски \*
- 2) Завышение оценок длительности задач увеличивает вероятность завершения проекта в отведенный срок
- 3) Оценка длительности по аналогам точнее параметрической оценки
- 4) Основной недостаток экспертной оценки – большое количество параметров, которые необходимы эксперту
10. Какие поля используются в ИСУП ProjectLibre для создания связей между задачами?
- 1) «Предварительные», «Последующие»
- 2) «Последующие», «Предшествующие» \*
- 3) «Предшественники», «Последователи»
- 4) «Ранние», «Поздние»
- 4) *Написание проекта*

### **Рекомендуемая литература:**

#### **Основная:**

1. Бобрик, А. В. Основы управления проектами в здравоохранении: руководство / А. В. Бобрик. - М. : Акварель, 2011.
2. Попов Ю. И. Управление проектами: учебное пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. - М. : ИНФРА-М, 2007.
3. Балашов, А. И. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. Е. М. Рогова. - М.: Юрайт, 2019.
4. Столяров, С.А. Менеджмент в здравоохранении: учебное пособие. - Барнаул: Азбука, 2011.

### **Дополнительная:**

1. Аньшин В.М. Управление проектами: фундаментальный курс [Электронный ресурс]: учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; под ред. В.М. Аньшина, О.М. Ильиной. - М.: Высшая школа экономики, 2013. - 624 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2012. - 616 с.
3. Вылегжанина А.О. Организационный инструментарий управления проектом [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.О. Вылегжанина. - М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 312 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).
4. Управление инвестиционными проектами: учебное пособие [Электронный ресурс] / Черняк, В.З. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 365 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
5. Аверин, А. Н. Национальные проекты – инструменты достижения национальных целей Российской Федерации [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Москва: Дашков и К°, 2020 (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

## **Раздел 2. Планирование проекта**

### **Тема 2.5: Формирование финансовых ресурсов проекта**

**Цель:** способствовать формированию теоретических знаний по формированию финансовых ресурсов проекта

#### **Задачи:**

- изучить оценку стоимости проекта
- рассмотреть планирование затрат по проекту
- рассмотреть источники финансирования проектов
- изучить распределение рисков при проектном финансировании
- изучить контроль выполнения плана и условий финансирования

#### **Обучающийся должен знать:**

- основные источники финансирования проектов;
- этапы организации финансирования проекта;
- методы определения стоимости проекта;

#### **Обучающийся должен уметь:**

- подбирать источники финансирования проекта;
- определять, на основании каких данных можно построить денежные потоки, финансовый план и бюджет проекта;
- строить бюджет проекта;
- осуществлять контроль выполнения финансового плана и бюджета проекта;

#### **Обучающийся должен владеть:**

- навыками формирования бюджета проекта;
- навыками расчета стоимости привлечения источников финансирования проекта.

### **Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:**

#### **1. Ответить на вопросы по теме занятия.**

1. С помощью каких методов можно оценить стоимость проектных работ? Какие возникают проблемы при использовании каждого из подходов к оценке стоимости?
2. Какую роль играет бюджет в планировании проекта и управлении им? Какими методами осуществляется формирование бюджета проекта?
3. Как организуется финансирование проекта?
4. Перечислите, какие источники финансирования проекта вы знаете. В чем преимущества и недостатки использования собственных и заемных источников финансирования?
5. Объясните, какую роль играет лизинг в финансировании проектов?
6. В чем заключаются специфические особенности проектного финансирования? С какими трудностями может столкнуться инициатор проекта при организации проектного финансирования?
7. Какую роль играют ревизии при контроле выполнения плана финансирования? В чем сущность бюджетного контроля?
8. Оценка стоимости проекта.
9. Планирование затрат по проекту.

10. Финансирование проектов.
11. Контроль выполнения плана и условий финансирования.

## 2. Практическая подготовка.

1. Оцените стоимость выполнения вашего проекта. Какие затраты и на каких этапах выполнения проекта вы будете нести? Какими методами вы пользуетесь? Составьте бюджет вашего проекта.
2. Кейс для обсуждения.
3. Решение ситуационных задач (выдает преподаватель)

### Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

*Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:*

- 1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*
- 2) *Ответить на вопросы для самоконтроля*
  1. Перечислите методы оценки стоимости работ.
  2. Какой метод оценки стоимости считается самым точным и почему?
  3. Что такое NPV проекта? Для чего используется этот показатель?
  4. Для чего необходима таблица норм затрат? Приведите примеры.
  5. Что такое S-кривая проекта? Как она рассчитывается?
  6. В чем разница между прямыми затратами и косвенными?
  7. Что обычно происходит со стоимостью задачи при уменьшении времени на ее выполнение? Почему?
  8. Что такое график стоимости времени? Для чего он используется?
  9. Перечислите виды организационных структур. В чем преимущество и недостаток каждого вида?
  10. Для чего на проекте разрабатывается матрица ответственности?
- 3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля*
  1. Критический путь – это:
    - 1) Цепь критических задач
    - 2) Наиболее длительный путь проекта \*
    - 3) Последовательность приоритетных работ проекта
    - 4) Последовательность задач с критическими сроками выполнения
  2. Критическая работа – это:
    - 1) Задача, предшествующая завершению проекта или важной вехи проекта
    - 2) Задача с нулевым резервом времени \*
    - 3) Задача с максимальным резервом времени
    - 4) Задача, не обеспеченная ресурсами
  3. Что произойдет, если продолжительность критической задачи вырастет?
    - 1) Срок проекта увеличится \*
    - 2) Дата начала проекта наступит позднее
    - 3) Резерв этой задачи уменьшится
    - 4) Резерв этой задачи увеличится
  4. Критическая цепь – это:
    - 1) Цепь работ с нулевым резервом времени
    - 2) Цепь работ, сложных с точки зрения технологии
    - 3) Критический путь с ресурсными ограничениями \*
    - 4) Узкое место проекта
  5. Какое из перечисленных утверждений верно?
    - 1) Метод критического пути использует традиционную оценку продолжительности, а метод критической цепи – агрессивную. \*
    - 2) Метод критической цепи использует традиционную оценку продолжительности, а метод критического пути – агрессивную.

3) Метод критического пути использует агрессивную оценку продолжительности и подразумевает жесткую последовательность задач.

4) Метод критической цепи использует традиционную оценку продолжительности и подразумевает жесткую последовательность задач.

6. Перегрузка ресурса – это:

1) Превышение максимально возможного времени работы ресурса

2) Превышение максимально возможного объема назначения, предусмотренного в определенном промежутке времени \*

3) Назначение в один период времени нескольких задач на один ресурс

4) Попытка выполнить проект в срок при ограниченных ресурсах

7. Какие существуют типы задач?

1) Фикс. объем ресурсов, фикс. длительность, фикс. трудозатраты \*

2) Фикс. стоимость, фикс. длительность, фикс. трудозатраты

3) Фикс. ресурсы, фикс. сроки, фикс. стоимость

4) Фикс. объем, фикс. риски, фикс. качество

8. Календарь задач необходим для:

1) Определения даты окончания задачи

2) Определения даты начала задачи

3) Указания временных периодов, в которых возможно выполнение задачи \*

4) Расчета длительности задачи

9. Быстрый путь обычно приводит к:

1) Увеличению рисков переделок \*

2) Уменьшению стоимости ресурсов

3) Увеличению стоимости ресурсов

4) Увеличению стоимости работ

10. Выберите верное утверждение:

1) В проекте должны преобладать связи типа «Начало-Окончание»

2) В проекте должны преобладать связи типа «Финиш-Финиш»

3) В проекте должны преобладать связи типа «Старт-Старт»

4) В проекте должны преобладать связи типа «Окончание-Начало» \*

11. Выберите верное утверждение:

1) В проекте должны преобладать работы типа «Риск как можно меньше»

2) В проекте должны преобладать работы типа «Старт как можно раньше» \*

3) В проекте должны преобладать работы типа «Финиш как можно позднее»

4) В проекте должны преобладать работы типа «Старт как можно позднее»

4) *Написание проекта*

### **Рекомендуемая литература:**

#### **Основная:**

1. Бобрик, А. В. Основы управления проектами в здравоохранении: руководство / А. В. Бобрик. - М. : Акварель, 2011.

2. Попов Ю. И. Управление проектами: учебное пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. - М. : ИНФРА-М, 2007.

3. Балашов, А. И. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. Е. М. Рогова. - М.: Юрайт, 2019.

4. Столяров, С.А. Менеджмент в здравоохранении: учебное пособие. - Барнаул: Азбука, 2011.

#### **Дополнительная:**

1. Аньшин В.М. Управление проектами: фундаментальный курс [Электронный ресурс]: учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; под ред. В.М. Аньшина, О.М. Ильиной. - М.: Высшая школа экономики, 2013. - 624 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

2. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2012. - 616 с.

3. Вылегжанина А.О. Организационный инструментарий управления проектом [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.О. Вылегжанина. - М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 312 с. (ЭБС

«Университетская библиотека онлайн»).

4. Управление инвестиционными проектами: учебное пособие [Электронный ресурс] / Черняк, В.З. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 365 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

5. Аверин, А. Н. Национальные проекты – инструменты достижения национальных целей Российской Федерации [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Москва: Дашков и К°, 2020 (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

### **Раздел 3. Управление реализацией проекта**

#### **Тема 3.1: Управление коммуникациями проекта**

**Цель:** способствовать формированию теоретических знаний по управлению коммуникациями проекта

**Задачи:**

- изучить роль коммуникаций в проекте
- рассмотреть планирование управления коммуникациями
- изучить коммуникационные технологии
- изучить конфликты и их разрешение

**Обучающийся должен знать:**

- какую роль играет управление коммуникациями в управлении проектами;
- виды информации и информационные потребности участников проекта;
- основные технологии коммуникаций в управлении проектами;
- ожидания участников и заинтересованных лиц проекта;
- стадии развития конфликтов при управлении проектами;
- источники возникновения конфликтов и пути их разрешения;

**Обучающийся должен уметь:**

- разрабатывать планы коммуникаций в проекте;
- подготавливать совещания;
- составлять протоколы совещаний и журналы выявления проблем;
- диагностировать конфликты при реализации проектов;

**Обучающийся должен владеть:**

- технологиями коммуницирования;
- навыками планирования коммуникаций;
- навыками диагностирования конфликтов;
- навыками разрешения конфликтов.

#### **Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:**

##### **1. Ответить на вопросы по теме занятия.**

1. Какую роль играют коммуникации в проекте? Что необходимо сделать менеджерам проекта для управления коммуникациями?
2. Какие разделы включает в себя план коммуникаций проекта? Как в нем отражаются требования участников проекта к информации?
3. Какие технологии используются при управлении коммуникациями проекта? Почему для успешного управления необходимы разные технологии?
4. Роль коммуникаций в проекте. Планирование управления коммуникациями.
5. Коммуникационные технологии.
6. Управление ожиданиями стейкхолдеров проекта.
7. Конфликты и их разрешение.

##### **2. Практическая подготовка.**

1. Составьте план управления коммуникациями для вашего проекта.
2. Кейс для обсуждения (выдает преподаватель)
3. Решить ситуационные задачи
  1. Смирнова А.И. назначили руководителем команды по реализации важного проекта, связанного с получением выгодного заказа. Сначала он встретился с семью членами команды,



определил масштабы проекта и раздал персональные задания. Все члены команды соглашались, кивали в знак понимания и много записывали, так что по завершении собрания Алексей Иванович чувствовал себя прекрасно. «Они готовы», – подумал он.

На выполнение проекта было отведено ровно четыре месяца. Проходили недели. Алексей Иванович был занят выполнением своей части проекта. Изредка он проверял индивидуальную работу членов команды, но регулярных собраний всех членов команды не проводил. В начале четвертого месяца Алексей Иванович почти случайно обнаружил, что между маркетинговой и логистической частями проекта существуют значительные функциональные противоречия. Алексей Иванович срочно созвал собрание команды и объявил чрезвычайное положение. Вся команда, а особенно Алексей Иванович, работала сутками в течение следующих нескольких недель, и только дважды нарушила сроки сдачи конкретных заданий, в конце концов завершив проект по истечении шести месяцев.

Высшее руководство было недовольно задержкой, но все-таки смогло сохранить заказчика и подписало долгосрочный контракт. По завершении проекта Алексей Иванович вздохнул с облегчением, но особой радости эта работа ему не принесла. Управление командой оказалось тяжелой работой. Иногда ему с командой приходилось отступать от намеченного плана, дублировать функции, оставлять работу незавершенной и ругаться по поводу того, в каком направлении следует двигаться. Стиль работы Смирнова А.И. характеризовался частым вмешательством в работу команды, выполнением заданий за членов команды, решением проблем, которыми должны были заниматься другие. В конечном итоге команде удалось выполнить проект, но Алексей Иванович честно признал, что общее качество работ оставляло желать лучшего.

Вопросы для размышления:

1. Охарактеризуйте стиль работы Смирнова А.И.
2. Назовите ошибки, допущенные Алексей Иванович в процессе руководства командой.
3. Перечислите причины, которые не позволили команде Смирнова А.И. добиться результатов, на которые он рассчитывал.
4. Какие меры по совершенствованию руководства командой можно предложить Алексей Иванович, чтобы не допускать ошибок в будущем?

### **Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:**

*Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:*

*1) Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

*2) Ответить на вопросы для самоконтроля*

1. Назовите условия проведения успешного совещания. Какие наиболее важные последствия для управления проектами может иметь успешное совещание?

2. Как учитываются ожидания стейкхолдеров при управлении коммуникациями проекта?

