Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Ахвердова Ольга Альбертовна
Должность: Директор
Дата подписания: 14.09.2026 09:47:00
Уникальный программный ключ:
4927f743b64a570c75bc5fbc77ef56d4eb0f1635

ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
– филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Министерства здравоохранения Российской Федерации

УТВЕРЖДАЮ

Директор института
_____ О.А. Ахвердова

« 28 » августа 2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
Б1.В.08 УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ

По направлению подготовки: 38.03.02Менеджмент (уровень бакалавриата)
Направленность (профиль): Управление и экономика сферы здравоохранения
Квалификация выпускника: бакалавр
Кафедра: менеджмента и экономики

Курс – 4
Семестр – 7
Форма обучения – очно-заочная
Лекции – 20 часов
Практические занятия − 36 часа
Самостоятельная работа: – 135,7 час
Промежуточная аттестация: Экзамен – 7 семестр
Всего: 6 ЗЕ (216 часов)

Пятигорск, 2026

Рабочая программа дисциплины «Управление проектами в здравоохранении» составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (утвержденного Приказом Министерства образования и науки РФ от 12 августа 2020 г. № 970)

Разработчики программы:
Старший преподаватель П.В. Нисанова

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры менеджмента и экономики протокол № 1 от «27» августа 2026 г.
Заведующий кафедрой менеджмента и экономики,
канд. экон. наук, доцент Е.А. Сергеева

Рабочая программа согласована с учебно-методической комиссией по циклу гуманитарных дисциплин
протокол № 1 от «27» августа 2026 г.
Председатель УМК Е.В. Говердовская

Рабочая программа согласована с библиотекой
Заведующая научной библиотекой А.О. Атакуева

Внешняя рецензия дана заместителем начальника планово-экономического отдела ФГБУ СКФНКЦ ФМБА России Белозеровой Т.В.

И.о. декана фармацевтического факультета Е.И. Хартюнова

Рабочая программа утверждена на заседании Центральной методической комиссии
Протокол № 1 от «28» августа 2026 г.

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого совета
Протокол № 1 от «28» августа 2026 г.

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Цель дисциплины - формирование совокупности теоретических знаний и практических навыков, связанных с пониманием роли проекта в организациях здравоохранения, основных положений современной концепции управления проектами, техники управления проектами с использованием экономико-математических методов.

Задачи дисциплины:

- Изучение научных, теоретических и методических основ системы управления проектами в здравоохранении
- Приобретение навыков использования полученных знания для принятия решений по выработке концепции проекта, его структуризации и оценке.
- Рассмотрение роли и функций проектного менеджера на различных этапах жизненного цикла проекта,
- Ознакомление с организационными формами управления проектами и методами их разработки и оптимизации.
- Изучение инструментария планирования и контроля хода выполнения проекта;
- Приобретение и развитие навыков исследовательской и творческой работы, экономического моделирования проектов;
- воспитание личности, осознающей себя гражданином и защитником своей страны, проявляющей активную гражданскую позицию, демонстрирующий приверженность принципам честности, порядочности, открытости, экономически активный и участвующий в студенческом и территориальном самоуправлении, в том числе на условиях добровольчества, продуктивно взаимодействующий и участвующий в деятельности общественных организаций.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

Дисциплина Б1.В.08 «Управление проектами в здравоохранении» относиться к части, формируемой участниками образовательных отношений, блока 1 «дисциплины (модули)» основной профессиональной образовательной программы.

Дисциплина «Управление проектами в здравоохранении» изучается на 4 курсе, в 7 семестре.

3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Результаты освоения ОП (компетенции)	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине		
		Знать	Уметь	Иметь навык (опыт деятельности)
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1. Формулирует в рамках поставленной цели совокупность взаимосвязанных задач, обеспечивающих ее достижение. Определяет ожидаемые результаты решения выделенных задач;	Методологию и инструментарий управления проектами, понятия, стандарты и нормативные акты в области управления проектами; инструменты и методы определения состава операций и получать с их помощью список операций, параметры операций, список	Использовать нормативные правовые документы в своей деятельности; ориентироваться и применять программные продукты в процессе управления проектами; определять окружение и экспертные области проекта;	Методами и инструментами управления проектами с использованием современного программного обеспечения, методами календарного и сетевого планирования, анализа и оптимизации плана проекта с применением современных программных продуктов; методами управления проектами и готов к их реализации с использованием

		контрольных событий; теорию управления сроками проекта на основании методологии входов и выходов и процессного отображения деятельности; типы организационных структур проектно-ориентированных организаций, их основные параметры и принципы проектирования; стандарты в области управления проектами, владеет общей методологией и инструментарием по управлению проектами		современного программного обеспечения;
	УК-2.2. Использует алгоритмизированный общий подход к решению задач в рамках поставленной цели, выбирает оптимальные способы их решения;	значение времени в реализации проекта, способы и методы выполнения задач управления сроками проекта и	определять и анализировать вехи и контрольные события каждой фазы жизненного цикла проекта;	методами календарного и сетевого планирования, анализа и оптимизации плана проекта с применением современных программных

		оптимизации использования времени в деятельности управляющего проекта; методологию и инструментарий управления качеством проекта; группы процессов управления проектами и их взаимодействие; основных участников, их цели, функции, уровни ответственности и полномочия в проекте; профессиональные обязанности менеджера проекта;	применять инструменты и методы управления сроками работ и расписанием проекта; анализировать организационную структуру предприятия и разрабатывать предложения по формированию проектных структур; разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию членов команды проекта; определять и документально оформлять роли, ответственность и подотчетность членов команды проекта;	продуктов; методами оценки эффективности выполнения проекта, прогноза проекта; навыками публичного предоставления результатов выполнения проекта; современными методами привлечения и отбора новых сотрудников в команду проекта, разрабатывать программы их адаптации и повышения квалификации в дальнейшем.

3.1	**Знать:**
	Этапы работы над проектом с учетом последовательности их реализации, этапы жизненного цикла проекта; Основные теории и концепции взаимодействия людей в команде, включая вопросы мотивации, групповой динамики, лидерства и управления конфликтами Методы стратегического и тактического планирования, виды и структуры планов
3.2	**Уметь:**
	Определять проблему, на решение которой направлен проект, грамотно формулировать цель и определять исполнителей проекта их цели, функции, уровни ответственности и полномочия в проекте Проектировать решение конкретных задач проекта, выбирая оптимальный способ их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений Планировать и организовывать работу в рамках согласованных целей и задач, умеет добиваться их исполнения
3.3	**Иметь навык (опыт деятельности):**
	Инструментами управления проектами с использованием современного программного обеспечения, методами календарного и сетевого планирования, анализа и оптимизации плана проекта с применением современных программных продуктов Навыками организации обсуждения проекта, оценки рисков и результатов проекта Навыками публичного предоставления результатов проекта Методами планирования командной работы, распределения поручений, делегирования полномочий, организации обсуждения разных идей и мнений; Навыками анализа выполнения планов и программ деятельности организации здравоохранения, подготовки информационно-аналитической документации Навыками формирования стратегических и программных документов деятельности и развития медицинской и фармацевтической организации

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ (ПО ВИДАМ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ) И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры
		2
1.Контактная работа обучающихся с преподавателем:	**62,3**	**62,3**
Аудиторные занятия всего, в том числе:	**56**	**56**
Лекции	20	20
Лабораторные	-	-
Практические занятия	36	36
Контактные часы на аттестацию (экзамен)	0,3	0,3
Консультация	4	4
Контроль самостоятельной работы	2	2
2. Самостоятельная работа	**135,7**	**135,7**
Контроль	**18**	**18**
ИТОГО:	**216**	**216**
Общая трудоемкость	**216/6**	**216/6**

5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

№ п/п	Наименование модулей дисциплины	Содержание раздела	Индикатор достижения компетенции
Модуль 1. Концепция управления проектами			
1	Модульная единица 1.Введение в управление проектами.	Определение проекта. Понятие технологических и продуктовых инноваций, программы организационных изменений в организации здравоохранения. Проект и программа внедрения технологических и продуктовых инноваций: сходства и различия. Проектная и операционная деятельности. Основные признаки проекта. Портфель проектов. Программа проектов. Цель проекта. Жизненный цикл проекта. SMART-цель проекта. граничения проекта. Проектный треугольник; Информационная система управления проектами Project Libre. Основные проектные документы. Особенности проектного управления в сфере здравоохранения	УК-2.1; УК-2.2;
Модуль 2. Подсистемы управления проектом			
2	Модульная единица 2. Процессы управления проектом в здравоохранении.	Последовательность процессов управления проектом. Заинтересованные стороны проекта. Определение содержания проекта. Анализ продукта. Разработка иерархической структуры работ при реализации проектов в зравоохранении(ИСР). Методы и инструменты. Используемые подходы. Принципы разработки ИСР	УК-2.1; УК-2.2;
3	Модульная единица 3. Управление сроками проекта в сфере здравоохранения	Виды работ в проекте; Сетевая диаграмма проекта (Сетевой график проекта). Определение ресурсов проекта. Оценка длительности работ. Разработка календарного плана в ИСУП.	УК-2.1; УК-2.2;
4	Модульная единица 4. Управление стоимостью проекта в сфере здравоохранения. .	Коммуникации. Команда проекта Управление стоимостью проекта. Оценка стоимости оказания услуг по видам медицинской деятельности. Смета проекта. Бюджет проекта. Кривая затрат проекта.	УК-2.1; УК-2.2;

		Управление командой проекта. Управление коммуникациями проекта	
5	Модульная единица 5. Управление рисками проекта	Проектные риски. Обзор процессов управления рисками на различных этапах реализации проекта, (программы внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений) в организации здравоохранения. Идентификация рисков. Анализ рыночных и специфических рисков организации здравоохранения для принятия управленческих решений; Количественный и качественный анализ рисков при принятии решений об инвестировании и финансировании Разработка мероприятий реагирования на риски. Составление матрицы рисков проектов в здравоохранении.	УК-2.1; УК-2.2;
6	Модульная единица 6. План управления проектом в здравоохранении	Обоснование технологии управления проектами (программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений) в организации здравоохранения. Метод критического пути. Метод критической цепи. Оптимизация ресурсов. Выравнивание ресурсов. Сжатие расписания проекта.	УК-2.1; УК-2.2;
7	Модульная единица 7. Контроль исполнения проекта	Система контроля проекта в здравоохранении. Концепция базового плана. Методы оценок состояния работ. Базовый план проекта. Метод освоенного объема. Основные параметры. Показатели эффективности выполнения проекта в сфере здравоохранения. Прогноз проекта в сфере здравоохранения.	УК-2.1; УК-2.2;

6. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование раздела (темы) дисциплины	Виды учебной деятельности, включая самостоятельную работу (в часах)			
	Л	ЛР	ПЗ	СРС
Модуль 1. Концепция управления проектами	4	-	4	16

Модульная единица 1.Введение в управление проектами	2	-	4	16
Модуль 2. Подсистемы управления проектом	18	-	32	27,8
Модульная единица 2. Процессы управления проектом в здравоохранении.	2	-	6	20
Модульная единица 3. Управление сроками проекта в сфере здравоохранения	4	-	4	20
Модульная единица 4. Управление стоимостью проекта в сфере здравоохранения.	4	-	6	20
Модульная единица 5. Управление рисками проекта	2	-	4	22
Модульная единица 6. План управления проектом в здравоохранении	4	-	6	20
Модульная единица 7. Контроль исполнения проекта	2	-	6	17,7
Итого (часов)	20	-	36	135,7
Форма контроля	Экзамен			

7. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Самостоятельная работа обучающихся направлена на углубленное изучение разделов и тем рабочей программы и предполагает изучение литературных источников, выполнение домашних заданий и проведение исследований разного характера. Работа основывается на анализе литературных источников и материалов, публикуемых в интернете, а также реальных речевых и языковых фактов, личных наблюдений. Также самостоятельная работа включает подготовку и анализ материалов по темам пропущенных занятий.

Самостоятельная работа по дисциплине включает следующие виды деятельности:

- работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы;
- поиск (подбор) и обзор литературы, электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса, написание доклада, исследовательской работы по заданной проблеме;
- выполнение задания по пропущенной или плохо усвоенной теме;
- самостоятельный поиск информации в Интернете и других источниках;
- выполнение домашней контрольной работы (решение заданий, выполнение упражнений);
- изучение материала, вынесенного на самостоятельную проработку (отдельные темы, параграфы);
- написание рефератов;
- подготовка к тестированию;
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к экзамену

8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

8.1. Основная литература

1. Управление проектами : фундаментальный курс : учебник : [16+] / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони [и др.] ; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной. – Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2022. – 800 с. : ил., табл. – (Учебники Высшей школы экономики). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=699578 – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7598-2313-1 (в пер.). – ISBN 978-5-7598-2413-8 (e-book). – DOI 10.17323/978-5-7598-2313-1. – Текст : электронный.

2. Киселев, А. А. Управление проектами : учебник : [16+] / А. А. Киселев. – Москва : Директ-Медиа, 2023. – 460 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. –

URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=697955 – Библиогр.: с. 439-446. – ISBN 978-5-4499-3517-5. – DOI 10.23681/697955. – Текст : электронный.

8.2. Дополнительная литература

1. Крумина, К. В. Управление проектами: учебное пособие: [16+] / К. В. Крумина, С. Г. Полковникова ; Омский государственный технический университет. – Омск: Омский государственный технический университет (ОмГТУ), 2020. – 118 с.: ил., табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=683233 – Библиогр.: с. 113-117. – ISBN 978-5-8149-3133-7. – Текст : электронный.
2. Парфенова, В. Е. Управление проектами: учебное пособие для обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент: [16+] / В. Е. Парфенова; Санкт-Петербургский государственный аграрный университет (СПбГАУ). – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный аграрный университет (СПбГАУ), 2021. – 41 с.: табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621138 – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.

8.3. Лицензионное программное обеспечение

1. MOODLE e-Learning, eLearningServer, Гиперметод. Договор с ООО «Открытые технологии» 82/1 от 17 июля 2013 г. Бессрочно.
2. Операционные системы OEM (на OSWindows 95с предустановленным лицензионным программным обеспечением): OSWindows 95, OSWindows 98; OSWindowsME, OSWindowsXP; OSWindows 7; OSWindows 8; OSWindows 10. На каждом системном блоке и/или моноблоке и/или ноутбуке. Номер лицензии скопирован в ПЗУ аппаратного средства и/или содержится в наклеенном на устройство стикере с голографической защитой. Бессрочно.
3. Kaspersky Endpoint Security – Стандартный Russian Edition. 100-149 Node 1 year Educational Renewal License № лицензии 2434191112140152020635.
4. GoogleChrome Свободное и/или безвозмездное ПО;
5. Браузер «Yandex» (Россия) Свободное и/или безвозмездное ПО
6. 7-zip (Россия) Свободное и/или безвозмездное ПО
7. AdobeAcrobatDC / AdobeReader Свободное и/или безвозмездное ПО
8. VooVmeeting Свободное и/или безвозмездное ПО

8.4. Современные профессиональные базы данных

1. ecsocman.hse.ru - Экономика. Социология. Менеджмент: федеральный образовательный портал
2. clarivate.ru - Мультидисциплинарная база с большей представленностью изданий по наиболее актуальным для российской науки предметным областям.
3. http://inion.ru/resources/bazy-dannykh-inion-ran/ - Библиографические базы данных ИНИОН РАН по социальным и гуманитарным наукам
4. www.elibrary.ru - Научная электронная библиотека.
5. http://info.minfin.ru/prices_index.php - «Макроэкономика» - информационно-аналитический раздел официального сайта Министерства финансов РФ
6. https://www.minfin.ru/ru/statistics/ - База статистических данных «Финансово-экономические показатели РФ»
7. https://rb.ru/investor/?&type=corporate&niche=43 - База данных «Все инвесторы» компании Rusbase

8.5. Информационные справочные системы

1. Справочно-правовая система «Консультант Плюс» - Режим доступа: http://www.consultant.ru;

2. https://rosstat.gov.ru/ - официальный сайт Федеральной службы государственной статистики

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ,

Учебная аудитория для проведения учебных занятий (для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации) ауд. 8	**Учебное оборудование:** Стол преподавателя (1шт.), стул для преподавателя (1 шт), стол ученический (16 шт.), стул ученический (30 шт); Стационарная доска; **Технические средства обучения:** Ноутбук с подключением к Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ПМФИ; мультимедийное оборудование (видеопроектор, экран).
Помещение для самостоятельной работы ауд. 3	**Учебное оборудование:** Стол ученический (2 шт.), стул ученический (4 шт); **Технические средства обучения:** компьютерная техника с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации (2 шт)

10. ОСОБЕННОСТИ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЙ ОБУЧАЮЩИМИСЯ-ИНВАЛИДАМИ И ЛИЦАМИ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ (ПРИ НАЛИЧИИ)

Особые условия обучения и направления работы с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (далее обучающихся с ограниченными возможностями здоровья) определены на основании:

– Закона РФ от 29.12.2012г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

– Закона РФ от 24.11.1995г. № 181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации»;

– Приказа Минобрнауки России от 06.04.2021 N 245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры»;

– методических рекомендаций по организации образовательного процесса для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в образовательных организациях высшего образования, в том числе оснащенности образовательного процесса (утв. Минобрнауки России 08.04.2014 № АК-44/05вн).

Под специальными условиями для получения образования обучающихся с ограниченными возможностями здоровья понимаются условия обучения, воспитания и развития таких обучающихся, включающие в себя использование адаптированных образовательных программ и методов обучения и воспитания, специальных учебников, учебных пособий и дидактических материалов, специальных технических средств обучения коллективного и индивидуального пользования, предоставление услуг

ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь, проведение групповых и индивидуальных коррекционных занятий, обеспечение доступа в здания вуза и другие условия, без которых невозможно или затруднено освоение образовательных программ обучающимися с ограниченными возможностями здоровья.

В целях доступности изучения дисциплины инвалидами и обучающимися с ограниченными возможностями здоровья организацией обеспечивается:

1. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению:

– наличие альтернативной версии официального сайта организации в сети «Интернет» для слабовидящих:

– размещение в доступных для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими, местах и в адаптированной форме (с учетом их особых потребностей) справочной информации (информация должна быть выполнена крупным рельефно-контрастным шрифтом (на белом или желтом фоне) и продублирована шрифтом Брайля);

– присутствие ассистента. оказывающего обучающемуся необходимую помощь:

– обеспечение выпуска альтернативных форматов печатных материалов (крупный шрифт или аудиофайлы);

– обеспечение доступа обучающегося, являющегося слепым и использующего собаку-поводыря. к зданию организации;

2. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху:

– дублирование звуковой справочной информации визуальной (установка мониторов с возможностью трансляции субтитров (мониторы, их размеры и количество необходимо определять с учетом размеров помещения);

– обеспечение надлежащими звуковыми средствами воспроизведения информации:

3.Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата. Материально- технические условия обеспечивают возможность беспрепятственного доступа обучающихся в помещения организации, а также пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов, лифтов, локальное понижение стоек-барьеров: наличие специальных кресел и других приспособлений).

Обучение лиц организовано как инклюзивно, так и в отдельных группах.

11.ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

11.1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП прямо связаны с местом дисциплин в образовательной программе. Каждый этап формирования компетенции характеризуется определенными знаниями, умениями и навыками и (или) опытом профессиональной деятельности, которые оцениваются в процессе текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по дисциплине (практике) и в процессе государственной итоговой аттестации.

Оценочные материалы включают в себя контрольные задания и (или) вопросы, которые могут быть предложены обучающемуся в рамках текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине. Указанные планируемые задания и (или) вопросы позволяют оценить достижение обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине, установленных в соответствующей рабочей программе дисциплины, а также сформированность компетенций, установленных в соответствующей общей характеристике основной профессиональной образовательной программы.

На этапе текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине показателями оценивания уровня сформированности компетенций являются результаты устных и письменных опросов, написание рефератов, выполнение практических заданий, решения тестовых заданий.

Итоговая оценка сформированности компетенций определяется в период государственной итоговой аттестации.

11.2.ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Текущая аттестация включает следующие типовые задания: вопросы для устного опроса, тестирование, решение ситуационных задач, оценка освоения практических навыков (умений), собеседование по контрольным вопросам.