3. В чем заключается сущность стратегии управления конфликтами, и какова ее роль для успешного инновационного менеджмента?

4. Назовите основные типы стратегий управления конфликтами. Какие методы могут быть применены для реализации каждой стратегии и насколько целесообразно применение того или иного метода?

*3) Проверить свои знания с использованием тестового контроля*

1. Конфликт, в результате которого улучшается качество управленческих решений:

- 1) формальный
- 2) стимулирующий
- 3) конструктивный\*
- 4) скрытый
- 5) деструктивный

2. Процесс связанные с обеспечением своевременного и соответствующего формирования, сбора, распространения, хранения и окончательного размещения проектной информации...

- 1) коммуникация\*

- 2) конфликт
- 3) делегирование полномочий
- 4) управление ожиданиями

3. Перечислите критерии выбора коммуникационных технологий

- 1) надежность\*
- 2) точность\*
- 3) уровень искажений\*
- 4) человеческий фактор\*
- 5) безопасность
- 6) взаимозаменяемость

4. Верно ли утверждение, что функциональные конфликты должны поощряться?

- 1) верно\*
- 2) не верно

5. Назовите вид стратегии управления конфликтами при котором необходимо минимизировать дисфункциональные последствия конфликта, добиться того, чтобы конфликт не препятствовал осуществлению проекта...

- 1) Агрессивная
- 2) Конструктивная
- 3) Оборонительная\*
- 4) Стратегия невмешательства

6. Установите соответствие между видами коммуникаций

1. Письменная	А Устав
2. Устная	Б Сопровождение
	В Коридорное обсуждение
	Г Отчеты
	Д Протоколы
	Е Праздники
	Ж e-mail

1 – А, Г, Д, Ж; 2 – Б, В, Е

7. Установите соответствие между определениями:

1. Личностные качества менеджера	А. Доброжелательность, коллективизм, отзывчивость
2. Деловые качества менеджера	Б. Коммуникабельность, инициативность, готовность к нововведениям
3. Профессиональные качества менеджера	В. Высокий уровень образования, широта взглядов, эрудиция

1-А; 2-Б; 3-В

8. Установите последовательность управленческих функций:

- 1) целеполагание
- 2) прогнозирование
- 3) планирование
- 4) организация
- 5) мотивация
- 6) контроль

9. Прошло всего несколько дней после Вашего назначения на новую должность, и вдруг Вам звонят из профкома и просят выделить пять человек для работ по благоустройству на три дня в подшефный лагерь. Как Вы поступите:

- а) постараетесь «отбиться» от поручения, ссылаясь на то, что у Вас ехать некому, да и работа под угрозой срыва, а это скажется на работе всей организации;
- б) вызовите представителя профкома и переложите отбор кандидатов на его плечи;
- в) распорядитесь, чтобы нижестоящие руководители отобрали самых «беспольных» работников и сообщили Вам их фамилии в качестве кандидатур для поездки;
- г) проинформируете всех сотрудников о просьбе профкома и предложите выдвинуть свои кандидатуры тем, кто особенно нуждается в отгулах.

#### *4) Решить ситуационные задачи*

1. Тарасова Наталья была руководителем отдела маркетинга фармацевтической компании. Она лично определяла задачи, над которыми будет работать каждый сотрудник и даже то, как он должен работать. Если кто-то возражал, Наталья требовала беспрекословного подчинения. Работники группы зависели друг от друга, а Наталья хотела преобразовать эту группу в команду.

Руководитель Натальи сообщил ей, что проект по запуску нового вида продукции, скорее всего, поручат ей. Для выполнения проекта всем пяти работникам ее отдела пришлось бы очень тесно сотрудничать между собой, что им редко приходилось делать раньше. Наталья жаждала получить этот проект, но ничего не сказала об этом своим подчиненным, посчитав, что это отвлечет их от выполнения текущих задач.

Она сообщит об этом только в том случае, если ее действительно назначат руководителем проекта. Однажды за 15 минут до совещания менеджеров среднего звена ей позвонили и сказали, что проект действительно передают ей и браться за него нужно немедленно. Наталья помчалась к своим подчиненным, сообщая всем и каждому эту приятную новость и раздавая задания. «Бросьте все текущие дела, новое задание – вот работа первостепенной важности, – заявила она, не обращая внимания на замешательство сотрудников. – Работать нужно быстро, поэтому не будем тратить времени на собрания, просто делайте все так, как я говорила вам раньше. Поработайте над этим проектом хорошенько, ведь теперь вы – команда!». Наталья была довольна собой, ведь ей удалось быстро запустить работу над проектом, а на следующей неделе она встретится с членами своей команды, чтобы проанализировать состояние дел и ответить на накопившиеся вопросы.

Наталья не знала, что сотрудники провели неофициальное совещание еще до запланированного заседания и высказали недовольство по поводу случившегося и авторитарного стиля руководства Натальи Тарасовой.

Вопросы для размышления:

1. Почему членам команды Натальи Тарасовой трудно работать?
2. К каким последствиям может привести авторитарный стиль руководства командой?
3. Назовите ошибки, допущенные Натальей, и предложите методы их корректировок.

#### *5) Подготовить рефераты*

1. Поведенческие аспекты компетентности менеджера проекта здравоохранения.
2. Личная эффективность менеджера проекта: особенности для реализации проектов и программ в здравоохранении.
3. Повышение личной эффективности менеджера проекта (на примере проектов здравоохранения).
4. Управление человеческими ресурсами в проектах (на примере проекта здравоохранения).
5. Зарубежный опыт формирования и развития проектных команд при реализации проектов и программ здравоохранения.
6. Мотивация персонала в команде проекта: ошибки и как их избежать (на примере проекта здравоохранения).
7. Система оценки персонала, участвующего в проектах (на примере проекта здравоохранения).
8. Современные подходы и инструменты управления персоналом в проектах (на примере проекта здравоохранения)

#### *б) Написание проекта*

## **Рекомендуемая литература:**

### **Основная:**

1. Бобрик, А. В. Основы управления проектами в здравоохранении: руководство / А. В. Бобрик. - М. : Акварель, 2011.
2. Попов Ю. И. Управление проектами: учебное пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. - М. : ИНФРА-М, 2007.
3. Балашов, А. И. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. Е. М. Рогова. - М.: Юрайт, 2019.
4. Столяров, С.А. Менеджмент в здравоохранении: учебное пособие. - Барнаул: Азбука, 2011.

### **Дополнительная:**

1. Аньшин В.М. Управление проектами: фундаментальный курс [Электронный ресурс]: учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; под ред. В.М. Аньшина, О.М. Ильиной. - М.: Высшая школа экономики, 2013. - 624 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2012. - 616 с.
3. Вылегжанина А.О. Организационный инструментарий управления проектом [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.О. Вылегжанина. - М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 312 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).
4. Управление инвестиционными проектами: учебное пособие [Электронный ресурс] / Черняк, В.З. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 365 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
5. Аверин, А. Н. Национальные проекты – инструменты достижения национальных целей Российской Федерации [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Москва : Дашков и К°, 2020 (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

## **Раздел 3. Управление реализацией проекта**

### **Тема 3.2: Контроль реализации проекта. Управление изменениями**

**Цель:** способствовать формированию теоретических знаний по контролю реализации проекта

#### **Задачи:**

- рассмотреть виды контроля при реализации проекта
- рассмотреть мониторинг проекта
- изучить процедуру мониторинга проекта
- рассмотреть управление изменениями проекта

#### **Обучающийся должен знать:**

- роль контроля и мониторинга как элементов системы управления проектом;
- методы организации контроля проекта;
- основные виды отчетности при реализации проекта;
- сущность изменений в проекте;

#### **Обучающийся должен уметь:**

- составлять отчет о реализации проекта;
- формировать запросы на изменения;
- анализировать ход реализации проекта методом освоенного объема;

#### **Обучающийся должен владеть:**

- навыками анализа хода реализации проекта;
- навыками управления конфигурацией проекта;
- навыками составления отчетности о реализации проекта.

## **Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:**

### **1. Ответить на вопросы по теме занятия.**

1. Объясните, какую роль играют контроль и мониторинг в реализации проекта.
2. Перечислите, какими методами можно осуществить контроль исполнения проекта.
3. Кто должен осуществлять мониторинг реализации проекта?
4. Почему в ходе реализации проекта неизбежны изменения?

5. Как соотносится система управления изменениями и система управления конфигурацией проекта?
6. Контроль при реализации проекта.
7. Мониторинг проекта.
8. Управление изменениями.
9. Управление конфигурацией.

## **2. Практическая подготовка.**

### 1. Решение ситуационных задач

1) Имеется исходная информация по проекту: плановый объем работ составляет 2200 денежных единиц, фактическая стоимость выполненных работ составляет 2500 выполненных единиц, бюджет по завершению проекта – 10 000 денежных единиц.

1. Чему равен индекс выполнения стоимость (CPI) для данного проекта и что он говорит о состоянии проекта на данный момент?
2. Определите отклонение по стоимости CV этого проекта.
3. Определите отклонение по стоимости SV и статус проекта (отстает либо опережает график работ).
4. Определите прогноз стоимости по завершению ЕАС при условии, что текущие отклонения считаются типичными.

2) Компания ЗТ завершает проект создания нового диагностического оборудования для государственной медицинской научной - исследовательской лаборатории. Составьте график мероприятий по закрытию контракта. В графике необходимо указать содержание работ (не менее 7) и сроки их выполнения.

3) Предложите стратегию и технологию внедрения проектного управления в деятельность таких организаций, как: 1) фармацевтическая фабрика; 2) сеть аптек; 3) санаторий; 4) частная косметологическая клиника; 5) стоматологическая клиника;

Предусмотрите возможные сопротивления и разработайте меры по их предотвращению.

2. Какие методы контроля вы можете применить к реализации проекта? Когда уместно применение этих методов контроля? По каким показателям следует контролировать ваш проект? Кто и когда должен получить информацию о ходе реализации проекта?

## **Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:**

*Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:*

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля*

1. Что включает система контроля проекта?
2. Что такое управленческое воздействие? Перечислите виды управленческих воздействий.
3. Для чего используется базовый план проекта? Как часто изменяется базовый план? Почему?
4. В чем заключается метод освоенного объема?
5. В чем отличие метода освоенного объема от план-фактного анализа?
6. Перечислите основные показатели метода освоенного объема.
7. Как рассчитываются отклонения по срокам и стоимости в методе освоенного объема?
8. Как осуществляется прогнозирование в методе освоенного объема?
9. Для чего используются индекс выполнения сроков и индекс выполнения стоимости в методе освоенного объема?

10. Чем прогноз до завершения проекта отличается от прогноза по завершению?

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля*

1. Система контроля включает:

- 1) Контроль сроков, контроль стоимости, контроль качества работ
- 2) Предмет контроля, способы контроля, регламенты контроля, ответственные
- 3) Предмет контроля, ответственные, регламенты контроля, воздействия \*

- 4) Контроль основных показателей проекта
2. Контрольное событие – это важный момент или событие проекта. Что из перечисленного является неверным для контрольного события?
- 1) Контрольное событие может быть необязательным
  - 2) Контрольное событие обладает нулевой длительностью
  - 3) Контрольное событие обязательно для проекта\*
  - 4) Контрольное событие может быть зафиксировано в договоре
3. Для понимания текущего состояния проекта необходим мониторинг и контроль. В число основных задач мониторинга и контроля входит:
- 1) Сравнение плана и факта, надзор за исполнением, подготовка отчетов
  - 2) Выявление новых рисков, оценка качества работ, надзор за исполнением
  - 3) Сравнение плана и факта, оценка исполнения, расчет прогнозов \*
  - 4) Надзор за исполнением, подготовка отчетов об исполнении, выявление новых рисков
4. Управленческие воздействия бывают:
- 1) Предупреждающие, корректирующие, исправляющие \*
  - 2) Необходимые, ускоряющие, уточняющие
  - 3) Срочные, важные, оперативные
  - 4) Усиливающие, ускоряющие, направляющие
5. Укажите правильное утверждение:
- 1) Принятые управленческие воздействия нет необходимости учитывать в плане проекта
  - 2) План проекта по вехам используется для высокоуровневого контроля \*
  - 3) Причины отклонений от плана чаще всего не зависят от команды проекта
  - 4) Необходимо контролировать только сроки и стоимость проекта
6. Отчетная дата – это:
- 1) Дата предоставления отчета заказчику
  - 2) Дата, на которую собирается информация о фактическом выполнении работ \*
  - 3) Окончание периода времени для составления отчета
  - 4) Дата, на которую должны быть выполнены все запланированные работы
7. Вы утверждаете базовый план управления проектом. Какие основные составляющие этого документа?
- 1) Базовый план управления ресурсами, Базовый план управления стоимостью, Базовый план управления расписанием
  - 2) Базовый план управления расписанием, Базовый план управления стоимостью, Базовый план управления качеством
  - 3) Базовый план управления требованиями, Базовый план управления расписанием, Базовый план управления стоимостью
  - 4). Базовый план управления содержанием, Базовый план управления стоимостью, Базовый план управления расписанием \*
8. Базовый план по содержанию проекта – это одобренная версия описания содержания, иерархической структуры работ (ИСР). Кто может изменять Базовый план по содержанию проекта?
- 1) Руководитель проекта
  - 2) Спонсор проекта, используя формальные процедуры \*
  - 3) Любая заинтересованная сторона проекта
  - 4) Базовый план по содержанию в ходе проекта изменять нельзя
9. О чем говорит показатель ИВСр при его значении в проекте, равном 0,25?
- 1) Работы по проекту выполнены на 25%
  - 2) Отставание по срокам в 4 раза
  - 3) Опережение сроков на 25%
  - 4) Затраты составили 25 % от запланированных
10. О чем говорит показатель ИВСт при его значении в проекте, равном 1,50?
- 1) Экономия бюджета\*
  - 2) Превышение бюджета на 50%
  - 3) Опережение сроков на 50%

- 4) Затраты составили 50 % от запланированных  
4) *Написание проекта*

**Основная:**

1. Бобрик, А. В. Основы управления проектами в здравоохранении: руководство / А. В. Бобрик. - М. : Акварель, 2011.
2. Попов Ю. И. Управление проектами: учебное пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. - М. : ИНФРА-М, 2007.
3. Балашов, А. И. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. Е. М. Рогова. - М.: Юрайт, 2019.
4. Столяров, С.А. Менеджмент в здравоохранении: учебное пособие. - Барнаул: Азбука, 2011.