11.2.1. Вопросы для устного опроса на практических занятиях

Проверяемый индикатор достижения компетенции:

УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

УК-2.1. Формулирует в рамках поставленной цели совокупность взаимосвязанных задач, обеспечивающих ее достижение. Определяет ожидаемые результаты решения выделенных задач;

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения
Знает методологию и инструментарий управления проектами, понятия, стандарты и нормативные акты в области управления проектами; инструменты и методы определения состава операций и получать с их помощью список операций, параметры операций, список контрольных событий; теорию управления сроками проекта на основании методологии входов и выходов и процессного отображения деятельности; типы организационных структур проектно-ориентированных организаций, их основные параметры и принципы проектирования; стандарты в области управления проектами, владеет общей методологией и инструментарием по управлению проектами.

Модуль 1. Концепция управления проектами

№	Вопрос	Эталонный ответ
1	Что такое проект? Каковы его ключевые характеристики?	Проект — это временное усилие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата. Характеристики: временность, уникальность, ограниченные ресурсы (бюджет, время, люди), четкие цели.
2	Чем управление проектами отличается от операционного менеджмента?	Управление проектами — разовое, уникальное, с жесткими сроками. Операционный менеджмент — рутинные, повторяющиеся процессы (например, производство).
3	Назовите основные методологии управления проектами.	Waterfall (линейный, этапный), Agile (гибкий, итеративный), Hybrid (смешанный), PRINCE2 (процессно-ориентированный).
4	Что такое «треугольник управления проектами»?	Баланс трех ограничений: Сроки (Time), Бюджет (Cost), Качество/Содержание (Scope). Изменение одного влияет на другие.
5	Какие роли есть в проекте?	Менеджер проекта (PM), Заказчик (Sponsor), Команда (Team), Куратор (Steering Committee).

6	Что входит в этапы жизненного цикла проекта?	Инициация, Планирование, Исполнение, Мониторинг и контроль, Завершение.

Модуль 2. Подсистемы управления проектом

№	Вопрос	Эталонный ответ
1	Какие основные подсистемы управления проектом существуют?	Основные подсистемы: управление содержанием, сроками, стоимостью, качеством, человеческими ресурсами, коммуникациями, рисками, закупками, заинтересованными сторонами, интеграцией
2	Что включает подсистема управления содержанием проекта?	Включает: определение и контроль содержания работ, создание иерархической структуры работ (WBS), управление изменениями содержания
3	Каковы задачи подсистемы управления сроками?	Задачи: разработка календарного плана, определение последовательности работ, оценка длительности, контроль соблюдения сроков
4	Что входит в подсистему управления стоимостью?	Входит: планирование бюджета, оценка затрат, контроль расходов, управление финансированием, анализ освоенного объема (EVM)
5	Какие функции выполняет подсистема управления качеством?	Функции: планирование качества, обеспечение качества, контроль качества, улучшение процессов

Проверяемый индикатор достижения компетенции:
УК-2.2. Использует алгоритмизированный общий подход к решению задач в рамках поставленной цели, выбирает оптимальные способы их решения;

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения
Знает значение времени в реализации проекта, способы и методы выполнения задач управления сроками проекта и оптимизации использования времени в деятельности управляющего проекта; методологию и инструментарий управления качеством проекта; группы процессов управления проектами и их взаимодействие; основных участников, их цели, функции, уровни ответственности и полномочия в проекте; профессиональные обязанности менеджера проекта;

Модуль 2. Подсистемы управления проектом

№	Вопрос	Эталонный ответ
1	Каковы задачи подсистемы управления коммуникациями?	Задачи: планирование коммуникаций, распределение информации, управление ожиданиями, отчетность
2	Что входит в подсистему управления рисками?	Входит: идентификация рисков, качественный и количественный анализ, планирование реагирования, мониторинг рисков
3	Какие функции выполняет подсистема управления закупками?	Функции: планирование закупок, проведение закупок, управление контрактами, закрытие контрактов
4	Что включает подсистема управления заинтересованными сторонами?	Включает: идентификацию стейкхолдеров, анализ их влияния, планирование взаимодействия, управление вовлеченностью
5	Каковы задачи подсистемы	Задачи: разработка устава проекта, управление

	управления интеграцией?	реализацией проекта, координация всех подсистем, управление изменениями
6	Что включает подсистема управления содержанием проекта?	Включает: определение и контроль содержания работ, создание иерархической структуры работ (WBS), управление изменениями содержания
7	Каковы задачи подсистемы управления сроками?	Задачи: разработка календарного плана, определение последовательности работ, оценка длительности, контроль соблюдения сроков
8	Что входит в подсистему управления стоимостью?	Входит: планирование бюджета, оценка затрат, контроль расходов, управление финансированием, анализ освоенного объема (EVM)
9	Какие функции выполняет подсистема управления качеством?	Функции: планирование качества, обеспечение качества, контроль качества, улучшение процессов
10	Что включает подсистема управления человеческими ресурсами?	Включает: планирование ресурсов, формирование команды, развитие команды, управление командой

Критерии и шкала оценивания устного опроса

Оценка за ответ	Критерии
Отлично	выставляется обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов; - исчерпывающее, последовательно, четко и логически излагает теоретический материал; - свободно справляется с решение задач, - использует в ответе дополнительный материал; - все задания, предусмотренные учебной программой выполнены; - анализирует полученные результаты; - проявляет самостоятельность при трактовке и обосновании выводов
Хорошо	выставляется обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено полностью; - необходимые практические компетенции в основном сформированы; - все предусмотренные программой обучения практические задания выполнены, но в них имеются ошибки и неточности; - при ответе на поставленный вопросы обучающийся не отвечает аргументировано и полно. - знает твердо лекционный материал, грамотно и по существу отвечает на основные понятия.
Удовлетворительно	выставляет обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено частично, но проблемы не носят существенного характера; - большинство предусмотренных учебной программой заданий выполнено, но допускаются не точности в определении формулировки; - наблюдается нарушение логической последовательности.
Неудовлетворительно	выставляет обучающемуся, если: - не знает значительной части программного материала; - допускает существенные ошибки; - так же не сформированы практические компетенции; - отказ от ответа или отсутствие ответа.

11.2.2. Тематика рефератов

1. Формирование и развитие проектных команд (на примере проекта/программы здравоохранения).
2. Формирование команд для реализации национальных проектов здравоохранения в России: хороший опыт и выученные уроки.
3. Виртуальные команды проектов (на примере проекта/программы 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).
9. Задачи обеспечения квалифицированными кадрами организаций здравоохранения в России для реализации проектов и программ.
10. Волонтерские организации для реализации программ и проектов ВОЗ: лучшие практики и извлеченные уроки.
11. Профиль менеджера проекта в здравоохранении: требования к компетентности.
12. Профессия «менеджер проекта в здравоохранении».
13. Структура компетентности менеджера проекта: анализ существующих стандартов.
14. Устойчивое развитие – новый подход к управлению проектами и программами в здравоохранении.
15. Управление проектами и программами здравоохранения на основе концепции устойчивого развития (GPM).
16. Зеленое управление проектами: принципы, подходы, методология и применение в здравоохранении.
17. Развитие компетенций в области управления проектами в организации (на примере своей организации).
18. Разработка индивидуального плана развития компетентности менеджера проекта в области управления проектами (на примере организации).
19. Повышение личной эффективности менеджера проекта (на примере проектов здравоохранения).
20. Международные проекты в здравоохранении: требования к компетентности кадров.
21. Национальные проекты и программы в здравоохранении в России: требования к компетентности кадров.
22. Поведенческие аспекты компетентности менеджера проекта здравоохранения.
23. Личная эффективность менеджера проекта: особенности для реализации проектов и программ в здравоохранении.
24. Мотивация персонала в проектах: понятие, содержание, особенности.
25. Мотивация проектная и мотивация в функциональных подразделениях. Специфика мотивации персонала, участвующего в проектной деятельности.
26. Материальное стимулирование: постоянная и переменная части вознаграждения.
27. Основные инструменты материального поощрения и их использование в проектной деятельности.

28. Нематериальное стимулирование. Значение и выгоды нематериальной мотивации для проекта и его участников.

29. Основные инструменты нематериального поощрения и их использование в проектной деятельности.

30. Условия эффективной работы команды проекта. Групповая динамика и ее применение для эффективного развития команды.

31. Стадии существования команды проекта, их особенности.

32. Обучение и развитие персонала команды проекта. Основные виды и формы обучения.

33. Формальные и неформальные роли участников проектных команд, особенности работы с ними.

34. Типологические особенности участников проектных команд. Методы и способы определения разных типов участников проектных команд.

35. Методы и инструменты поддержания работоспособности команды на этапе исполнения проекта.

36. Лидерство менеджера проекта: понятие, содержание, особенности. Лидерство и руководство: основные отличия.

37. Профессия – менеджер проекта и ее характеристики, отечественный и зарубежный опыт.

38. Эффективное завершение работы команды проекта.

Критерии оценки рефератов, докладов, сообщений, конспектов:

Критерии оценки	**Баллы**	**Оценка**
Соответствие целям и задачам дисциплины, актуальность темы и рассматриваемых проблем, соответствие содержания заявленной теме, заявленная тема полностью раскрыта, рассмотрение дискуссионных вопросов по проблеме, сопоставлены различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, научность языка изложения, логичность и последовательность в изложении материала, количество исследованной литературы, в том числе новейших источников по проблеме, четкость выводов, оформление работы соответствует предъявляемым требованиям.	5	Отлично
Соответствие целям и задачам дисциплины, актуальность темы и рассматриваемых проблем, соответствие содержания заявленной теме, научность языка изложения, заявленная тема раскрыта недостаточно полно, отсутствуют новейшие литературные источники по проблеме, при оформлении работы имеются недочеты.	4	Хорошо
Соответствие целям и задачам дисциплины, содержание работы не в полной мере соответствует заявленной теме, заявленная тема раскрыта недостаточно полно, использовано небольшое количество научных источников, нарушена логичность и последовательность в изложении материала, при оформлении работы имеются недочеты.	3	Удовлетво рительно
Работа не соответствует целям и задачам дисциплины, содержание работы не соответствует заявленной теме, содержание работы изложено не научным стилем.	2	Неудовлет-ворительно

11.2.3. ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

Проверяемый индикатор достижения компетенции:

УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

УК-2.1. Формулирует в рамках поставленной цели совокупность взаимосвязанных задач, обеспечивающих ее достижение. Определяет ожидаемые результаты решения выделенных задач;

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения
Знает методологию и инструментарий управления проектами, понятия, стандарты и нормативные акты в области управления проектами; инструменты и методы определения состава операций и получать с их помощью список операций, параметры операций, список контрольных событий; теорию управления сроками проекта на основании методологии входов и выходов и процессного отображения деятельности; типы организационных структур проектно-ориентированных организаций, их основные параметры и принципы проектирования; стандарты в области управления проектами, владеет общей методологией и инструментарием по управлению проектами.

1.Что является основной характеристикой подсистемы управления проектом?
а) Автономность функционирования
б) Взаимосвязь с другими подсистемами
в) Независимость от целей проекта
г) Отсутствие стандартизации

2.Какая подсистема отвечает за определение работ проекта?
а) Управление сроками
б) Управление содержанием
в) Управление рисками
г) Управление коммуникациями

3. Какой документ является основным в подсистеме управления содержанием?
а) Диаграмма Ганта
б) Иерархическая структура работ (WBS)
в) Матрица ответственности
г) Реестр рисков

4.Что НЕ входит в задачи управления содержанием?
а) Определение границ проекта
б) Контроль изменений
в) Управление бюджетом
г) Создание WBS

5. Какой инструмент используется для визуализации расписания проекта?
а) PERT-анализ
б) Диаграмма Ганта
в) SWOT-анализ
г) Матрица приоритетов

6.**Критический путь — это:**
а) Самый короткий путь выполнения работ
б) Последовательность задач с нулевым резервом времени
в) Набор самых дорогостоящих задач
г) Этапы с наибольшими рисками

7. Качественный анализ рисков оценивает:
а) Вероятность и воздействие
б) Финансовые затраты

в) Длительность рискового события
г) Количество затронутых задач

8.Стратегия «принятия риска» означает:
а) Полное устранение угрозы
б) Создание резервов на случай его реализации
в) Передачу риска третьей стороне
г) Игнорирование потенциальных последствий

9. Желаемые результаты деятельности, достигаемые в итоге успешного осуществления проекта являются (Правильный ответ: целью проекта)

10. набор проектов или программ и других работ, объединенных вместе с целью эффективного управления для достижения стратегических целей компании – это _____ (правильный ответ: портфель проектов)

11. Каковы критерии успеха проекта? Основные типы критериев успеха: _____ (правильный ответ: 1. Традиционные: в срок, в рамках бюджета, в соответствии со спецификацией (предметная область); 2. Соответствие требованиям (ожиданиям) Заказчика и пользователей.

12. Жизненный цикл проекта может быть:
1._____
2. _____
(правильный ответ: водопадным, итерационным)

13. _____ — владелец и пользователь будущих проектных результатов. В качестве заказчика может выступать одно или несколько физических и (или) юридических лиц. (правильный ответ: заказчик)

14. Вставьте пропущенные слова
_____ призвано уменьшить или устранить неопределённость в отношении объёма работ, ресурсов и сроков реализации проекта, согласованность действий участников и эффективность операций
(правильный ответ: Планирование в управлении проектом)

15. _____ — это схематичное изображение разбиения главной цели проекта на подцели следующего уровня, отражающее соподчинённость элементов и их взаимосвязи. (правильный ответ: Дерево целей)

16. Российские эксперты рекомендуют следующие примерные нормы непредвиденных расходов
Заполните таблицу
Нормы резервирования средств на непредвиденные расходы

Вид затрат	**Изменение непредвиденных расходов,%**	**Правильный ответ**
Затраты/продолжительность работ российских исполнителей		**+20**
Затраты/продолжительность работ иностранных исполнителей		**+ 10**
Увеличение прямых производственных		**+20**

затрат		
Снижение производства		**-20**
Увеличение процента за кредит		**+20**

Проверяемый индикатор достижения компетенции:
УК-2.2. Использует алгоритмизированный общий подход к решению задач в рамках поставленной цели, выбирает оптимальные способы их решения;

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения
Знает значение времени в реализации проекта, способы и методы выполнения задач управления сроками проекта и оптимизации использования времени в деятельности управляющего проекта; методологию и инструментарий управления качеством проекта; группы процессов управления проектами и их взаимодействие; основных участников, их цели, функции, уровни ответственности и полномочия в проекте; профессиональные обязанности менеджера проекта;

1.Матрица коммуникаций определяет:
а) Источники финансирования
б) Частоту и формат обмена информацией
в) Критический путь проекта
г) Приоритеты задач

2.Кто является ключевым стейкхолдером в медицинском проекте?
а) Только заказчик
б) Пациенты, врачи, регуляторы
в) Исключительно IT-специалисты
г) Топ-менеджмент компании

3. Какой документ фиксирует требования к закупаемым товарам/услугам?
а) Устав проекта
б) Техническое задание (ТЗ)
в) Реестр рисков
г) Отчет о статусе проекта

4.FIDIC — это:
а) Методология управления качеством
б) Стандартная форма контрактов
в) Инструмент планирования сроков
г) Система оценки рисков

5. Малочисленная группа людей (желательно 2–8 человек), которые владеют необходимыми для достижения единой цели знаниями и умениями и совместно отвечают за достижение результата – это _____. (правильный ответ: команда проекта)

6. Процесс определения и документального оформления ролей, ответственности и подотчетности, а также создание плана управления обеспечением проекта персоналом называется _____
(правильный ответ: планирование человеческих ресурсов)

7.Проект отличается от операционной деятельности тем, что...
(Ответ: ...он имеет временный характер и направлен на создание уникального результата).

8.Треугольник ограничений проекта включает...
(Ответ: ...сроки, бюджет и содержание работ).

9.Устав проекта необходим для...
(Ответ: ...формального утверждения начала проекта и определения его основных параметров).

10.Иерархическая структура работ (WBS) создается для...
(Ответ: ...декомпозиции проекта на управляемые компоненты и пакеты работ).

11.Критический путь в проекте - это...
(Ответ: ...самая длинная последовательность задач, определяющая минимальную продолжительность проекта).

12.Метод освоенного объема (EVM) позволяет...
(Ответ: ...оценивать прогресс проекта по трем ключевым показателям: PV, EV и AC)

13. Реестр рисков используется для...
(Ответ: ...систематического выявления, анализа и контроля потенциальных угроз и возможностей проекта).

14.Матрица ответственности (RACI) помогает...
(Ответ: ...четко распределить роли и ответственность за выполнение задач между участниками проекта).

15.Контроль изменений необходим для...
(Ответ: ...управления всеми запросами на изменения и их влиянием на проект).

16.Фаза завершения проекта включает...
(Ответ: ...формальное закрытие всех работ, передачу результатов и извлечение уроков).

17.Итоговый отчет по проекту должен содержать...
(Ответ: ...фактические показатели по срокам, бюджету и качеству, а также извлеченные уроки).

18.Архивирование проектной документации выполняется для...
(Ответ: ...сохранения организационного опыта и возможного использования в будущих проектах).

19. Сопоставьте термин из левого столбца с его определением или примером из правого:

Устав проекта	A. Метод управления рисками, включающий их идентификацию, оценку и контроль.
Критический путь	B. Документ, фиксирующий ключевые цели, сроки, бюджет и стейкхолдеров проекта.
Agile в здравоохранении	C. Этап проекта, на котором оценивается его эффективность и извлекаются уроки.
Риск-менеджмент	D. Гибкий подход с итеративными этапами (например, внедрение электронной медкарты).
Заинтересованные стороны	E. Наиболее длинная последовательность задач, определяющая минимальный срок проекта.
Закрытие проекта	F. Лица или организации, влияющие на проект (Минздрав, врачи, пациенты, инвесторы).

Ответы: 1 – B, 2 – E, 3 – D, 4 – A, 5 – F, 6 – C

Критерии оценки тестирования

Оценка по 100-балльной системе	Оценка по системе «зачтено - не зачтено»	Оценка по 5-балльной системе		Оценка по ECTS
96-100	зачтено	5	отлично	A
91-95	зачтено			B
81-90	зачтено	4	хорошо	C
76-80	зачтено			D
61-75	зачтено	3	удовлетворительно	E
41-60	не зачтено	2	неудовлетворительно	Fx
0-40	не зачтено			F

11.2.4. СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ

Проверяемые индикаторы достижения компетенции:

УК-2.1. Формулирует в рамках поставленной цели совокупность взаимосвязанных задач, обеспечивающих ее достижение. Определяет ожидаемые результаты решения выделенных задач;

Типовые задания, направленные на формирование профессиональных умений.

Результаты обучения
Умеет использовать нормативные правовые документы в своей деятельности; ориентироваться и применять программные продукты в процессе управления проектами; определять окружение и экспертные области проекта;

Задача 1.

Компания «МедТех» запускает проект по внедрению цифровой системы управления больничными процессами (ERP-система) в сети клиник. Проект включает:

Разработку и адаптацию ПО (12 месяцев)

Интеграцию с существующими медицинскими системами

Обучение 500+ сотрудников

Пилотное внедрение в 3 клиниках перед масштабированием

Задача:

Определите тип организационной структуры проекта.

Разработайте схему подчиненности ключевых ролей.

Обоснуйте выбор структуры.

Эталонный ответ:

1. Тип организационной структуры:

Матричная структура (с преобладанием проектного подчинения).