**Дополнительная:**

1. Аньшин В.М. Управление проектами: фундаментальный курс [Электронный ресурс]: учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; под ред. В.М. Аньшина, О.М. Ильиной. - М.: Высшая школа экономики, 2013. - 624 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2012. - 616 с.
3. Вылегжанина А.О. Организационный инструментарий управления проектом [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.О. Вылегжанина. - М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 312 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).
4. Управление инвестиционными проектами: учебное пособие [Электронный ресурс] / Черняк, В.З. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 365 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
5. Аверин, А. Н. Национальные проекты – инструменты достижения национальных целей Российской Федерации [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Москва : Дашков и К°, 2020 (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

**Раздел 3. Управление реализацией проекта**

**Тема 3.3: Управление качеством проекта**

**Цель:** способствовать формированию теоретических знаний по управлению качеством проекта

**Задачи:**

- рассмотреть понятие качества и его применение в проектах
- изучить планирование качества
- рассмотреть обеспечение качества проекта
- изучить виды и методы контроля качества

**Обучающийся должен знать:**

- основные стандарты, формулирующие требования к качеству проекта и его продукции;
- принципы концепции «всеобщего управления качеством»;
- методы планирования качества;
- способы обеспечения качества при реализации проекта;
- виды и методы контроля качества;

**Обучающийся должен уметь:**

- проводить анализ затрат на качество;
- применять методы анализа затрат на качество при обосновании экономической эффективности проекта;
- использовать надлежащие методы контроля качества;

**Обучающийся должен владеть:**

- навыками формирования требований к качеству продукции и проектов;
- навыками анализа затрат на качество;
- навыками разработки метрик качества;
- навыками использования инструментов контроля качества.

**Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:**

1. Ответить на вопросы по теме занятия.

1. Как связаны управление качеством и управление проектами? Какую роль играет управление качеством в проектном менеджменте?
2. Объясните, почему основные принципы концепции «всеобщего управления качеством» близки философии управления проектами?
3. Как планируются затраты на качество в управлении проектами? Какие методы используются при планировании затрат на качество?
4. Понятие качества и его применение в проектах.
5. Планирование качества.
6. Обеспечение качества проекта.
7. Контроль качества проекта.

## **2. Практическая подготовка.**

Сформулируйте основные требования к качеству вашего проекта. Какими методами вы будете планировать качество, и добиваться его обеспечения? Как можно контролировать качество вашего проекта и его основного результата?

### **Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:**

*Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:*

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля*

1. Из каких разделов состоит план управления качеством? Какую роль он играет в информационном обеспечении проекта?

2. Как обеспечивается соответствие требованиям качества в ходе реализации проекта?

3. Какие виды контроля качества применяются в управлении проектами?

4. Опишите основные инструменты контроля качества, применяемые в управлении проектами.

3) *Рассмотреть инструменты для контроля качества*

1. Диаграмма причинно-следственных связей (диаграмма Исикавы).

2. Контрольные диаграммы

3. Диаграмма зависимостей

4. Гистограмма

5. Диаграмма Парето

6. Схема прогноза

7. Диаграмма рассеивания

4) *Решить ситуационные задачи*

Анализ ситуации «Командный дух» У компании «Фарма» наступили тяжелые времена. Кризис негативно сказался на финансовых показателях и на работе команды топ-менеджеров, привыкших к стабильной высокой зарплате и большим бонусам в прежние времена. Кто-то стал брать регулярно больничный, нарушать сроки выполнения работы, отлучаться во время рабочего дня по своим личным делам. Плачевное состояние дел никто, кроме Натальи Приваловой – 32 генерального директора, не горел желанием исправлять. Нужен был сильный мотиватор. И тут Наталье пришла в голову идея, которая сплотила бы команду и вдохновила ее на новые трудовые подвиги. Она решила с помощью партнеров организовать авторалли, в котором главный приз – 10 кг золота – доставался победителю – команде, первой пришедшей к финишу. Всего набралось 10 команд из разных регионов. Но расчет Натальи не оправдался – половина топ-менеджеров наотрез отказалась принимать участие в ралли даже под страхом увольнения, остальные нехотя, скрипя зубами, согласились поехать за компанию: лишь бы чем-то заняться, все равно зарплата идет. В итоге команда пришла к финишу предпоследней, так как за всех старалась одна Наталья. Что, на ваш взгляд, помешало им прийти первыми? Какие уроки можно извлечь из данной ситуации?

5) *Написание проекта*

### **Рекомендуемая литература:**



### **Основная:**

1. Бобрик, А. В. Основы управления проектами в здравоохранении: руководство / А. В. Бобрик. - М. : Акварель, 2011.
2. Попов Ю. И. Управление проектами: учебное пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. - М. : ИНФРА-М, 2007.
3. Балашов, А. И. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. Е. М. Рогова. - М.: Юрайт, 2019.
4. Столяров, С.А. Менеджмент в здравоохранении: учебное пособие. - Барнаул: Азбука, 2011.

### **Дополнительная:**

1. Аньшин В.М. Управление проектами: фундаментальный курс [Электронный ресурс]: учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; под ред. В.М. Аньшина, О.М. Ильиной. - М.: Высшая школа экономики, 2013. - 624 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2012. - 616 с.
3. Вылегжанина А.О. Организационный инструментарий управления проектом [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.О. Вылегжанина. - М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 312 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).
4. Управление инвестиционными проектами: учебное пособие [Электронный ресурс] / Черняк, В.З. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 365 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
5. Аверин, А. Н. Национальные проекты – инструменты достижения национальных целей Российской Федерации [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Москва: Дашков и К°, 2020 (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

## **Раздел 3. Управление реализацией проекта**

### **Тема 3.4: Логистика проекта и управление контрактами**

**Цель:** способствовать формированию теоретических знаний по основам логистики проекта и управления контрактами

#### **Задачи:**

- изучить типы контрактов в проектной деятельности
- рассмотреть управление закупками проекта

#### **Обучающийся должен знать:**

- основные типы контрактов, применяемые в проектной деятельности;
- принципы организации подрядных торгов;
- основных участников торгов;
- состав конкурсной документации;
- условия договоров поставки;
- принципы организации обеспечения проекта ресурсами;

#### **Обучающийся должен уметь:**

- оценивать достоинства и недостатки разных типов контрактов применительно к конкретным проектам;
  - формировать критерии выбора поставщиков для конкретных проектов;
- #### **Обучающийся должен владеть:**
- навыками определения цены контракта при разных типах контрактов;
  - навыками формирования условий договоров поставки;
  - методами отбора поставщиков продукции и услуг для проекта.

### **Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:**

#### **1. Ответить на вопросы по теме занятия.**

1. Какую роль играют договорные отношения в управлении проектами? Какими типами контрактов могут быть описаны отношения участников проекта?
2. Как формируется цена работ в каждом из типов контракта? Опишите достоинства и недостатки ценообразования в разных типах контрактов.
3. Почему подрядные торги являются важным элементом управления контрактами?
4. Перечислите, что входит в состав конкурсной документации для участников торгов.

5. Типы контрактов в проектной деятельности.
6. Организация подрядных торгов.
7. Управление закупками проекта.

## 2. Практическая подготовка.

Для вашего проекта определите, кто может стать поставщиком ресурсов. На каких условиях вы можете получить эти ресурсы? Чем вы руководствуетесь при выборе поставщиков? Напишите критерии, по которым вы будете осуществлять отбор поставщиков ресурсов.

### Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

*Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:*

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля*

1. Какими критериями следует руководствоваться при выборе поставщиков для проекта?  
 2. На что следует обращать внимание при приемке результатов работ и продукции в целях наилучшего обеспечения проекта ресурсами?

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля*

1. Цель проекта – это:

1) Сформулированная проблема, с которой придется столкнуться в процессе выполнения проекта

2) Утверждение, формулирующее общие результаты, которых хотелось бы добиться в процессе выполнения проекта\*

3) Комплексная оценка исходных условий и конечного результата по итогам выполнения проекта

2. Реализация проекта – это:

1) Создание условий, требующихся для выполнения проекта за нормативный период

2) Наблюдение, регулирование и анализ прогресса проекта

3) Комплексное выполнение всех описанных в проекте действий, которые направлены на достижение его целей\*

3. Проект отличается от процессной деятельности тем, что:

1) Процессы менее продолжительные по времени, чем проекты

2) Для реализации одного типа процессов необходим один-два исполнителя, для реализации проекта требуется множество исполнителей

3) Процессы однотипны и цикличны, проект уникален по своей цели и методам реализации, а также имеет четкие сроки начала и окончания\*

4. Что из перечисленного не является преимуществом проектной организационной структуры?

1) Объединение людей и оборудования происходит через проекты\*

2) Командная работа и чувство сопричастности

3) Сокращение линий коммуникации

5. Что включают в себя процессы организации и проведения контроля качества проекта?

1) Проверку соответствия уже полученных результатов заданным требованиям

2) Составление перечня недоработок и отклонений

3) Промежуточный и итоговый контроль качества с составлением отчетов\*

6. Метод освоенного объема дает возможность:

1) Освоить минимальный бюджет проекта

2) Выявить, отстаёт или опережает реализация проекта в соответствии с графиком, а также подсчитать перерасход или экономию проектного бюджета\*

3) Скорректировать сроки выполнения отдельных процессов проекта

7. Какая часть ресурсов расходуется на начальном этапе реализации проекта?

1) 9-15 %\*

- 2) 15-30 %
- 3) до 45 %
8. Какие факторы сильнее всего влияют на реализацию проекта?
  - 1) Экономические и социальные
  - 2) Экономические и организационные
  - 3) Экономические и правовые\*
9. Назовите отличительную особенность инвестиционных проектов:
  - 1) Большой бюджет
  - 2) Высокая степень неопределенности и рисков\*
  - 3) Целью является обязательное получение прибыли в результате реализации проекта
10. Что такое веха?
  - 1) Знаковое событие в реализации проекта, которое используется для контроля за ходом его реализации\*
  - 2) Логически взаимосвязанные процессы, выполнение которых приводит к достижению одной из целей проекта
  - 3) Совокупность последовательно выполняемых действий по реализации проекта
11. Участники проекта – это:
  - 1) Потребители, для которых предназначался реализуемый проект
  - 2) Заказчики, инвесторы, менеджер проекта и его команда
  - 3) Физические и юридические лица, непосредственно задействованные в проекте или чьи интересы могут быть затронуты в ходе выполнения проекта\*
12. Тест. Инициация проекта является стадией в процессе управления проектом, по итогам которой:
  - 1) Объявляется окончание выполнения проекта
  - 2) Санкционируется начало проекта\*
  - 3) Утверждается укрупненный проектный план
13. Что такое предметная область проекта?
  - 1) Объемы проектных работ и их содержание, совокупность товаров и услуг, производство (выполнение) которых необходимо обеспечить как результат выполнения проекта\*
  - 2) Направления и принципы реализации проекта
  - 3) Причины, по которым был создан проект
14. Для чего предназначен метод критического пути?
  - 1) Для определения сроков выполнения некоторых процессов проекта
  - 2) Для определения возможных рисков
  - 3) Для оптимизации в сторону сокращения сроков реализации проекта\*
15. Структурная декомпозиция проекта – это:
  - 1) Наглядное изображение в виде графиков и схем всей иерархической структуры работ проекта\*
  - 2) Структура организации и делегирования полномочий команды, реализующей проект
  - 3) График поступления и расходования необходимых для реализации проекта ресурсов
16. Какие факторы необходимо учитывать в процессе принятия решения о реализации инвестиционного проекта?
  - 1) Инфляцию и политическую ситуацию в стране
  - 2) Инфляцию, уровень безработицы и альтернативные варианты инвестирования
  - 3) Инфляцию, риски, альтернативные варианты инвестирования\*
17. Как называется временной промежуток между началом реализации и окончанием проекта?
  - 1) Стадия проекта
  - 2) Жизненный цикл проекта\*
  - 3) Результат проекта
18. В Microsoft Project есть следующие типы ресурсов:
  - 1) Материальные, трудовые, затратные\*
  - 2) Материальные, трудовые, временные

- 3) Трудовые, финансовые, временные
19. Проект, который имеет лишь одного постоянного сотрудника – управляющего проектом, является ... матричной структурой.
- 1) Единичной
  - 2) Ординарной
  - 3) Слабой\*
20. Назовите метод контроля фактически выполненных работ по реализации проекта, позволяющий провести учет некоторых промежуточных итогов для незавершенных работ.
- 1) 10 на 90
  - 2) 50 на 50 \*
  - 3) 0 к 100
21. Три способа финансирования проектов: самофинансирование, использование заемных и ... средств.
- 1) Привлекаемых\*
  - 2) Государственных
  - 3) Спонсорских
22. Состояния, которые проходит проект в процессе своей реализации – это ... проекта.
- 1) Этапы
  - 2) Стадии
  - 3) Фазы\*
23. Как называется временное добровольное объединение участников проекта, основанное на взаимном соглашении и направленное на осуществление прибыльного, но капиталоемкого проекта?
- 1) Консолидация
  - 2) Консорциум\*
  - 3) Интеграция
24. Завершающая фаза жизненного цикла проекта состоит из приемочных испытаний и ...
- 1) Контрольных исправлений
  - 2) Опытной эксплуатации\*
  - 3) Модернизации
25. Как называются денежные потоки, которые поступают от каждого участника реализуемого проекта?
- 1) Притоки\*
  - 2) Активы
  - 3) Вклады
26. Как называется организационная структура управления проектами, применяемая в организациях, которые постоянно занимаются реализацией одного или нескольких проектов?
- 1) Материнская
  - 2) Адхократическая
  - 3) Всеобщее управление проектами\*
27. Проект, заказчик которого может решиться увеличить его окончательную стоимость по сравнению с первоначальной, является:
- 1) Простым
  - 2) Краткосрочным\*
  - 3) Долгосрочным
28. Объединение ресурсов в процессе создания виртуального офиса проекта характеризуется ... независимостью.
- 1) Территориальной\*
  - 2) Финансовой
  - 3) Административной
  - 5) *Написание проекта*

#### **Рекомендуемая литература:**

### **Основная:**

1. Бобрик, А. В. Основы управления проектами в здравоохранении: руководство / А. В. Бобрик. - М. : Акварель, 2011.
2. Попов Ю. И. Управление проектами: учебное пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. - М. : ИНФРА-М, 2007.
3. Балашов, А. И. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. Е. М. Рогова. - М.: Юрайт, 2019.
4. Столяров, С.А. Менеджмент в здравоохранении: учебное пособие. - Барнаул: Азбука, 2011.

### **Дополнительная:**

1. Аньшин В.М. Управление проектами: фундаментальный курс [Электронный ресурс]: учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; под ред. В.М. Аньшина, О.М. Ильиной. - М.: Высшая школа экономики, 2013. - 624 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2012. - 616 с.
3. Вылегжанина А.О. Организационный инструментарий управления проектом [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.О. Вылегжанина. - М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 312 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).
4. Управление инвестиционными проектами: учебное пособие [Электронный ресурс] / Черняк, В.З. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 365 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
5. Аверин, А. Н. Национальные проекты – инструменты достижения национальных целей Российской Федерации [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Москва : Дашков и К°, 2020 (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

## **Раздел 4. Завершение проекта**

### **Тема 4.1: Закрытие проекта. Основные процедуры**

**Цель:** способствовать формированию теоретических знаний по основным процедурам закрытия проекта

#### **Задачи:**

- рассмотреть фазы завершения проекта
- изучить основные программные продукты в управлении проектами

#### **Обучающийся должен знать:**

- основные процедуры официального закрытия проекта;
- Структуру итогового отчета по проекту;
- сущность закрытия контрактов проекта;
- назначение постаудита проекта;
- основные программные продукты, применяемые в управлении проектами;

#### **Обучающийся должен уметь:**

- определять основные процедуры, необходимые для завершения конкретного проекта;
- анализировать причины отклонений от целей проекта;
- определять последовательность действий по постаудиту проекта;

#### **Обучающийся должен владеть:**

- терминологией завершающей фазы проекта;
- навыками формирования итогового отчета проекта.

### **Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:**

#### **1. Ответить на вопросы по теме занятия.**

1. Объясните, в чем заключается роль фазы закрытия проекта. Как эта фаза может повлиять на эффективность текущего и будущих проектов компании?
2. Почему правильное закрытие проекта особенно важно для проектов, которые завершаются досрочно вследствие неполучения запланированных результатов?
3. Перечислите, какие разделы включает в себя итоговый отчет по проекту.
4. Какие процедуры нужно выполнить, чтобы закрыть контракты проекта?
5. Фаза завершения проекта.
6. Закрытие контракта проектов.

7. Постаудит проекта.
8. Основные программные продукты в управлении проектами.

## **2. Практическая подготовка.**

1. Составьте итоговый отчет по проекту. Объясните, в чем для вашего проекта будет заключаться закрытие. Какие проблемы выявились в ходе реализации проекта, и как их можно было бы избежать? Какие уроки вы вынесли на будущее?

2. Определите, какой программный продукт вам было бы целесообразно использовать для повышения эффективности выполнения вашего проекта.

### **Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:**

*Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:*

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля*

1. Почему важен постаудит проекта, на решение каких задач он направлен?

2. Какова роль программных продуктов в управлении проектами? Какие принципы необходимо учитывать при выборе программного продукта?

3) *Решить ситуации*

Создание и выпуск новой продукции Известная фирма, специализирующаяся на производстве медтехники, планирует выпуск новой продукции. На производственном совещании обсуждается концепция бытового прибора нового поколения. Отрывок из протокола этого совещания представлен ниже: Руководитель Отдела разработок: «Основное преимущество, которое можно использовать нам перед конкурентами, состоит в высоком уровне наших технологий. Мы должны создать шедевр технологического искусства, последнее слово техники». Вице-президент по производству: «Боюсь, что такое чудо техники будет просто не рентабельно с точки зрения производства. Можно разработать и создать великолепный опытный образец, для производства которого потребуется полностью переоборудовать наши производственные линии, закупить дорогостоящие материалы. Мое мнение, что эпоха средневековых мастеров, создателей уникальных образцов техники и искусства, далеко в прошлом. Больше прагматизма, господа.» Вице-президент по маркетингу: «Мы должны создавать продукцию с прицелом на конкретного потребителя. Только он может точно сказать, что ему нужно, а что не нужно. Наш потребитель вряд ли будет в основной массе своей способен оценить высокий уровень технологического мастерства наших изобретателей, если продукция не будет удовлетворять его конкретные требования. Потребителю также безразлично, с помощью каких производственных линий мы сможем произвести то, что ему нужно. Рынок будет последним судьей наших решений, так уж лучше сразу приготовиться к его текущим настроениям».

Вопросы для размышления: 1. В чем суть противоречия между различными участниками проекта создания и выпуска новой продукции? 2. Чья точка зрения, по-вашему, является приоритетно приемлемой и почему? 3. Каким образом можно устранить назревающий конфликт между участниками проекта? 4. Кого из участников совещания вы бы назначили на должность Руководителя проекта?

4) *Написать реферат*

«Проекты в моей организации». Описать деятельность, осуществляемую в организации, в рамках реализации региональных проектов развития, развития организации, событийных проектов. Обосновать наличие признаков проектной деятельности

5) *Написание проекта*

### **Рекомендуемая литература:**

#### **Основная:**

1. Бобрик, А. В. Основы управления проектами в здравоохранении: руководство / А. В. Бобрик. - М. : Акварель, 2011.
2. Попов Ю. И. Управление проектами: учебное пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. - М. : ИНФРА-М, 2007.

3. Балашов, А. И. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. Е. М. Рогова. - М.: Юрайт, 2019.

4. Столяров, С.А. Менеджмент в здравоохранении: учебное пособие. - Барнаул: Азбука, 2011.

**Дополнительная:**

1. Аньшин В.М. Управление проектами: фундаментальный курс [Электронный ресурс]: учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; под ред. В.М. Аньшина, О.М. Ильиной. - М.: Высшая школа экономики, 2013. - 624 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

2. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2012. - 616 с.

3. Вылегжанина А.О. Организационный инструментарий управления проектом [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.О. Вылегжанина. - М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 312 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).

4. Управление инвестиционными проектами: учебное пособие [Электронный ресурс] / Черняк, В.З. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 365 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

5. Аверин, А. Н. Национальные проекты – инструменты достижения национальных целей Российской Федерации [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Москва : Дашков и К°, 2020 (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

**Раздел 4. Завершение проекта**

**Тема 4.2: Зачетное занятие**

**Цель:** контроль освоения дисциплины и оценка знаний, умений, навыков.

**Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:**

1. Представление и защита проекта.
2. Тестирование.

Примерные задания представлены в приложении Б к рабочей программе

**Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:**

Подготовка к зачетному занятию – написание проекта

**Рекомендуемая литература:**

**Основная:**

1. Бобрик, А. В. Основы управления проектами в здравоохранении: руководство / А. В. Бобрик. - М. : Акварель, 2011.

2. Попов Ю. И. Управление проектами: учебное пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. - М. : ИНФРА-М, 2007.

3. Балашов, А. И. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. Е. М. Рогова. - М.: Юрайт, 2019.

4. Столяров, С.А. Менеджмент в здравоохранении: учебное пособие. - Барнаул: Азбука, 2011.

**Дополнительная:**

1. Аньшин В.М. Управление проектами: фундаментальный курс [Электронный ресурс]: учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; под ред. В.М. Аньшина, О.М. Ильиной. - М.: Высшая школа экономики, 2013. - 624 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

2. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2012. - 616 с.

3. Вылегжанина А.О. Организационный инструментарий управления проектом [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.О. Вылегжанина. - М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 312 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).

4. Управление инвестиционными проектами: учебное пособие [Электронный ресурс] / Черняк, В.З. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 365 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

5. Аверин, А. Н. Национальные проекты – инструменты достижения национальных целей Российской Федерации [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Москва : Дашков и К°, 2020 (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

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

**Кафедра менеджмента и товароведения**

**Приложение Б к рабочей программе дисциплины (модуля)**

**ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА**

**для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся  
по дисциплине (модулю)**

**«Менеджмент в здравоохранении»**

Специальность 30.05.01 Медицинская биохимия  
Направленность (профиль) ОПОП – Медицинская биохимия  
Форма обучения очная

**1. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**



Показатели оценивания	Критерии и шкалы оценивания				Оценочное средство	
	не зачтено	зачтено	зачтено	зачтено	для текущего контроля	для промежуточной аттестации
<b>УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла</b>						
<b>ИД УК 2.1 Формулирует на основе поставленной проблемы проектную задачу и способ ее решения через реализацию проектного управления</b>						
Знать	Не знает основы постановки проектной задачи, способы ее решения через реализацию проектного управления	Не в полном объеме знает основы постановки проектной задачи, способы ее решения через реализацию проектного управления, допускает существенные ошибки	Знает основы постановки проектной задачи, способы ее решения через реализацию проектного управления, допускает ошибки	Знает основы постановки проектной задачи, способы ее решения через реализацию проектного управления	Устный опрос в ходе занятий, отработка практических навыков, решение ситуационных задач, тестовый контроль, реферат	Итоговое тестирование, представление проекта
Уметь	Не умеет формулировать на основе поставленной проблемы проектную задачу и способ ее решения через реализацию проектного управления	Частично освоено умение формулировать на основе поставленной проблемы проектную задачу и способ ее решения через реализацию проектного управления	Правильно формулирует на основе поставленной проблемы проектную задачу и способ ее решения через реализацию проектного управления, допускает ошибки	Самостоятельно формулирует на основе поставленной проблемы проектную задачу и способ ее решения через реализацию проектного управления	Устный опрос в ходе занятий, отработка практических навыков, решение ситуационных задач, тестовый контроль, реферат	Итоговое тестирование, представление проекта
Владеть	Не владеет навыками определения проблемы, проектной задачи и способов ее решения через реализацию проектного управления	Не полностью владеет навыками определения проблемы, проектной задачи и способов ее решения через реализацию проектного управления	Способен использовать навыки определения проблемы, проектной задачи и способов ее решения через реализацию проектного управления	Владеет навыками определения проблемы, проектной задачи и способов ее решения через реализацию проектного управления	Устный опрос в ходе занятий, отработка практических навыков, решение ситуационных задач, тестовый контроль, реферат	Итоговое тестирование, представление проекта
<b>ИД УК 2.2 Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения</b>						

Знать	Не знает процесс разработки концепции проекта в рамках обозначенной проблемы (цель, задачи, актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения)	Не в полном объеме знает процесс разработки концепции проекта в рамках обозначенной проблемы (цель, задачи, актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения), допускает существенные ошибки	Знает процесс разработки концепции проекта в рамках обозначенной проблемы (цель, задачи, актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения), допускает ошибки	Знает процесс разработки концепции проекта в рамках обозначенной проблемы (цель, задачи, актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения)	Устный опрос в ходе занятий, отработка практических навыков, решение ситуационных задач, тестовый контроль, реферат	Итоговое тестирование, представление проекта
Уметь	Не умеет разрабатывать концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулировать цель, задачи, обосновывать актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения	Частично освоено умение разрабатывать концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулировать цель, задачи, обосновывать актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения	Правильно использует умение разрабатывать концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулировать цель, задачи, обосновывать актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения, допускает ошибки	Самостоятельно использует умение разрабатывать концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулировать цель, задачи, обосновывать актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения	Устный опрос в ходе занятий, отработка практических навыков, решение ситуационных задач, тестовый контроль, реферат	Итоговое тестирование, представление проекта
Владеть	Не владеет навыками разработки концепции проекта в рамках обозначенной проблемы: формулировки цели, задач, актуальности,	Не полностью владеет навыками разработки концепции проекта в рамках обозначенной проблемы: формулировки цели, задач,	Способен использовать навыки разработки концепции проекта в рамках обозначенной проблемы: формулировки цели, задач,	Владеет навыками разработки концепции проекта в рамках обозначенной проблемы: формулировки цели, задач, актуальности,	Устный опрос в ходе занятий, отработка практических навыков, решение ситуационных задач,	Итоговое тестирование, представление проекта