Причины:

Требуется координация между IT-разработчиками, медицинским персоналом и внешними подрядчиками

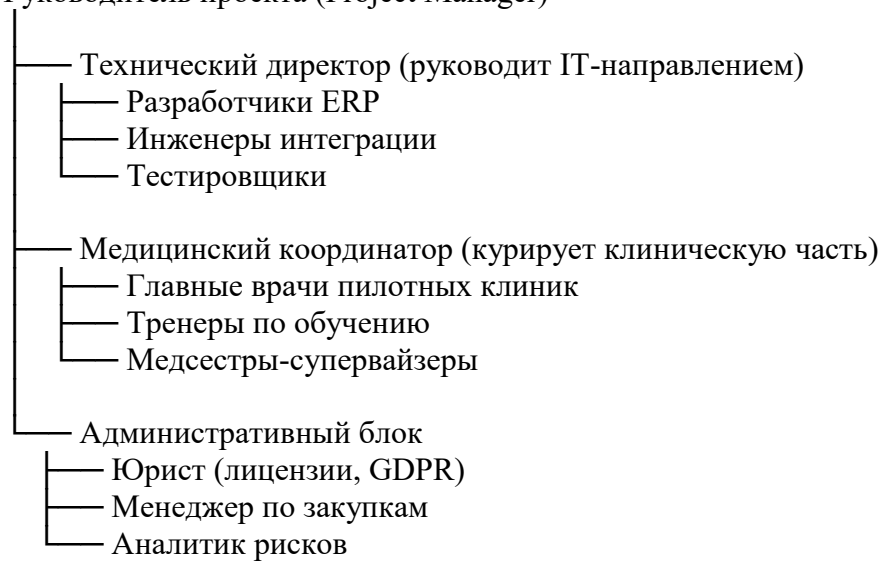
Необходимо совместить операционную работу клиник с проектными задачами

Проект сложный и долгосрочный (12+ месяцев)

2. Схема подчиненности:

text

Руководитель проекта (Project Manager)



3. Обоснование выбора:

Гибкость: матричная структура позволяет привлекать специалистов из разных отделов без изменения штатной структуры клиник.

Контроль качества: медицинский координатор обеспечивает соответствие системы реальным нуждам врачей.

Скорость решений: двойное подчинение (функциональному и проектному руководителю) ускоряет согласования.

Пример из практики: подобная структура успешно использовалась при внедрении ЕМИАС в Москве.

Задача 2.

Компания «МедТех» реализует проект внедрения цифровой ERP-системы в сети клиник (срок — 12 месяцев).

Необходимо:

Разработать должностные инструкции для 3 ключевых ролей.

Создать график функциональных обязанностей по отделам на этапе пилотного внедрения (первые 3 месяца).

Эталонный ответ:

1. ДОЛЖНОСТНЫЕ ИНСТРУКЦИИ

1.1. Руководитель проекта (Project Manager)

Обязанности:

- Планирование и контроль сроков/бюджета проекта
- Координация работы всех подразделений
- Управление рисками и изменениями
- Отчетность перед стейкхолдерами

Права:

- Принимать решения в рамках утвержденного бюджета
- Требовать необходимые ресурсы от функциональных отделов

Ответственность:

- Соблюдение сроков и качества внедрения

1.2. Медицинский IT-аналитик

Обязанности:

- Анализ требований врачей к функционалу системы
- Тестирование медицинских модулей ERP
- Обучение персонала работе с системой

Права:

- Вносить предложения по доработке ПО
- Блокировать некорректные с медицинской точки зрения решения

Ответственность:

- Соответствие системы клиническим протоколам

1.3. Разработчик интеграции

Обязанности:

- Настройка API для подключения к лабораторным и диагностическим системам
- Обеспечение безопасности передачи медицинских данных
- Исправление ошибок интеграции

Права:

- Запрашивать доступ к тестовым средам клиник
- Привлекать внешних консультантов (с согласия PM)

Ответственность:

- Бесперебойная работа интеграционных решений

Задача 3.

Сформулируйте название проекта и обоснуйте его выбор, последовательно излагая факты, которые подтверждают его актуальность.

Эталонный ответ:

ФОРМУЛИРОВКА И ОБОСНОВАНИЕ НАЗВАНИЯ ПРОЕКТА

НАЗВАНИЕ ПРОЕКТА:

«Внедрение телемедицинской платформы для удаленного мониторинга пациентов с хроническими заболеваниями в регионах РФ»

ОБОСНОВАНИЕ ВЫБОРА НАЗВАНИЯ И АКТУАЛЬНОСТИ ПРОЕКТА

1. ЧЕТКОСТЬ И КОНКРЕТНОСТЬ НАЗВАНИЯ

- **«Внедрение телемедицинской платформы»** – указывает на технологическую суть проекта.
- **«Удаленный мониторинг пациентов»** – определяет ключевую функцию.
- **«С хроническими заболеваниями»** – сужает целевую аудиторию.
- **«В регионах РФ»** – обозначает географический охват.

Пример плохого названия: «Улучшение медицинской помощи» – слишком расплывчато.

2. ПОДТВЕРЖДЕНИЕ АКТУАЛЬНОСТИ ФАКТАМИ

a) Медико-демографическая ситуация

- В России **41 млн человек** страдают хроническими заболеваниями (данные Минздрава, 2023).
- **70%** случаев госпитализаций при ХОБЛ, диабете и гипертонии можно предотвратить за счет своевременного контроля (исследование НИИ терапии, 2022).
- **b) Дефицит медицинской инфраструктуры**
- В сельской местности **обеспеченность врачами в 3 раза ниже**, чем в городах (Росстат, 2023).
- **35%** пациентов с диабетом в регионах не получают регулярных консультаций (отчет ФОМ, 2024).

c) Государственная поддержка

- Нацпроект «Здравоохранение» предусматривает **22 млрд руб.** на развитие телемедицины до 2030 года.
- Приказ Минздрава №124н (2024) регламентирует дистанционный мониторинг как обязательный компонент помощи хроническим больным.

d) Экономическая эффективность

- Внедрение подобных систем в США снизило затраты на госпитализации **на 17%** (JAMA, 2023).
- Пилот в Татарстане (2022) показал **сокращение очередей к терапевтам на 40%**.

Проверяемые индикаторы достижения компетенции:

УК-2.2. Использует алгоритмизированный общий подход к решению задач в рамках поставленной цели, выбирает оптимальные способы их решения;

Типовые задания, направленные на формирование профессиональных умений.

Результаты обучения
Умеет определять и анализировать вехи и контрольные события каждой фазы жизненного цикла проекта; применять инструменты и методы управления сроками работ и расписанием проекта; анализировать организационную структуру предприятия и разрабатывать предложения по формированию проектных структур; разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию членов команды проекта; определять и документально оформлять роли, ответственность и подотчетность членов команды проекта;

Задание № 1

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 луче 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?

Эталонный ответ

1. СУТЬ ПРОТИВОРЕЧИЙ МЕЖДУ УЧАСТНИКАМИ ПРОЕКТА

- **Отдел разработок** (инновации): Настаивает на создании технологически совершенного продукта без учета затрат и рыночного спроса.
- **Производство** (прагматизм): Считает, что продукт должен быть рентабельным и адаптированным под существующие мощности.
- **Маркетинг** (ориентация на потребителя): Упор на удовлетворение конкретных запросов рынка, а не на «технологический шедевр».

Конфликт:

Технологические амбиции vs. экономическая целесообразность vs. рыночные реалии.

2. ПРИОРИТЕТНАЯ ТОЧКА ЗРЕНИЯ

Вице-президента по маркетингу, так как:

- Продукт без рыночного спроса не окупит затрат, даже если технологичен.
- Пример провала: **Google Glass** — передовая технология, но отсутствие понятного применения для массового потребителя.
- Однако важно **учесть мнение производства** о рентабельности, чтобы избежать убытков.

3. РЕШЕНИЕ ДЛЯ УСТРАНЕНИЯ КОНФЛИКТА

Метод: Провести **Stage-Gate** (поэтапную оценку проекта с «воротами» для принятия решений):

1. **Этап 1:** Исследование рынка (маркетинг) → Выявить реальные потребности.
2. **Этап 2:** Технико-экономическое обоснование (производство) → Оценить затраты.
3. **Этап 3:** Создание MVP* (разработка) → Тестирование на фокус-группах.
4. **Критерии перехода между этапами:**

✓ Соответствие бюджета.
✓ Потенциальная доля рынка ≥15%.
✓ Возможность выпуска на текущих мощностях.

*MVP (Minimum Viable Product) — упрощенная рабочая версия продукта.

4. КОГО НАЗНАЧИТЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ ПРОЕКТА?

Кандидатура: Вице-президент по маркетингу с привлечением **технического координатора** из отдела разработок.

Почему:

- Маркетинг понимает запросы рынка, что критично для коммерческого успеха.

- Технический координатор обеспечит баланс между инновациями и реализацией.
- **Альтернатива:** Назначить **независимого project-менеджера** с опытом в медтехнике, чтобы избежать перекоса в одну из точек зрения.

Задание № 2

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 – 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 предпоследний, так как за всех старалась одна Наталья. Что, на ваш взгляд, помешало им прийти первыми? Какие уроки можно из- влечь из данной ситуации?

Эталонный ответ:

1. ПОЧЕМУ КОМАНДА НЕ ПРИШЛА ПЕРВОЙ?

Основные причины:

- **Отсутствие вовлеченности** – топ-менеджеры участвовали формально, без энтузиазма.
- **Неверная мотивация** – приз (10 кг золота) был рассчитан на личную выгоду, а не на командный дух.
- **Принуждение вместо вдохновения** – угроза увольнения вызвала сопротивление, а не желание победить.
- **Несоответствие формата** – авторалли не связано с рабочими задачами, поэтому воспринималось как бессмысленное испытание.
- **Отсутствие единства** – команда не чувствовала себя единым целым, каждый тянул в свою сторону.

2. КАКИЕ УРОКИ МОЖНО ИЗВЛЕЧЬ?

Ошибки Натальи:

1. **Не учла текущий настрой команды** – в кризис люди демотивированы, и экстремальный квест не решит проблему.
2. **Выбрала материальный стимул вместо смысла** – золото мотивирует индивидуально, но не сплачивает коллектив.
3. **Использовала давление** – угрозы увольнения только усилили сопротивление.

Что нужно было сделать:

1. **Провести анализ причин демотивации** – выяснить, что действительно беспокоит команду (страхи, недоверие, усталость).
2. **Создать общую цель** – например, «Спасение компании» с четким планом и ролью каждого.
3. **Вовлечь через участие в решениях** – провести стратегическую сессию, где менеджеры сами предложат антикризисные меры.
4. **Использовать командные тренинги** – не экстремальные, а связанные с бизнес-задачами (деловые игры, case-study).

5.**Ввести прозрачную систему KPI** – чтобы успех зависел от вклада каждого, а не от случайного соревнования.