	значимости, ожидаемых результатов и возможных сфер их применения	актуальности, значимости, ожидаемых результатов и возможных сфер их применения	актуальности, значимости, ожидаемых результатов и возможных сфер их применения	значимости, ожидаемых результатов и возможных сфер их применения	тестовый контроль, реферат	
<b>ИД УК 2.3 Планирует необходимые ресурсы, разрабатывает план реализации проекта с использованием инструментов планирования</b>						
Знать	Не знает необходимые ресурсы, в том числе с учетом их заменимости для решения поставленной задачи, основы плана реализации проекта с использованием инструментов планирования	Не в полном объеме знает необходимые ресурсы, в том числе с учетом их заменимости для решения поставленной задачи, основы плана реализации проекта с использованием инструментов планирования, допускает существенные ошибки	Знает основные необходимые ресурсы, в том числе с учетом их заменимости для решения поставленной задачи, основы плана реализации проекта с использованием инструментов планирования, допускает ошибки	Знает необходимые ресурсы, в том числе с учетом их заменимости для решения поставленной задачи, основы плана реализации проекта с использованием инструментов планирования	Устный опрос в ходе занятий, отработка практических навыков, решение ситуационных задач, тестовый контроль, реферат	Итоговое тестирование, представление проекта
Уметь	Не умеет планировать необходимые ресурсы, в том числе с учетом их заменимости, разрабатывать план реализации проекта с использованием инструментов планирования	Частично освоено умение планировать необходимые ресурсы, в том числе с учетом их заменимости, разрабатывать план реализации проекта с использованием инструментов планирования	Правильно планирует необходимые ресурсы, в том числе с учетом их заменимости, разрабатывать план реализации проекта с использованием инструментов планирования, допускает ошибки	Самостоятельно планирует необходимые ресурсы, в том числе с учетом их заменимости, разрабатывать план реализации проекта с использованием инструментов планирования	Устный опрос в ходе занятий, отработка практических навыков, решение ситуационных задач, тестовый контроль, реферат	Итоговое тестирование, представление проекта
Владеть	Не владеет навыками планирования необходимых ресурсов, в том числе	Не полностью владеет навыками планирования необходимых ресурсов, в том числе	Способен использовать навыки планирования необходимых ресурсов, в том числе	Владеет навыками планирования необходимых ресурсов, в том числе с	Устный опрос в ходе занятий, отработка практических навыков,	Итоговое тестирование, представление проекта

	с учетом их заменимости, методами разработки плана реализации проекта с использованием инструментов планирования	том числе с учетом их заменимости, методами разработки плана реализации проекта с использованием инструментов планирования	числе с учетом их заменимости, методами разработки плана реализации проекта с использованием инструментов планирования	учетом их заменимости, методами разработки плана реализации проекта с использованием инструментов планирования	решение ситуационных задач, тестовый контроль, реферат	
ИД УК 2.4 Осуществляет мониторинг хода реализации проекта, корректирует отклонения, вносит дополнительные изменения в план реализации проекта, уточняет зоны ответственности участников проект						
Знать	Не знает мониторинг хода реализации проекта, способы корреляции отклонений в план реализации проекта, зоны ответственности участников проекта	Не в полном объеме знает мониторинг хода реализации проекта, способы корреляции отклонений в план реализации проекта, зоны ответственности участников проекта, допускает существенные ошибки	Знает основные мониторинг хода реализации проекта, способы корреляции отклонений в план реализации проекта, зоны ответственности участников проекта, допускает ошибки	Знает мониторинг хода реализации проекта, способы корреляции отклонений в план реализации проекта, зоны ответственности участников проекта	Устный опрос в ходе занятий, отработка практических навыков, решение ситуационных задач, тестовый контроль, реферат	Итоговое тестирование, представление проекта
Уметь	Не умеет осуществлять мониторинг хода реализации проекта, корректировать отклонения, вносить дополнительные изменения в план реализации проекта, уточнять зоны ответственности участников проекта	Частично освоено умение осуществлять мониторинг хода реализации проекта, корректировать отклонения, вносить дополнительные изменения в план реализации проекта, уточнять зоны	Правильно осуществляет мониторинг хода реализации проекта, корректировать отклонения, вносить дополнительные изменения в план реализации проекта, уточнять зоны ответственности участников	Самостоятельно осуществляет мониторинг хода реализации проекта, корректировать отклонения, вносить дополнительные изменения в план реализации проекта, уточнять зоны ответственности участников проекта	Устный опрос в ходе занятий, отработка практических навыков, решение ситуационных задач, тестовый контроль, реферат	Итоговое тестирование, представление проекта

		ответственности участников проекта	проекта, допускает ошибки			
Владеть	Не владеет навыками осуществления мониторинга хода реализации проекта, корректируя отклонения, внося дополнительные изменения в план реализации проекта, уточняя зоны ответственности участников проекта	Не полностью владеет навыками осуществления мониторинга хода реализации проекта, корректируя отклонения, внося дополнительные изменения в план реализации проекта, уточняя зоны ответственности участников проекта	Способен использовать навыки осуществления мониторинга хода реализации проекта, корректируя отклонения, внося дополнительные изменения в план реализации проекта, уточняя зоны ответственности участников проекта	Владеет навыками осуществления мониторинга хода реализации проекта, корректируя отклонения, внося дополнительные изменения в план реализации проекта, уточняя зоны ответственности участников проекта	Устный опрос в ходе занятий, отработка практических навыков, решение ситуационных задач, тестовый контроль, реферат	Итоговое тестирование, представление проекта
УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели						
ИД УК-3.1. Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели.						
Знать	Не знает принципы и технологии выработки стратегии командной работы для достижения поставленной цели	Не в полном объеме знает принципы и технологии выработки стратегии командной работы для достижения поставленной цели, допускает существенные ошибки	Знает принципы и технологии выработки стратегии командной работы для достижения поставленной цели, допускает ошибки	Знает принципы и технологии выработки стратегии командной работы для достижения поставленной цели	Устный опрос в ходе занятий, отработка практических навыков, решение ситуационных задач, тестовый контроль, реферат	Итоговое тестирование, представление проекта
Уметь	Не умеет применять теоретические основы выработки стратегии сотрудничества и на ее основе организовывать отбор членов команды для	Частично освоено умение применять теоретические основы выработки стратегии сотрудничества и на ее основе организовывать отбор членов	Правильно использует умение применять теоретические основы выработки стратегии сотрудничества и на ее основе организовывать отбор членов	Самостоятельно использует умение применять теоретические основы выработки стратегии сотрудничества и на ее основе организовывать отбор	Устный опрос в ходе занятий, отработка практических навыков, решение ситуационных задач, тестовый контроль, реферат	Итоговое тестирование, представление проекта

	достижения поставленной цели	команды для достижения поставленной цели	команды для достижения поставленной цели, допускает ошибки	членов команды для достижения поставленной цели		
Владеть	Не владеет навыками выработки стратегии сотрудничества и на ее основе организовывать отбор членов команды для достижения поставленной цели	Не полностью владеет навыками выработки стратегии сотрудничества и на ее основе организовывать отбор членов команды для достижения поставленной цели	Способен использовать навыки выработки стратегии сотрудничества и на ее основе организовывать отбор членов команды для достижения поставленной цели	Владеет навыками выработки стратегии сотрудничества и на ее основе организовывать отбор членов команды для достижения поставленной цели	Устный опрос в ходе занятий, отработка практических навыков, решение ситуационных задач, тестовый контроль, реферат	Итоговое тестирование, представление проекта
ИД УК-3.2. Планирует, организует и корректирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды						
Знать	Не знает основы планирования, организации и корректировки работы команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов, распределения поручений и делегирования полномочий членам команды	Не в полном объеме знает основы планирования, организации и корректировки работы команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов, распределения поручений и делегирования полномочий членам команды, допускает существенные ошибки	Знает основы организации и корректировки работы команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов, распределения поручений и делегирования полномочий членам команды, допускает ошибки	Знает основы организации и корректировки работы команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов, распределения поручений и делегирования полномочий членам команды	Устный опрос в ходе занятий, отработка практических навыков, решение ситуационных задач, тестовый контроль, реферат	Итоговое тестирование, представление проекта
Уметь	Не умеет анализировать стили	Частично освоено умение	Правильно использует умение	Самостоятельно использует умение	Устный опрос в ходе занятий,	Итоговое тестирование,

	лидерства, планировать, организовывать и корректировать работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды	анализировать стили лидерства, планировать, организовывать и корректировать работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды	анализировать стили лидерства, планировать, организовывать и корректировать работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды, допускает ошибки	анализировать стили лидерства, планировать, организовывать и корректировать работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды	отработка практических навыков, решение ситуационных задач, тестовый контроль, реферат	представление проекта
Владеть	Не владеет навыками планирования, организации и корректировки работы команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов, распределения поручений и делегирования полномочий членам команды	Не полностью владеет навыками планирования, организации и корректировки работы команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов, распределения поручений и делегирования полномочий членам команды	Способен использовать навыки планирования, организации и корректировки работы команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов, распределения поручений и делегирования полномочий членам команды	Владеет навыками планирования, организации и корректировки работы команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов, распределения поручений и делегирования полномочий членам команды	Устный опрос в ходе занятий, отработка практических навыков, решение ситуационных задач, тестовый контроль, реферат	Итоговое тестирование, представление проекта
ПК-7 Способен организовывать деятельность находящегося в распоряжении медицинского персонала лаборатории						
ИД ПК-7.1 Контролирует выполнение должностных обязанностей находящегося в распоряжении медицинского персонала лаборатории						
Знать	Фрагментарные знания функциональных	Общие, но не структурированные знания функциональных обязанностей	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы	Сформированные систематические знания функциональных	Устный опрос в ходе занятий, отработка практических навыков,	Итоговое тестирование, представление проекта

	обязанностей медицинского персонала лаборатории	медицинского персонала лаборатории	знания функциональных обязанностей медицинского персонала лаборатории	обязанностей медицинского персонала лаборатории	решение ситуационных задач, тестовый контроль, реферат	
Уметь	Частично освоенное умение организовывать деятельность и проводить внутренний аудит деятельности находящегося в распоряжении медицинского персонала лаборатории	В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение организовывать деятельность и проводить внутренний аудит деятельности находящегося в распоряжении медицинского персонала лаборатории	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение организовывать деятельность и проводить внутренний аудит деятельности находящегося в распоряжении медицинского персонала лаборатории	Сформированное умение организовывать деятельность и проводить внутренний аудит деятельности находящегося в распоряжении медицинского персонала лаборатории	Устный опрос в ходе занятий, отработка практических навыков, решение ситуационных задач, тестовый контроль, реферат	Итоговое тестирование, представление проекта
Владеть	Фрагментарное применение навыков контроля выполнения должностных обязанностей находящегося в распоряжении медицинского персонала лаборатории	В целом успешное, но не систематическое применение навыков контроля выполнения должностных обязанностей находящегося в распоряжении медицинского персонала лаборатории	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков контроля выполнения должностных обязанностей находящегося в распоряжении медицинского персонала лаборатории	Успешное и систематическое применение навыков контроля выполнения должностных обязанностей находящегося в распоряжении медицинского персонала лаборатории	Устный опрос в ходе занятий, отработка практических навыков, решение ситуационных задач, тестовый контроль, реферат	Итоговое тестирование, представление проекта



## 2. Типовые контрольные задания и иные материалы

### 2.1. Примерный комплект типовых заданий для оценки сформированности компетенций, критерии оценки

Код компетенции	Комплект заданий для оценки сформированности компетенций
УК-2	<p><b>Проект к зачету</b> По итогам необходимо подготовить и представить проект (студенты работают в группе, темы проекта студенты выбирают самостоятельно)</p> <p><b>Примерные вопросы к устному опросу текущего контроля</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Понятия «проект» и «управление проектами».</li><li>2. Методология управления проектами.</li><li>3. Стандарты управления проектами.</li><li>4. Проект как система. Системный подход к управлению проектами.</li><li>5. Цели проекта.</li><li>6. Требования к проекту.</li><li>7. Окружение проекта.</li><li>8. Участники проекта.</li><li>9. Жизненный цикл проекта.</li><li>10. Структура проекта</li><li>11. Эффекты и индикаторы успешной реализации проекта. Эффективность реализации проекта и ее виды.</li><li>12. Оценка экономической эффективности проекта: общие подходы.</li><li>13. Основные методы инвестиционных расчетов.</li><li>14. Понятие риска и неопределенности.</li><li>15. Классификация проектных рисков.</li><li>16. Система управления проектными рисками.</li><li>17. Основные подходы к оценке риска.</li><li>18. Методы управления рисками.</li><li>19. Основные задачи планирования проекта.</li><li>20. Иерархическая структура работ проекта.</li><li>21. Функции сетевого анализа в планировании проекта.</li><li>22. Анализ критического пути.</li><li>23. Определение длительности проекта при неопределенном времени выполнения операций.</li><li>24. Распределение ресурсов. Разработка расписания проекта.</li><li>25. Оценка стоимости проекта.</li><li>26. Планирование затрат по проекту.</li><li>27. Финансирование проектов.</li><li>28. Контроль выполнения плана и условий финансирования.</li><li>29. Контроль при реализации проекта.</li><li>30. Мониторинг проекта.</li><li>31. Управление изменениями.</li><li>32. Управление конфигурацией.</li><li>33. Понятие качества и его применение в проектах.</li><li>34. Планирование качества.</li><li>35. Обеспечение качества проекта.</li><li>36. Контроль качества проекта.</li><li>37. Типы контрактов в проектной деятельности.</li><li>38. Организация подрядных торгов.</li><li>39. Управление закупками проекта.</li><li>40. Фаза завершения проекта.</li><li>41. Закрытие контракта проектов.</li><li>42. Постаудит проекта.</li><li>43. Основные программные продукты в управлении проектами.</li><li>44. Какие цели и целевые показатели определены в национальном проекте «Здравоохранение»?</li><li>45. Какие задачи установлены в национальном проекте «Здравоохранение»?</li><li>46. Какие федеральные проекты входят в состав национального проекта «Здравоохранение»?</li><li>47. Какие ожидаются результаты от реализации национального проекта «Здравоохранение»?</li><li>48. Перечислите основные проектные документы.</li><li>49. Какая информация содержится в Уставе проекта?</li><li>50. Перечислите ключевые международные стандарты управления проектами.</li><li>51. Какую роль играют стандарты ISO в управлении проектами?</li><li>52. Перечислите национальные стандарты по проектному менеджменту.</li><li>53. Организационно-правовые формы коммерческих и некоммерческих организаций.</li></ol>

54. Дайте понятие хозяйственный договор и перечислите группы договоров.

55. Правовые формы институционализации предпринимателей.

56. Договорное регулирование проектной деятельности

**Тестовые задания (разноуровневые) для текущего контроля и промежуточной аттестации**

**1 уровень:**

1. Что из перечисленного можно классифицировать как проект?

- 1) Проведение форума \*
- 2) Подготовка финансовой отчетности
- 3) Ведение блога в интернете
- 4) Расчет заработной платы для сотрудников компании

2. Реализация проекта – это:

- 1) Создание условий, требующихся для выполнения проекта за нормативный период
- 2) Наблюдение, регулирование и анализ прогресса проекта
- 3) Комплексное выполнение всех описанных в проекте действий, которые направлены на достижение его целей\*

3. Одна из задач управления портфелем проектов – это:

- 1) Установка приоритетов проектов\*
- 2) Управление изменениями проектов
- 3) Согласование целей проектов
- 4) Решение ресурсных конфликтов

4. Правильно поставленная цель проекта должна быть:

- 1) Конкретной и четкой
- 2) Логичной и прагматичной
- 3) Ясной и понятной
- 4) Измеримой и достижимой\*

5. Проект отличается от процессной деятельности тем, что:

- 1) Процессы менее продолжительные по времени, чем проекты
- 2) Для реализации одного типа процессов необходим один-два исполнителя, для реализации проекта требуется множество исполнителей
- 3) Процессы однотипны и цикличны, проект уникален по своей цели и методам реализации, а также имеет четкие сроки начала и окончания\*

**6. Как называется временной промежуток между началом реализации и окончанием проекта?**

- 1) Стадия проекта
- 2) Жизненный цикл проекта\*
- 3) Результат проекта

**7. Инициация проекта является стадией в процессе управления проектом, по итогам которой:**

- 1) Объявляется окончание выполнения проекта
- 2) Санкционируется начало проекта\*
- 3) Утверждается укрупненный проектный план

8. Основные проектные документы. Что из перечисленного верно:

- 1) Устав проекта является составной частью плана управления проектом
- 2) План управления проектом содержит результаты планирования таких областей, как содержание, сроки, стоимость \*
- 3) План управления проектом является частью документа «Устав проекта»
- 4) Устав проекта содержит результаты планирования таких областей, как содержание, сроки, стоимость, коммуникации и риски

9. В каком нормативном документе перечислены требования на управление любыми проектами и могут быть применены для проектов, реализуемых юридическими или физическими лицами?

- 1) ГОСТ Р 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом\*
- 2) Устав предприятия
- 3) Руководство РМВОК

10. Какие стандарты входят в семейство стандартов Проектный менеджмент?

- 1) ГОСТ Р 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом\*
- 2) ГОСТ Р 54871-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению программой\*

3) ГОСТ Р 54870-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов\*

11. Срок действия договора на выполнение НИР и ОКР

1) устанавливается сторонами\*

2) 1 год

3) 5 лет

4) 10 лет

12. Способ закупки товаров, размещения заказов и выдачи подрядов, который предполагает привлечение к определенному, заранее установленному сроку предложения от нескольких поставщиков или подрядчиков и заключение контракта с тем из них, предложение которого наиболее выгодно по ценам или другим коммерческим условиям.

1) торги

2) проект

3) контракт

4) договор

**2 уровень:**

1. Проект, который имеет лишь одного постоянного сотрудника – управляющего проектом, является ... матричной структурой (слабой)

2. Знаковое событие в реализации проекта, которое используется для контроля за ходом его реализации \_\_\_\_\_ (веха)

3. Соглашение двух или нескольких лиц об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей – это \_\_\_\_\_ (договор).

4. Установить соответствие

1 заказчик проекта	А физическое или юридическое лицо, которое является владельцем результата проекта
2 руководитель проекта	Б лицо, осуществляющее управление проектом и ответственное за результаты проекта
3 куратор проекта	В лицо, ответственное за обеспечение проекта ресурсами и осуществляющее административную, финансовую и иную поддержку проекта
4 команда проекта	Г совокупность лиц, групп и организаций, объединенных во временную организационную структуру для выполнения работ проекта

1-А; 2-Б; 3-В; 4-Г

**3 уровень:**

1. Ваш заказчик установил продолжительность проекта равной 4 месяцам. Вы – руководитель проекта и знаете, что проект можно выполнить за 2 месяца. Это требование заказчика является:

1) Возможностью

2) Границей по срокам

3) Допуском

4) Ограничением\*

**Примерные ситуационные задачи**

1. Предложите стратегию и технологию внедрения проектного управления в деятельность таких организаций, как: 1) фармацевтическая фабрика; 2) сеть аптек; 3) санаторий; 4) частная косметологическая клиника; 5) стоматологическая клиника;

Предусмотрите возможные сопротивления и разработайте меры по их предотвращению.

2. Компания ЗТ завершает проект создания нового диагностического оборудования для государственной медицинской научной - исследовательской лаборатории. Составьте график мероприятий по закрытию контракта. В графике необходимо указать содержание работ (не менее 7) и сроки их выполнения.

**Примерный перечень практических навыков**

Формулировать на основе поставленной проблемы проектную задачу и способ ее решения через реализацию проектного управления

Разрабатывать концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулировать цель, задачи, обосновывать актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения

Планировать необходимые ресурсы, в том числе с учетом их заменимости, разрабатывать план реализации проекта с использованием инструментов планирования

Осуществлять мониторинг хода реализации проекта, корректировать отклонения, вносить дополнительные изменения в план реализации проекта, уточнять зоны ответственности участников проекта

	<p><b>Примерные задания для написания (и защиты) рефератов</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Профиль менеджера проекта в здравоохранении: требования к компетентности.</li> <li>2. Профессия «менеджер проекта в здравоохранении».</li> <li>3. Развитие компетенций в области управления проектами в организации (на примере своей организации).</li> <li>4. Разработка индивидуального плана развития компетентности менеджера проекта в области управления проектами (на примере организации).</li> <li>5. Международные проекты в здравоохранении: требования к компетентности кадров.</li> <li>6. Национальные проекты и программы в здравоохранении в России: требования к компетентности кадров.</li> <li>7. Задачи обеспечения квалифицированными кадрами организаций здравоохранения в России для реализации проектов и программ.</li> <li>8. Волонтерские организации для реализации программ и проектов ВОЗ: лучшие практики и извлеченные уроки</li> <li>9. Предназначение управления проектами в медицинской организации.</li> <li>10. Структура компетентности менеджера проекта: анализ существующих стандартов.</li> <li>11. Устойчивое развитие – новый подход к управлению проектами и программами в здравоохранении.</li> <li>12. Управление проектами и программами здравоохранения на основе концепции устойчивого развития (GPM).</li> <li>13. Зеленое управление проектами: принципы, подходы, методология и применение в здравоохранении.</li> </ol>
<p><b>УК-3</b></p>	<p><b>Проект к зачету</b> По итогам необходимо подготовить и представить проект (студенты работают в группе, темы проекта студенты выбирают самостоятельно)</p>
	<p><b>Примерные вопросы к устному опросу текущего контроля</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какую роль играют коммуникации в проекте?</li> <li>2. Что необходимо сделать менеджерам проекта для управления коммуникациями?</li> <li>3. Какие разделы включает в себя план коммуникаций проекта?</li> <li>4. Какие технологии используются для управления коммуникациями проекта?</li> <li>5. Назовите условия проведения успешного совещания.</li> <li>6. Как учитываются ожидания стейкхолдеров при управлении коммуникациями проекта?</li> <li>7. В чем заключается сущность стратегии управления конфликтами, и какова ее роль для успешного инновационного менеджмента?</li> <li>8. Назовите основные типы стратегий управления конфликтами.</li> <li>9. Дайте понятие Управление проектами.</li> <li>10. Дайте понятие Команда проекта.</li> <li>11. Дайте понятие Руководитель (менеджер) проекта.</li> <li>12. Управление командой проекта.</li> <li>13. Управление коммуникациями проекта.</li> </ol>
	<p><b>Тестовые задания (разноуровневые) для текущего контроля и промежуточной аттестации</b></p> <p><b>1 уровень:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Конфликт, в результате которого улучшается качество управленческих решений:       <ol style="list-style-type: none"> <li>1) формальный</li> <li>2) стимулирующий</li> <li>3) конструктивный*</li> <li>4) скрытый</li> <li>5) деструктивный</li> </ol> </li> <li>2. Процесс связанные с обеспечением своевременного и соответствующего формирования, сбора, распространения, хранения и окончательного размещения проектной информации...       <ol style="list-style-type: none"> <li>1) коммуникация*</li> <li>2) конфликт</li> <li>3) делегирование полномочий</li> <li>4) управление ожиданиями</li> </ol> </li> <li>3. Перечислите критерии выбора коммуникационных технологий       <ol style="list-style-type: none"> <li>1) надежность*</li> <li>2) точность*</li> <li>3) уровень искажений*</li> <li>4) человеческий фактор*</li> <li>5) безопасность</li> <li>6) взаимозаменяемость</li> </ol> </li> <li>4. Верно ли утверждение, что функциональные конфликты должны поощряться?       <ol style="list-style-type: none"> <li>1) верно*</li> </ol> </li> </ol>

2) не верно

5. Назовите вид стратегии управления конфликтами при котором необходимо минимизировать дисфункциональные последствия конфликта, добиться того, чтобы конфликт не препятствовал осуществлению проекта...

- 1) Агрессивная
- 2) Конструктивная
- 3) Оборонительная\*
- 4) Стратегия невмешательства

**2 уровень:**

1. Установите соответствие между видами коммуникаций

1. Письменная	А Устав
2. Устная	Б Совещание
	В Коридорное обсуждение
	Г Отчеты
	Д Протоколы
	Е Праздники
	Ж e-mail

1 – А, Г, Д, Ж; 2 – Б, В, Е

2. Установите соответствие между определениями:

1. Личностные качества менеджера	А. Доброжелательность, коллективизм, отзывчивость
2. Деловые качества менеджера	Б. Коммуникабельность, инициативность, готовность к нововведениям
3. Профессиональные качества менеджера	В. Высокий уровень образования, широта взглядов, эрудиция

1-А; 2-Б; 3-В

3. Установите последовательность управленческих функций:

- 1) целеполагание
- 2) прогнозирование
- 3) планирование
- 4) организация
- 5) мотивация
- 6) контроль

**3 уровень:**

1. Прошло всего несколько дней после Вашего назначения на новую должность, и вдруг Вам звонят из профкома и просят выделить пять человек для работ по благоустройству на три дня в подшефный лагерь. Как Вы поступите:

- а) постараетесь «отбиться» от поручения, ссылаясь на то, что у Вас ехать некому, да и работа под угрозой срыва, а это скажется на работе всей организации;
- б) вызовете представителя профкома и переложите отбор кандидатов на его плечи;
- в) распорядитесь, чтобы нижестоящие руководители отобрали самых «бесполезных» работников и сообщили Вам их фамилии в качестве кандидатур для поездки;
- г) проинформируете всех сотрудников о просьбе профкома и предложите выдвинуть свои кандидатуры тем, кто особенно нуждается в отгулах.

**Примерные ситуационные задачи**

1. Смирнова А.И. назначили руководителем команды по реализации важного проекта, связанного с получением выгодного заказа. Сначала он встретился с семью членами команды, определил масштабы проекта и раздал персональные задания. Все члены команды соглашались, кивали в знак понимания и много записывали, так что по завершении собрания Алексей Иванович чувствовал себя прекрасно. «Они готовы», – подумал он.

На выполнение проекта было отведено ровно четыре месяца. Проходили недели. Алексей Иванович был занят выполнением своей части проекта. Изредка он проверял индивидуальную работу членов команды, но регулярных собраний всех членов команды не проводил. В начале четвертого месяца Алексей Иванович почти случайно обнаружил, что между маркетинговой и логистической частями проекта существуют значительные функциональные противоречия. Алексей Иванович срочно созвал собрание команды и объявил чрезвычайное положение. Вся команда, а особенно Алексей Иванович, работала сутками в течение следующих нескольких недель, и только дважды нарушила сроки сдачи конкретных заданий, в конце концов завершив проект по истечении шести месяцев.