Вывод:

Командный дух нельзя создать искусственно через разовое мероприятие. Нужны:

Доверие – сотрудники должны верить в лидера и общее дело.

Смысл – люди готовы стараться, если понимают, зачем это нужно.

Справедливость – система поощрений должна быть прозрачной и зависеть от реальных усилий.

Критерии оценки решения ситуационных задач

Форма проведения текущего контроля	Критерии оценивания
Решения ситуационной задачи	«5» (отлично) – выставляется за полное, безошибочное выполнение задания
	«4» (хорошо) –в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
	«3» (удовлетворительно) – допущены отдельные ошибки при выполнении задания.
	«2» (неудовлетворительно) – отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

1.1.3. ЗАДАНИЯ ПО ОЦЕНКЕ ОСВОЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ НАВЫКОВ

Проверяемые индикаторы достижения компетенции:

УК-2.1. Формулирует в рамках поставленной цели совокупность взаимосвязанных задач, обеспечивающих ее достижение. Определяет ожидаемые результаты решения выделенных задач;

УК-2.2. Использует алгоритмизированный общий подход к решению задач в рамках поставленной цели, выбирает оптимальные способы их решения;

Типовые практические задания, направленные на формирование профессиональных навыков, владений

Результаты обучения
Владеет Методами и инструментами управления проектами с использованием современного программного обеспечения, методами календарного и сетевого планирования, анализа и оптимизации плана проекта с применением современных программных продуктов; методами управления проектами и готов к их реализации с использованием современного программного обеспечения; Владеет методами календарного и сетевого планирования, анализа и оптимизации плана проекта с применением современных программных продуктов; методами оценки эффективности выполнения проекта, прогноза проекта; навыками публичного предоставления результатов выполнения проекта; современными методами привлечения и отбора новых сотрудников в команду проекта, разрабатывать программы их адаптации и повышения квалификации в дальнейшем.

Разработка и реализация проекта спортивно-оздоровительного цента «Здоровье»

Идея проекта - создание спортивно - оздоровительного центра с комплексом медицинских услуг ООО "Здоровье" в городе Пятигорск.

Спортивно - оздоровительный центр - это объект спортивно-оздоровительного назначения, предоставляющий комплекс оздоровительных услуг. Особенностью работы центра является использование системы клубных абонементов - так называемых карт членов клуба. Клубный абонемент, или членская карта, дает возможность

неограниченного времени пребывания в центре в часы его работы и неограниченного количества посещений в период действия клубного абонемента.

Актуальность данной идеи обосновывается тем, что спрос на услуги оздоровительных спортивных центров в крупных городах России превышает предложение. Количество желающих пройти реабилитационный курс а так же приобщиться к здоровому образу жизни становится все больше. Современные жители прекрасно понимают, что спорт – лучшее средство для борьбы с одышкой, тахикардией, депрессией и ожирением.

Цели предполагаемого бизнеса - предоставление услуг и получение максимально возможной прибыли.

Вид деятельности - предоставление услуг в сфере услуг.

Фирма предполагает аренду помещения площадью 390 м^2

Вид деятельности - предоставление услуг в сфере услуг.

Фирма предполагает аренду помещения площадью 390 м^2

Процент кредитования составляет 18%

Выплата кредита осуществляется помесячно равными долями.

Основные преимущества и уникальность предполагаемого бизнеса:

Использование минимального количества рабочих;

Ненасыщенность рынка выбранной сферы;

Малое количество конкурентов.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Рынок оздоровительных услуг города Пятигорска еще далек от насыщения. Спрос удовлетворен всего на 60-70%. Отсутствие жесткой конкуренции позволяет местным операторам формировать цены без оглядки на стоимость услуг клубов-соперников. Но острый дефицит квалифицированных тренеров сдерживает развитие рынка.

На территории города работает 36 фитнес-центров (в это число также входят тренажерные залы, бассейны, танцевальные студии и школы восточных практик). Сейчас услугами фитнес-центров пользуется около 10% трудоспособного населения Пятигорска.

На пятигорском рынке услуг этого типа уже сформировалась группа лидеров, состоящая, из семи-восьми игроков, на долю которых приходится около 30% совокупного оборота местной фитнес-индустрии. К их числу относятся: «Малибу», «ГТО», «Флагман», «Айсберг», «Атлетик сити», «Спарта» и др.

В группу лидеров входят крупные центры (площадь - от 1 тыс. кв. м), способные оказывать клиенту максимально широкий спектр услуг. Большинство из них относятся к классу premium (цена годовой клубной карты - от 50 тыс. руб) или работают в среднем ценовом сегменте (клубная карта - около 30 тыс. руб).

Остальные 70% рынка - это более мелкие клубы, также принадлежащие средней ценовой категории (годовая клубная карта - от 16 до 30 тыс. руб), и заведения эконом класса (менее 16 тыс. руб). Несмотря на рост числа крупных игроков, дефицита клиентов такие спортклубы не испытывают: по-прежнему велика численность людей, которые не могут позволить себе годовую карту за 30 тыс. руб., предпочитая скромные и относительно дешевые залы.

Рентабельность маленьких клубов падает: появилась альтернатива тренажерным залам, которые работают с посетителями, имеющими невысокий уровень дохода, - развиваются боулинг, пейнтбол, другие виды активного и недорогого отдыха. Они забирают клиентов у таких клубов. Спрос, смещается в сторону среднего и высокого ценовых сегментов. Около 60% потребителей предпочитают заниматься в больших фитнес-клубах, оснащенных качественным оборудованием и предоставляющих разнообразные услуги. Самый динамично развивающийся сегмент - клубы класса premium".

При сегодняшнем уровне спроса на фитнес-услуги в городе могут работать около 20 крупных спорздравтцентров. Предложение не успевает за запросами населения. Рынок

фитнес-услуг города заполнен на 70% в классе premium и на 60% - в среднем ценовом сегменте. Отсутствие жесткой конкуренции приводит к тому, что местные операторы завышают цены.

Для открытия фитнес-центра был выбран Центральный район города Пятигорска «Белая Ромашка». Это связано с тем, что в районе активно идет строительство новых домов и поблизости совсем нет фитнес-клубов, при этом район густо населен и население в нем считается обеспеченным. Следовательно, платежеспособный спрос на услуги центра имеется, а предложение не высоко.

Основными конкурентами спортивно-оздоровительного-центра "Здоровье" будут являться такие спортивные заведения как: «Вакуклуб» и «Малибу».

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРОЕКТА

Цели предполагаемого бизнеса - предоставление фитнес-услуг и получение максимально возможной прибыли.

Построить дерево целей

1.Разработка проекта.

Оценка объемов, методов и этапов инвестиций с целью определения концепции проекта.

Предоставление списка коммерческих площадей в интересующем районе и формирование списка площадей.

Отчет по техническому состоянию, объему капитальных затрат и инфраструктуры по выбранным площадям:

- технический анализ инженерных сетей, систем и конструкций помещения;
- оценка необходимых ремонтно-строительных работ;
- оценка инфраструктуры и привлекательности здания;
- выявление способов и условий размещения наружной и внутренней рекламы на объекте;
- площади парковки и условий использования.

1.4. Проведение маркетингового исследования территории:

- Статистический объем потенциальных потребителей – оценка объема проживающего населения, возрастных групп и платежеспособности;
- Динамический объем потенциальных потребителей – оценка объема человекопотока перемещающегося через объект или вблизи него;
- Доступность – оценка транспортной инфраструктуры и трафика, пешей доступности, уровня криминализации;
- Конкуренция – оценка количества, расположения, класса и стоимости услуг конкурентов;
- Спортивно-оздоровительная инфраструктура – оценка объема предложения, спроса и качества государственных учреждений и ФОКов, бассейнов, танцевальных школ, центров йоги, салонов красоты, включающих стандартные услуги фитнес-клуба;
- Объем рынка – анализ торгового и развлекательного объема рынка на территории.

1.5. Целевой маркетинговый анализ:

- Количественный анализ фитнес-рынка – оценка объема предложения, присутствия сетей, узнаваемости брендов, уровня кооперации владельцев, планов открытия новых фитнес-клубов;
- Качественный анализ конкурентов – оценка месторасположения, целевых групп, сервиса, продуктовой линейки, качества услуг и персонала, информационного ресурса;
- Сегментация конкурентов, оценка объема портфеля, выявление основных конкурентов;
- Целевой конкурентный анализ – выявление примененной маркетинговой стратегии и схем формирования ценообразования, структуры управления и контроля, эффективности продуктовой линейки.

2. Разработка бизнес-плана:

- Определение формы организации, системы налогооблажения, банка и тарифа обслуживания;

- Разработка планировочных решений и дизайн-проекта помещения; выбор материалов, подготовка технического задания, проведение тендера, проверка субподрядчика, определение конечной стоимости;

- Разработка проекта производства строительно-монтажных работ и календарного графика;

- Разработка плана размещения и линейки оборудования для оказания спортивных и дополнительных услуг; проведение тендера на поставку оборудования, проверка поставщика, определение конечной стоимости оборудования, его доставки, сборки и размещения;

- Разработка плана размещения и выбор моделей; проведение тендера на поставку мебели, проверка поставщика, определение конечной стоимости мебели, ее доставки, сборки и размещения;

- Разработка плана размещения и выбор санитарного оборудования; определение конечной стоимости и доставки;

Разработка календарного плана поставки оборудования;

- Подготовка предложений по программному обеспечению и информационной безопасности;

- Разработка бюджета арендных и эксплуатационных затрат;

- Формирование продуктовой линейки;

- Качественный и количественный анализ объема персонала;

- Выбор системы управления, контроля и безопасности проекта;

- Разработка эффективности системы оплаты труда, мотивации и идеи организации;

- Разработка бюджета постоянных затрат;

- Разработка рекламных компаний и маркетинговых акций, формирование бюджета и календарного плана;

- Подготовка брифа на сайт и тематик наполнения;

- Разработка стратегии и планирования бренда;

- Разработка бюджета проекта;

- Подготовка прогноза и критического пути покупки услуг в количественном и календарном выражении;

- Формирование графика рентабельности проекта, срока окупаемости и критического пути.

3. Реализация проекта

3.1. регистрация общества, открытие р/с, подготовка и подписание документов.