	<p>Высшее руководство было недоволено задержкой, но все-таки смогло сохранить заказчика и подписало долгосрочный контракт. По завершении проекта Алексей Иванович вздохнул с облегчением, но особой радости эта работа ему не принесла. Управление командой оказалось тяжелой работой. Иногда ему с командой приходилось отступать от намеченного плана, дублировать функции, оставлять работу незавершенной и ругаться по поводу того, в каком направлении следует двигаться. Стиль работы Смирнова А.И. характеризовался частым вмешательством в работу команды, выполнением заданий за членов команды, решением проблем, которыми должны были заниматься другие. В конечном итоге команде удалось выполнить проект, но Алексей Иванович честно признал, что общее качество работ оставляло желать лучшего.</p> <p>Вопросы для размышления:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Охарактеризуйте стиль работы Смирнова А.И.</li> <li>2. Назовите ошибки, допущенные Алексей Иванович в процессе руководства командой.</li> <li>3. Перечислите причины, которые не позволили команде Смирнова А.И. добиться результатов, на которые он рассчитывал.</li> <li>4. Какие меры по совершенствованию руководства командой можно предложить Алексей Иванович, чтобы не допускать ошибок в будущем?</li> </ol> <p>2. Тарасова Наталья была руководителем отдела маркетинга фармацевтической компании. Она лично определяла задачи, над которыми будет работать каждый сотрудник и даже то, как он должен работать. Если кто-то возражал, Наталья требовала беспрекословного подчинения. Работники группы зависели друг от друга, а Наталья хотела преобразовать эту группу в команду. Руководитель Натальи сообщил ей, что проект по запуску нового вида продукции, скорее всего, поручат ей. Для выполнения проекта всем пяти работникам ее отдела пришлось бы очень тесно сотрудничать между собой, что им редко приходилось делать раньше. Наталья жаждала получить этот проект, но ничего не сказала об этом своим подчиненным, посчитав, что это отвлечет их от выполнения текущих задач.</p> <p>Она сообщит об этом только в том случае, если ее действительно назначат руководителем проекта. Однажды за 15 минут до совещания менеджеров среднего звена ей позвонили и сказали, что проект действительно передают ей и братья за него нужно немедленно. Наталья помчалась к своим подчиненным, сообщая всем и каждому эту приятную новость и раздавая задания. «Бросьте все текущие дела, новое задание – вот работа первостепенной важности, – заявила она, не обращая внимания на замешательство сотрудников. – Работать нужно быстро, поэтому не будем тратить времени на собрания, просто делайте все так, как я говорила вам раньше. Поработайте над этим проектом хорошенько, ведь теперь вы – команда!». Наталья была довольна собой, ведь ей удалось быстро запустить работу над проектом, а на следующей неделе она встретится с членами своей команды, чтобы проанализировать состояние дел и ответить на накопившиеся вопросы.</p> <p>Наталья не знала, что сотрудники провели неофициальное совещание еще до запланированного заседания и высказали недовольство по поводу случившегося и авторитарного стиля руководства Натальи Тарасовой.</p> <p>Вопросы для размышления:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Почему членам команды Натальи Тарасовой трудно работать?</li> <li>2. К каким последствиям может привести авторитарный стиль руководства командой?</li> <li>3. Назовите ошибки, допущенные Натальей, и предложите методы их корректировок.</li> </ol>
	<p><b>Примерный перечень практических навыков</b></p> <p>Применять теоретические основы выработки стратегии сотрудничества и на ее основе организовывать отбор членов команды для достижения поставленной цели</p> <p>Планировать, организовывать и корректировать работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды</p>
	<p><b>Примерные задания для написания (и защиты) рефератов</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поведенческие аспекты компетентности менеджера проекта здравоохранения.</li> <li>2. Личная эффективность менеджера проекта: особенности для реализации проектов и программ в здравоохранении.</li> <li>3. Повышение личной эффективности менеджера проекта (на примере проектов здравоохранения).</li> <li>4. Управление человеческими ресурсами в проектах (на примере проекта здравоохранения).</li> <li>5. Зарубежный опыт формирования и развития проектных команд при реализации проектов и программ здравоохранения.</li> <li>6. Мотивация персонала в команде проекта: ошибки и как их избежать (на примере проекта здравоохранения).</li> </ol>
<p><b>ПК-7</b></p>	<p><b>Проект к зачету</b></p> <p>По итогам необходимо подготовить и представить проект (студенты работают в группе, темы проекта студенты выбирают самостоятельно)</p> <p><b>Примерные вопросы к устному опросу текущего контроля</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какую роль играют контроль и мониторинг в реализации проекта?</li> </ol>

2. Какими методами можно осуществить контроль исполнения проекта?  
 3. Кто должен осуществлять мониторинг реализации проекта?

**Тестовые задания (разноуровневые) для текущего контроля и промежуточной аттестации**

**1 уровень:**

1. Систематически протекающий процесс обработки информации, предназначенный для выявления различий между плановыми величинами и величинами, взятыми для сравнения, а также анализа выявленных отклонений.

- 1) контроль\*
- 2) мониторинг
- 3) аудит
- 4) проверка

2. Вид контроля непосредственно при реализации проекта?

- 1) Текущий контроль\*
- 2) Предварительный контроль
- 3) Заключительный контроль

3. Механизм осуществления постоянного наблюдения за важнейшими текущими результатами реализации проекта с целью своевременного обнаружения отклонений от календарного плана и бюджета

- 1) контроль
- 2) мониторинг\*
- 3) аудит
- 4) проверка

4. **Что включают в себя процессы организации и проведения контроля качества проекта?**

- 1) Проверку соответствия уже полученных результатов заданным требованиям
- 2) Составление перечня недоработок и отклонений
- 3) Промежуточный и итоговый контроль качества с составлением отчетов\*

5. **Метод освоенного объема дает возможность:**

- 1) Освоить минимальный бюджет проекта
- 2) Выявить, отстает или опережает реализация проекта в соответствии с графиком, а также подсчитать перерасход или экономию проектного бюджета\*
- 3) Скорректировать сроки выполнения отдельных процессов проекта

**2 уровень:**

1. Установить соответствие

1 заказчик проекта	А физическое или юридическое лицо, которое является владельцем результата проекта
2 руководитель проекта	Б лицо, осуществляющее управление проектом и ответственное за результаты проекта
3 куратор проекта	В лицо, ответственное за обеспечение проекта ресурсами и осуществляющее административную, финансовую и иную поддержку проекта
4 команда проекта	Г совокупность лиц, групп и организаций, объединенных во временную организационную структуру для выполнения работ проекта

1-А; 2-Б; 3-В; 4-Г

2. Установить соответствие

1 предварительный контроль	А осуществляется до фактического начала работ по реализации проекта и направлен на соблюдение определенных правил и процедур
2 текущий контроль	Б осуществляется непосредственно при реализации проекта
3 заключительный контроль	В проводится на стадии завершения проекта для интегральной оценки реализации проекта в целом

1-А; 2-Б; 3-В

**3 уровень:**

1. В государственных компаниях применяется инструмент регулирования, который можно назвать «красно-синий карандаш». Принимая документ к рассмотрению, чиновник использует красную сторону карандаша для резолюции «отказать», а синюю - для резолюции «в работу», при этом следуя бюрократическим процедурам, что приводит к постоянным задержкам. В такой ситуации планирование становится невозможным, т.к. на обдумывание и формулировку целей и задач для согласования на разных уровнях

	<p>организации необходимо время, а цели и сроки определяются директивно. Зрелость такой компании по шкале развития проектной методологии имеет значение?...</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ниже нуля*</li> <li>2) нуль</li> <li>3) 10</li> <li>4) 50</li> <li>5) 100</li> </ol> <p><b>2. Назовите метод контроля фактически выполненных работ по реализации проекта, позволяющий провести учет некоторых промежуточных итогов для незавершенных работ.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 10 на 90</li> <li>2) 50 на 50*</li> <li>3) 0 к 100</li> </ol>
	<p><b>Примерные ситуационные задачи</b></p> <p>1. Рассмотрим ситуацию, в которую попала проектная команда компании при осуществлении проекта IT-службы. Руководство поставило перед командой масштабную и очень важную для предприятия задачу комплексной автоматизации управления. Однако во время выполнения проекта команда не имела инструментов для ведения проектной документации согласно общемировой практике. В ее распоряжении было только «Руководство РМВОК», однако при осуществлении своей деятельности ФГУП как госкорпорация обязана опираться только на официальные документы, поэтому команда не могла применять его в своей работе. Например, использование в документах формулировки «Устав проекта» было отвергнуто с комментарием: «Устав у компании должен быть только один». Сложные задачи, которые стояли перед командой проекта, невозможно было начать решать без серьезной работы над документацией. Из-за бюрократических задержек в определенный момент управление проектом было приостановлено. Появление какого документа стало для команды проекта «спасательным кругом»? (ГОСТ Р 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом)</p>
	<p><b>Примерный перечень практических навыков</b></p> <p>Организовывать деятельность и проводить внутренний аудит деятельности находящегося в распоряжении медицинского персонала лаборатории</p>
	<p><b>Примерные задания для написания (и защиты) рефератов</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Система оценки персонала, участвующего в проектах (на примере проекта здравоохранения).</li> <li>2. Современные подходы и инструменты управления персоналом в проектах (на примере проекта здравоохранения)</li> </ol>

### **Критерии оценки устного опроса текущего контроля:**

**Оценка «зачтено»** выставляется обучающемуся если он обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, усвоил основную и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой; усвоил взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявил творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала; владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении ситуационных заданий, безошибочно ответил на основной и дополнительные вопросы на зачете.

**Оценка «не зачтено»** выставляется обучающемуся если он обнаружил пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустил принципиальные ошибки при ответе на основной и дополнительные вопросы; не может продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании образовательной организации без дополнительных занятий по дисциплине.

### **Критерии оценки тестовых заданий:**

«зачтено» - не менее 71% правильных ответов;  
«не зачтено» - 70% и менее правильных ответов.

### **Критерии оценки ситуационных задач:**

«зачтено» - обучающийся решил задачу в соответствии с алгоритмом, дал полные и точные ответы на все вопросы задачи, представил комплексную оценку предложенной ситуации, сделал выводы, привел дополнительные аргументы, продемонстрировал знание теоретического материала с учетом междисциплинарных связей, нормативно-правовых актов; предложил альтернативные



варианты решения проблемы;

**«не зачтено»** - обучающийся не смог логично сформулировать ответы на вопросы задачи, сделать выводы, привести дополнительные примеры на основе принципа межпредметных связей, продемонстрировал неверную оценку ситуации.

#### **Критерии оценки практических навыков:**

**«зачтено»** - обучающийся обладает теоретическими знаниями и владеет методикой выполнения практических навыков, демонстрирует их выполнение, в случае ошибки может исправить при коррекции их преподавателем;

**«не зачтено»** - обучающийся не обладает достаточным уровнем теоретических знаний (не знает методики выполнения практических навыков, показаний и противопоказаний, возможных осложнений, нормативы и проч.) и/или не может самостоятельно продемонстрировать практические умения или выполняет их, допуская грубые ошибки.

#### **Критерии оценки написания (и защиты) рефератов:**

**«зачтено»** – обоснована актуальность проблемы и темы, содержание соответствует теме и плану реферата, полно и глубоко раскрыты основные понятия проблемы, обнаружено достаточное владение терминологией, продемонстрировано умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал, умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы, к анализу привлечены новейшие работы по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.), полностью соблюдены требования к оформлению реферата, грамотность и культура изложения материала на высоком уровне.

**«не зачтено»** – не обоснована или слабо обоснована актуальность проблемы и темы, содержание не соответствует теме и плану реферата, обнаружено недостаточное владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы, не продемонстрировано умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал, умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы, использован очень ограниченный круг литературных источников по проблеме, не соблюдены требования к оформлению реферата, отсутствует грамотность и культура изложения материала.

#### **Критерии оценки написания (и защиты) проекта:**

**«зачтено»** – обоснована актуальность проблемы и темы, содержание соответствует теме и плану проекта, полно и глубоко раскрыты основные понятия проблемы, обнаружено достаточное владение терминологией, продемонстрировано умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал, умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы, к анализу привлечены новейшие работы по проблеме, полностью соблюдены требования к оформлению проекта, грамотность и культура изложения материала на высоком уровне.

**«не зачтено»** – не обоснована или слабо обоснована актуальность проблемы и темы, содержание не соответствует теме и плану проекта, обнаружено недостаточное владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы, не продемонстрировано умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал, умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы, использован очень ограниченный круг литературных источников по проблеме, не соблюдены требования к оформлению проекта, отсутствует грамотность и культура изложения материала.

### **3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта профессиональной деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

#### **3.1. Методика проведения тестирования**

**Целью этапа** промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), проводимой в форме тестирования, является оценка уровня усвоения обучающимися знаний, приобретения умений, навыков и сформированности компетенций в результате изучения учебной дисциплины (части дисциплины).

**Локальные нормативные акты, регламентирующие проведение процедуры:**

Проведение промежуточной аттестации обучающихся регламентируется Порядком проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

**Субъекты, на которых направлена процедура:**

Процедура оценивания должна охватывать всех обучающихся, осваивающих дисциплину (модуль). В случае, если обучающийся не проходил процедуру без уважительных причин, то он считается имеющим академическую задолженность.

**Период проведения процедуры:**

Процедура оценивания проводится по окончании изучения дисциплины (модуля) на последнем занятии. В случае проведения тестирования на компьютерах время и место проведения тестирования преподаватели кафедры согласуют с информационно-вычислительным центром и доводят до сведения обучающихся.

**Требования к помещениям и материально-техническим средствам для проведения процедуры:**

Требования к аудитории для проведения процедуры и необходимость применения специализированных материально-технических средств определяются преподавателем.

**Требования к кадровому обеспечению проведения процедуры:**

Процедуру проводит преподаватель, ведущий дисциплину (модуль).

**Требования к банку оценочных средств:**

До начала проведения процедуры преподавателем подготавливается необходимый банк тестовых заданий. Преподаватели кафедры разрабатывают задания для тестового этапа зачёта, утверждают их на заседании кафедры и передают в информационно-вычислительный центр в электронном виде вместе с копией рецензии. Минимальное количество тестов, составляющих фонд тестовых заданий, рассчитывают по формуле: трудоемкость дисциплины в з.е. умножить на 50.

Тесты включают в себя задания 3-х уровней:

- ТЗ 1 уровня (выбрать все правильные ответы)
- ТЗ 2 уровня (соответствие, последовательность)
- ТЗ 3 уровня (ситуационная задача)

**Соотношение заданий разных уровней и присуждаемые баллы**

	Вид промежуточной аттестации
	зачет
Количество ТЗ 1 уровня (выбрать все правильные ответы)	18
Кол-во баллов за правильный ответ	2
Всего баллов	<b>36</b>
Количество ТЗ 2 уровня (соответствие, последовательность)	8
Кол-во баллов за правильный ответ	4
Всего баллов	<b>32</b>
Количество ТЗ 3 уровня (ситуационная задача)	4
Кол-во баллов за правильный ответ	8
Всего баллов	<b>32</b>
Всего тестовых заданий	<b>30</b>
Итого баллов	<b>100</b>
Мин. количество баллов для аттестации	70

**Описание проведения процедуры:**

Тестирование является обязательным этапом зачёта независимо от результатов текущего контроля успеваемости. Тестирование может проводиться на компьютере или на бумажном носителе.

#### Тестирование на бумажном носителе:

Каждому обучающемуся, принимающему участие в процедуре, преподавателем выдается бланк индивидуального задания. После получения бланка индивидуального задания обучающийся должен выбрать правильные ответы на тестовые задания в установленное преподавателем время.

Обучающемуся предлагается выполнить 30 тестовых заданий разного уровня сложности на зачете. Время, отводимое на тестирование, составляет не более одного академического часа на зачете.

#### Тестирование на компьютерах:

Для проведения тестирования используется программа INDIGO или на образовательном сайте. Обучающемуся предлагается выполнить 30 тестовых заданий разного уровня сложности на зачете. Время, отводимое на тестирование, составляет не более одного академического часа на зачете.

#### **Результаты процедуры:**

Результаты тестирования на компьютере или бумажном носителе имеют качественную оценку «зачтено» – «не зачтено». Оценки «зачтено» по результатам тестирования являются основанием для допуска обучающихся к собеседованию. При получении оценки «не зачтено» за тестирование обучающийся к собеседованию не допускается и по результатам промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) выставляется оценка «не зачтено».

Результаты проведения процедуры в обязательном порядке проставляются преподавателем в зачётные ведомости в соответствующую графу.

### **3.2. Методика проведения приема практических навыков**

**Цель этапа** промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), проводимой в форме приема практических навыков является оценка уровня приобретения обучающимся умений, навыков и сформированности компетенций в результате изучения учебной дисциплины (части дисциплины).

#### **Локальные нормативные акты, регламентирующие проведение процедуры:**

Проведение промежуточной аттестации обучающихся регламентируется Порядком проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

#### **Субъекты, на которые направлена процедура:**

Процедура оценивания должна охватывать всех обучающихся, осваивающих дисциплину (модуль). В случае, если обучающийся не проходил процедуру без уважительных причин, то он считается имеющим академическую задолженность.

#### **Период проведения процедуры:**

Процедура оценивания проводится по окончании изучения дисциплины (модуля) на последнем занятии по дисциплине (модулю), или в день проведения собеседования, или может быть совмещена с экзаменационным собеседованием по усмотрению кафедры.

#### **Требования к помещениям и материально-техническим средствам для проведения процедуры:**

Требования к аудитории для проведения процедуры и необходимость применения специализированных материально-технических средств определяются преподавателем.

#### **Требования к кадровому обеспечению проведения процедуры:**

Процедуру проводит преподаватель, ведущий дисциплину (модуль).

#### **Требования к банку оценочных средств:**

До начала проведения процедуры преподавателем подготавливается необходимый банк оценочных материалов для оценки умений и навыков. Банк оценочных материалов включает перечень практических навыков, которые должен освоить обучающийся для будущей профессиональной деятельности.

#### **Описание проведения процедуры:**

Оценка уровня освоения практических умений и навыков может осуществляться на основании положительных результатов текущего контроля при условии обязательного посещения всех занятий семинарского типа.

Для прохождения этапа проверки уровня освоения практических навыков обучающийся должен овладеть всеми практическими умениями и навыками, предусмотренными программой дисциплины (модуля).

#### **Результаты процедуры:**

Результаты проверки уровня освоения практических умений и навыков имеют качественную оценку «зачтено» – «не зачтено». Оценки «зачтено» по результатам проверки уровня освоения практических умений и навыков являются основанием для допуска обучающихся к собеседованию. При получении оценки «не зачтено» за освоение практических умений и навыков обучающийся к собеседованию не допускается и по результатам промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) выставляется оценка «не зачтено».

Результаты проведения процедуры в обязательном порядке проставляются преподавателем в зачётные ведомости в соответствующую графу.

### **3.3. Методика проведения устного собеседования к текущему контролю**

**Целью процедуры** промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), проводимой в форме устного собеседования, является оценка уровня усвоения обучающимися знаний, приобретения умений, навыков и сформированности компетенций в результате изучения учебной дисциплины (части дисциплины).

#### **Локальные нормативные акты, регламентирующие проведение процедуры:**

Проведение промежуточной аттестации обучающихся регламентируется Порядком проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

#### **Субъекты, на которые направлена процедура:**

Процедура оценивания должна охватывать всех обучающихся, осваивающих дисциплину (модуль). В случае, если обучающийся не проходил процедуру без уважительных причин, то он считается имеющим академическую задолженность.

#### **Период проведения процедуры:**

Процедура оценивания проводится по окончании изучения дисциплины (модуля) в соответствии с расписанием учебных занятий. Деканатом факультета может быть составлен индивидуальный график прохождения промежуточной аттестации для обучающегося при наличии определенных обстоятельств.

#### **Требования к помещениям и материально-техническим средствам для проведения процедуры:**

Требования к аудитории для проведения процедуры и необходимость применения специализированных материально-технических средств определяются преподавателем.

#### **Требования к кадровому обеспечению проведения процедуры:**

Процедуру проводит преподаватель, ведущий дисциплину (модуль), как правило, проводящий занятия лекционного типа.

#### **Требования к банку оценочных средств:**

До начала проведения процедуры преподавателем подготавливается необходимый банк оценочных материалов для оценки знаний, умений, навыков. Банк оценочных материалов включает вопросы, как правило, открытого типа, перечень тем, выносимых на опрос, типовые задания. Из банка оценочных материалов формируются печатные бланки индивидуальных заданий (билеты). Количество вопросов, их вид (открытые или закрытые) в бланке индивидуального задания определяется преподавателем самостоятельно.

#### **Описание проведения процедуры:**

Каждому обучающемуся, принимающему участие в процедуре, преподавателем выдается бланк индивидуального задания. После получения бланка индивидуального задания и подготовки ответов обучающийся должен в меру имеющихся знаний, умений, навыков, сформированности компетенции дать устные развернутые ответы на поставленные в задании вопросы и задания в установленное преподавателем время. Продолжительность проведения процедуры определяется преподавателем самостоятельно, исходя из сложности индивидуальных заданий, количества вопросов, объема оцениваемого учебного материала, общей трудоемкости изучаемой дисциплины (модуля) и других факторов.

Собеседование может проводиться по вопросам билета и (или) по ситуационной(ым) задаче(ам). Результат собеседования при промежуточной аттестации в форме зачёта – оценками «зачтено», «не зачтено».

**Результаты процедуры:**

Результат процедуры оценивается «зачтено», «не зачтено».

Результаты проведения процедуры в обязательном порядке отмечается преподавателем в журнале.

По результатам проведения процедуры оценивания преподавателем делается вывод о результатах промежуточной аттестации по дисциплине.

### **3.4. Методика проведения защиты рефератов**

**Целью процедуры** промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), проводимой в форме защиты реферата, является оценка уровня усвоения обучающимися знаний, приобретения умений, навыков и сформированности компетенций в результате изучения учебной дисциплины (части дисциплины), оценка способности обучающегося к самостоятельному, творческому мышлению.

**Локальные нормативные акты, регламентирующие проведение процедуры:**

Проведение промежуточной аттестации обучающихся регламентируется Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, введенным в действие приказом от 08.02.2018 № 61-ОД.

**Субъекты, на которые направлена процедура:**

Процедура оценивания должна охватывать всех обучающихся, осваивающих дисциплину (модуль). В случае, если обучающийся не прошел процедуру без уважительных причин, то он считается имеющим академическую задолженность.

**Период проведения процедуры:**

Процедура оценивания проводится в процессе изучения дисциплины (модуля) в соответствии с расписанием учебных занятий.

**Требования к помещениям и материально-техническим средствам для проведения процедуры:**

Требования к аудитории для проведения процедуры и необходимость применения специализированных материально-технических средств определяются преподавателем.

**Требования к кадровому обеспечению проведения процедуры:**

Процедуру проводит преподаватель, ведущий дисциплину (модуль).

**Требования к банку оценочных средств:**

До начала проведения процедуры преподавателем подготавливается необходимый банк оценочных материалов для оценки знаний, умений, навыков. Банк оценочных материалов включает в себя примерные темы для написания рефератов, критерии оценки. Обучающийся выбирает самостоятельно тему для творческой работы.

**Описание проведения процедуры:**

На защите обучающийся должен хорошо ориентироваться в представленном реферате, уметь объяснить источники цифровых данных, отвечать на вопросы как теоретического, так и практического характера, относящиеся к теме реферата.

Перед защитой обучающийся готовится как по реферату в целом, так и по замечаниям преподавателя.

Защита состоит из краткого изложения обучающимся основных положений реферата. В конце своего сообщения он отвечает на замечания и вопросы преподавателя и обучающихся. При оценке реферата преподаватель учитывает как качество написания реферата, так и результаты его защиты.

**Результаты процедуры:**

Результат процедуры оценивается «зачтено», «не зачтено».

Результаты проведения процедуры в обязательном порядке отмечается преподавателем в журнале.

По результатам проведения процедуры оценивания преподавателем делается вывод о результатах промежуточной аттестации по дисциплине.

### **3.5. Методика проведения защиты проекта**

**Целью процедуры** промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), проводимой в форме защиты проекта, является оценка уровня усвоения обучающимися знаний, приобретения умений, навыков и сформированности компетенций в результате изучения учебной дисциплины (части дисциплины), оценка способности обучающегося к самостоятельному, творческому мышлению.

#### **Локальные нормативные акты, регламентирующие проведение процедуры:**

Проведение промежуточной аттестации обучающихся регламентируется Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, введенным в действие приказом от 08.02.2018 № 61-ОД.

#### **Субъекты, на которые направлена процедура:**

Процедура оценивания должна охватывать всех обучающихся, осваивающих дисциплину (модуль). В случае, если обучающийся не прошел процедуру без уважительных причин, то он считается имеющим академическую задолженность.

#### **Период проведения процедуры:**

Процедура оценивания проводится в процессе изучения дисциплины (модуля) в соответствии с расписанием учебных занятий.

#### **Требования к помещениям и материально-техническим средствам для проведения процедуры:**

Требования к аудитории для проведения процедуры и необходимость применения специализированных материально-технических средств определяются преподавателем.

#### **Требования к кадровому обеспечению проведения процедуры:**

Процедуру проводит преподаватель, ведущий дисциплину (модуль).

#### **Требования к банку оценочных средств:**

До начала проведения процедуры преподавателем подготавливается необходимый банк оценочных материалов для оценки знаний, умений, навыков. Банк оценочных материалов включает в себя примерные темы для написания проекта, критерии оценки. Обучающийся выбирает самостоятельно тему для творческой работы.

#### **Описание проведения процедуры:**

На защите обучающийся должен хорошо ориентироваться в представленном проекте, уметь объяснить источники цифровых данных, отвечать на вопросы как теоретического, так и практического характера, относящиеся к теме проекта.

Перед защитой обучающийся готовится как по проекту в целом, так и по замечаниям преподавателя.

Защита состоит из краткого изложения обучающимся основных положений проекта. В конце своего сообщения он отвечает на замечания и вопросы преподавателя и обучающихся. При оценке проекта преподаватель учитывает как качество написания проекта, так и результаты его защиты.

#### **Результаты процедуры:**

Результат процедуры оценивается «зачтено», «не зачтено».

Результаты проведения процедуры в обязательном порядке проставляются преподавателем в зачетные книжки обучающихся и зачетные ведомости и представляются в деканат факультета.

По результатам проведения процедуры оценивания преподавателем делается вывод о результатах промежуточной аттестации по дисциплине.