3.2. Подготовка и сопровождение Договора на строительно-монтажные работы, поставку оборудования, мебели, устройство систем информации и безопасности, рекламных агентов. Проверка документации по гарантийным обязательствам;

3.3. технический надзор за ремонтом, подготовка предписаний, контроль исполнения, проверка Актов, подготовка сопутствующей документации в случае нарушения обязательств;

3.4. Контроль поставки оборудования, мебели и исполнения всех Договорных обязательств подрядчиками, подготовка сопутствующей документации в случае нарушения обязательств;

3.5. Контроль наладки систем информации и безопасности;

3.6. Подготовка внутренней рабочей документации, трудовых договоров с оптимальной налоговой нагрузкой в рамках законодательства, дополнительных соглашений. Внедрение структуры документооборота, в т.ч электронного;

3.7. Подбор и оценка персонала, организация целевого и структурного обучения, внедрение идейных ценностей организации и адаптация к ним, введение в структуру организации;

3.8. Создание сайта, его текстовое и медиа наполнение, е-маркетинг;

3.9. Отладка и контроль работы коммерческого отдела на этапе предпродаж или содействие в решении текущих задач;

3.10. Участие в приемки работ от подрядчиков;

3.11. Организация мероприятия открытия фитнес-клуба.

4. Поддержка проекта

4.1. Все виды консалтинга;

4.2. Разработка и реализация рекламных и PR кампаний;

4.3. Управление брендом;

4.4. Аутсорсинг персонала;

4.5. Кадровый менеджмент;

4.6. Доверительное управление отделом;

4.7. Обучение персонала;

4.8. Развитие новых направлений бизнеса;

4.9. Введение новых услуг – разработка концепции, этапов реализации, подбор и поставка оборудования;

4.10. Подготовка документации;

4.11. Организация мероприятий;

4.12. Поддержка сайта;

4.13. Управление сервисом.

Критерии оценивания практических задач

Форма проведения текущего контроля	Критерии оценивания
Решения практической задачи	«5» (отлично) – выставляется за полное, безошибочное выполнение задания
	«4» (хорошо) –в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
	«3» (удовлетворительно) – допущены отдельные ошибки при выполнении задания.
	«2» (неудовлетворительно) – отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

1.3. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

Промежуточная аттестация включает следующие типы заданий: решение ситуационной задачи, собеседование по контрольным вопросам.

1.3.1. ТИПОВЫЕ СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ

Проверяемые индикаторы достижения компетенции:

УК-2.1. Формулирует в рамках поставленной цели совокупность взаимосвязанных задач, обеспечивающих ее достижение. Определяет ожидаемые результаты решения выделенных задач;

УК-2.2. Использует алгоритмизированный общий подход к решению задач в рамках поставленной цели, выбирает оптимальные способы их решения;

Задача 1.

Компания планирует внедрить CRM-систему для отдела продаж. Сформулируйте 3 ключевые задачи для достижения этой цели и определите ожидаемые результаты по каждой.

Эталонный ответ:

1. **Задача:** Провести анализ потребностей отдела продаж.

Ожидаемый результат: Список функциональных требований к CRM.

2. **Задача:** Выбрать подходящее ПО и поставщика.

Ожидаемый результат: Договор с вендором, утвержденный бюджет.

3. **Задача:** Обучить сотрудников работе с системой.

Ожидаемый результат: 100% персонала умеет использовать базовые функции CRM.

Критерии оценки:

- Задачи логически связаны с целью.
- Результаты измеримы и конкретны.

Задача 2:

Для автоматизации документооборота в клинике рассматривают два варианта:

- Купить готовый софт (цена: 500 тыс. ₽, срок внедрения: 2 месяца).
- Разработать собственную систему (цена: 1.2 млн ₽, срок: 6 месяцев).

Выберите оптимальный вариант, обоснуйте решение.

Эталонный ответ:

Выбор: Готовый софт.

Обоснование:

1. **Экономия времени:** Внедрение в 3 раза быстрее.
2. **Снижение рисков:** Готовое ПО уже протестировано рынком.
3. **Бюджет:** Экономия 700 тыс. ₽, которые можно направить на обучение персонала.

Критерии оценки:

- Учет временных и финансовых ограничений.
- Анализ рисков каждого варианта

Задача 3.

Ситуация:

Больница планирует внедрить электронные медицинские карты (ЭМК) вместо бумажных. Проект должен быть завершен за 6 месяцев. Через 3 месяца выясняется, что врачи сопротивляются изменениям, система работает медленно, а обучение персонала отстает от графика.

Вопросы:

1. Какие риски могли привести к этой ситуации?
2. Как можно исправить положение?
3. Какие методы управления изменениями применить?

Эталонный ответ:

1. **Возможные риски:**

- Сопротивление персонала новым технологиям.
- Недостаточное обучение.
- Технические проблемы (медленная работа системы).
- Недооценка времени на внедрение.

2. **Пути решения:**

- Провести дополнительные тренинги для врачей.
- Назначить "чемпионов изменений" (лидеров среди медперсонала, которые поддержат проект).
- Оптимизировать систему (устранить технические сбои).
- Пересмотреть сроки или разбить проект на фазы.

3. **Методы управления изменениями:**

- Модель ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement).

- Постоянная коммуникация с персоналом (разъяснение выгод ЭМК).

Задача 4.

Ситуация:

Запущен проект строительства нового корпуса больницы. Бюджет – 500 млн руб., срок – 2 года. Через год выясняется, что подрядчик задерживает сроки, а смета превышена на 20%.

Вопросы:

1. Какие ошибки в управлении проектом могли возникнуть?
2. Как минимизировать потери?
3. Какие инструменты контроля использовать?

Эталонный ответ:

1. **Ошибки:**
- Недостаточный контроль за подрядчиком.
- Отсутствие резерва в бюджете.
- Неучтенные риски (например, рост цен на материалы).
2. **Минимизация потерь:**
- Ввести еженедельные встречи с подрядчиком.
- Искать альтернативных поставщиков.
- Оптимизировать расходы (например, пересмотреть дизайн-проект).
3. **Инструменты контроля:**
- Критический путь (CPM) и диаграмма Ганта.
- Регулярный мониторинг бюджета (EVM – Earned Value Management).

Задача 5.

Ситуация:

В связи с эпидемией гриппа руководство клиники решило внедрить новую систему инфекционного контроля. Проект должен быть завершен за 3 месяца. Однако медсестры жалуются на увеличение нагрузки, а закупка оборудования задерживается.

Вопросы:

1. Как мотивировать персонал?
2. Как ускорить закупки?
3. Какие показатели (KPI) использовать для оценки эффективности проекта?

Эталонный ответ:

1. **Мотивация персонала:**
- Премии за соблюдение новых стандартов.
- Разъяснение важности проекта для безопасности пациентов.
2. **Ускорение закупок:**
- Использовать срочные тендеры.
- Взять оборудование в аренду на первое время.
3. **KPI:**
- Снижение числа внутрибольничных инфекций.
- Скорость выполнения новых протоколов.
- Удовлетворенность персонала.

Задача 6.

Критерии успеха (KPI)

№	Ситуация	Проблема	Решение	Критерии успеха (KPI)
1	Внедрение электронной записи в поликлинике. Через 2 месяца 40% пациентов	Низкая адаптация пациентов, отсутствие мотивации.	1. Ввести SMS-напоминания. 2. Предоставить приоритет записавшимся онлайн. 3. Обучить	1. Доля онлайн-записей ≥80%. 2. Снижение времени ожидания на 30%.

	продолжают приходить без записи.		администраторов разъяснять преимущества.	
2	Запуск телемедицины в 5 сельских больницах. 2 больницы не могут подключиться из-за слабого интернета.	Техническая инфраструктура не готова.	1. Закупить спутниковый интернет. 2. Начать с 3 больниц, затем масштабировать. 3. Договориться с оператором о льготном тарифе.	1. 100% подключенных больниц. 2. ≥50 телеконсультаций в месяц.
3	Переход на новые стандарты лечения гипертонии. Врачи не соблюдают протоколы.	Сопротивление изменениям, недостаток знаний.	1. Провести тренинги с разбором случаев. 2. Назначить внутренних аудиторов. 3. Включить соблюдение протоколов в KPI врачей.	1. 90% врачей используют протоколы. 2. Снижение осложнений на 20%.
4	Строительство нового корпуса больницы. Подрядчик задерживает сроки на 3 месяца.	Плохой контроль подрядчика, риски не учтены.	1. Ввести штрафы за просрочку. 2. Еженедельные совещания с подрядчиком. 3. Привлечь резервных поставщиков.	1. Сдача объекта с задержкой ≤1 мес. 2. Превышение бюджета ≤10%.
5	Внедрение системы инфекционного контроля. Медсестры не успевают заполнять отчеты.	Увеличение нагрузки, неудобный интерфейс системы.	1. Упростить форму отчетности. 2. Ввести мобильное приложение для заполнения. 3. Нанять временного помощника.	1. 100% заполняемость отчетов. 2. Снижение времени на отчеты на 50%.

Задача 7

Категория	**Проблема**	**Причины**	**Решение**	**KPI (Оценка эффективности)**
Внедрение ИТ-систем	Электронная запись в поликлинике: 60% пациентов не используют систему.	Неудобный интерфейс, отсутствие мотивации у пациентов.	1. Упростить интерфейс. 2. Ввести бонусы для записавшихся онлайн.	Доля онлайн-записей ≥85%.
Телемедицина	Сельские больницы отказываются от телеконсультаций из-за плохого интернета.	Низкая скорость интернета, отсутствие техподдержки.	1. Закупить спутниковые модемы. 2. Провести обучение персонала.	Количество консультаций ≥30 в месяц.
Клинические протоколы	Врачи не соблюдают новые стандарты лечения диабета.	Нехватка времени на обучение, недоверие к	1. Мини-тренинги на рабочих местах. 2. Включить в KPI	95% соблюдения протоколов.

		изменениям.	врачей.	
Строительство объектов	Подрядчик задерживает сдачу нового корпуса на 4 месяца.	Нехватка материалов, слабый контроль графика.	1. Штрафные санкции. 2. Ежедневный мониторинг. 3. Смена подрядчика.	Сдача объекта с задержкой ≤1 месяца.
Инфекционный контроль	Медсестры не заполняют отчеты вовремя.	Дублирование данных в бумажных и электронных журналах.	1. Автоматизировать отчетность. 2. Ввести единую цифровую систему.	100% своевременность отчетов.
Оптимизация потоков	Очереди в лаборатории: время ожидания — 2 часа.	Неэффективное распределение времени, ручная запись.	1. Ввести электронную очередь. 2. Увеличить часы работы.	Снижение времени ожидания до 30 минут.

Критерии оценивания практических задач

Форма проведения текущего контроля	Критерии оценивания
Решения практической задачи	«5» (отлично) – выставляется за полное, безошибочное выполнение задания
	«4» (хорошо) – в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
	«3» (удовлетворительно) – допущены отдельные ошибки при выполнении задания.
	«2» (неудовлетворительно) – отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

1.3.2. ПЕРЕЧЕНЬ КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

№	Вопросы для промежуточной аттестации	Эталонные ответы	Проверяемые индикаторы достижения компетенций
1.	Дайте определение проекта в здравоохранении	Временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата в сфере здравоохранения с четкими целями, сроками и бюджетом	УК-2.1; УК-2.2
2.	Назовите основные характеристики проекта	Временный характер, уникальность результата, ограниченность ресурсов, четкие цели, междисциплинарный подход	УК-2.1; УК-2.2
3.	Что такое жизненный цикл проекта?	Последовательность фаз проекта от инициации до завершения, включающая планирование, исполнение, мониторинг и контроль	УК-2.1; УК-2.2
4.	Каковы основные ограничения проекта?	Время, стоимость, содержание, качество, риски, ресурсы	УК-2.1; УК-2.2

5.	Что такое SMART-цели проекта?	Конкретные, измеримые, достижимые, релевантные и ограниченные по времени цели проекта	УК-2.1; УК-2.2
6.	Что включает иерархическая структура работ (ИСР)?	Декомпозиция проекта на управляемые компоненты, пакеты работ и задачи	УК-2.1; УК-2.2
7.	Какие основные процессы управления рисками?	Идентификация, качественный и количественный анализ, планирование реагирования, мониторинг и контроль	УК-2.1; УК-2.2
8.	Что такое метод критического пути?	Метод определения последовательности задач, которые непосредственно влияют на срок завершения проекта	УК-2.1; УК-2.2
9.	Какие документы разрабатываются на этапе инициации проекта?	Устав проекта, бизнес-кейс, предварительная оценка стейкхолдеров	УК-2.1; УК-2.2
10.	Какие методы управления изменениями применяются в здравоохранении?	Модель ADKAR, вовлечение ключевых стейкхолдеров, обучение персонала	УК-2.1; УК-2.2
11.	Что включает управление качеством в проектах здравоохранения?	Планирование качества, обеспечение качества, контроль качества	УК-2.1; УК-2.2
12.	Какие существуют подходы к управлению проектами?	Водопадный (Waterfall), гибкий (Agile), гибридный	УК-2.1; УК-2.2
13.	Как учитываются нормативные требования в управлении проектами?	Через анализ законодательства, лицензирование, сертификацию и регулярные аудиты.	УК-2.1; УК-2.2
14.	Какие ключевые заинтересованные стороны в проектах здравоохранения?	Пациенты, врачи, администрация, регуляторы, страховые компании, поставщики.	УК-2.1; УК-2.2
15.	Как управлять изменениями в медицинских проектах?	Через систему Change Management: оценку влияния, коммуникацию, обучение персонала.	УК-2.1; УК-2.2
16.	Какова роль ИТ в управлении проектами здравоохранения?	Автоматизация процессов, электронные медкарты (EMR), аналитика данных, телемедицина.	УК-2.1; УК-2.2
17.	Какие инструменты используются для управления качеством?	PDCA (Plan-Do-Check-Act), Six Sigma, Lean Healthcare, стандарты ISO.	УК-2.1; УК-2.2
18.	Какие основные стандарты PM используются в здравоохранении?	PMBOK, PRINCE2, Agile, Lean, Six Sigma.	УК-2.1; УК-2.2
19.	Какова роль спонсора проекта в медицинской сфере?	Финансирование, стратегическая поддержка, принятие ключевых решений.	УК-2.1; УК-2.2
20.	Какие методы бюджетирования применяются в медпроектах?	Фиксированный бюджет, гибкое финансирование, метод накопления (bottom-up).	УК-2.1; УК-2.2
21.	Как снизить сопротивление персонала при внедрении изменений?	Обучение, вовлечение в процесс, обратная связь, пилотные тесты.	УК-2.1; УК-2.2
22.	Какие документы обязательны при старте проекта?	Устав проекта, бизнес-кейс, план управления рисками.	УК-2.1; УК-2.2
23.	Как оценивать эффективность медицинских IT-проектов?	По скорости внедрения, удобству использования, снижению ошибок, ROI.	УК-2.1; УК-2.2
24.	Какие виды проектов чаще всего встречаются в здравоохранении?	Внедрение EMR, строительство клиник, оптимизация процессов, научные исследования.	УК-2.1; УК-2.2

25.	Как управлять коммуникацией между участниками проекта?	Через планы коммуникации, регулярные встречи, отчеты, CRM-системы.	УК-2.1; УК-2.2
26.	Какие показатели (KPI) важны для медпроектов?	Сроки, бюджет, качество услуг, уровень смертности/заболеваемости, удовлетворенность пациентов.	УК-2.1; УК-2.2
27.	Как учитывать этические аспекты в медицинских проектах?	Соблюдение конфиденциальности, информированное согласие, одобрение этических комитетов.	УК-2.1; УК-2.2
28.	Какие риски связаны с цифровизацией здравоохранения?	Утечки данных, кибератаки, ошибки ПО, низкая цифровая грамотность персонала.	УК-2.1; УК-2.2
29.	Как проводить анализ стейкхолдеров в медпроекте?	Методом Power/Interest Grid (матрица влияния/заинтересованности).	УК-2.1; УК-2.2
30.	Какие методы применяются для управления качеством в здравоохранении?	Статистический контроль, аудиты, бенчмаркинг, стандарты JCI, ВОЗ.	УК-2.1; УК-2.2
31.	Как оптимизировать логистику лекарств в проекте?	ABC-XYZ-анализ, автоматизация складов, прогнозирование спроса.	УК-2.1; УК-2.2
32.	Какие технологии ускоряют реализацию медпроектов?	ИИ для диагностики, блокчейн для данных, IoT для мониторинга пациентов.	УК-2.1; УК-2.2
33.	Как оценивать экономическую эффективность проекта?	Через ROI, CBA (Cost-Benefit Analysis), анализ снижения затрат.	УК-2.1; УК-2.2
34.	Какие фазы включает жизненный цикл медицинского проекта?	Концепция, разработка, реализация, внедрение, оценка результатов.	УК-2.1; УК-2.2
35.	Как минимизировать риски срыва сроков?	Резервирование времени, agile-подход, контроль вех, мотивация команды.	УК-2.1; УК-2.2
36.	Какие навыки нужны менеджеру медицинских проектов?	Знание PM, медицинских процессов, soft skills, работа с регуляторами.	УК-2.1; УК-2.2
37.	Как организовать командную работу в распределенной медкоманде?	Использование Trello, Jira, Zoom, регулярные Scrum-митинги.	УК-2.1; УК-2.2
38.	Какие ошибки чаще всего допускают в медпроектах?	Недооценка рисков, слабая коммуникация, игнорирование нормативов.	УК-2.1; УК-2.2
39.	Как адаптировать проект под изменения законодательства?	Мониторинг законов, гибкое планирование, юридический аудит.	УК-2.1; УК-2.2
40.	Какие методы мотивации эффективны для медперсонала?	Обучение, премии, участие в принятии решений, карьерный рост.	УК-2.1; УК-2.2
41.	Как измерить удовлетворенность пациентов?	Опросы, NPS (Net Promoter Score), анализ жалоб/отзывов.	УК-2.1; УК-2.2
42.	Какие инструменты используют для управления рисками?	SWOT-анализ, FMEA, матрица вероятности/воздействия.	УК-2.1; УК-2.2
43.	Как обеспечить преемственность после завершения проекта?	Документирование, обучение персонала, передача знаний.	УК-2.1; УК-2.2
44.	Какие тренды влияют на управление проектами в здравоохранении?	Телемедицина, персонализированная медицина, big data, ИИ.	УК-2.1; УК-2.2
45.	Как согласовать интересы государства и частных клиник в проекте?	Через ГЧП (государственно-частное партнерство), тендеры, регулирование.	УК-2.1; УК-2.2

46.	Какие методы помогают в управлении длительными проектами?	Этапность, waterfall с элементами agile, регулярные аудиты.	УК-2.1; УК-2.2
47.	Как оценить социальную значимость медицинского проекта?	Через улучшение доступности помощи, снижение смертности, экономию бюджета.	УК-2.1; УК-2.2

Критерии оценки уровня усвоения материала дисциплины и сформированности компетенций

Характеристика ответа	Оценка ECTS	Баллы в БРС	Уровень сформированности компетентности по дисциплине	Оценка по 5-балльной шкале
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию обучающегося. Студент демонстрирует высокий продвинутый уровень сформированности компетентности	A	100–96	ВЫСОКИЙ	5 (5+)
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные обучающимся самостоятельно в процессе ответа. Студент демонстрирует высокий уровень сформированности компетенций.	B	95–91		5
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные обучающимся с помощью преподавателя. Студент демонстрирует средний повышенный уровень сформированности компетентности.	C	90–81	СРЕДНИЙ	4
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные обучающимся с помощью «наводящих» вопросов преподавателя. Студент демонстрирует средний достаточный уровень сформированности компетенций.	D	80-76		4 (4-)
Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных	E	75-71	НИЗКИЙ	3 (3+)

понятий, которые обучающийся затрудняется исправить самостоятельно. Студент демонстрирует низкий уровень сформированности компетентности.				
Дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Обучающийся не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Обучающийся может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Студент демонстрирует крайне низкий уровень сформированности компетентности.	E	70-66		3
Дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания обучающимся их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Студент демонстрирует пороговый уровень сформированности компетенций.	E	65-61	ПОРОГОВЫЙ	3 (3-)
Дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Обучающийся не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа обучающегося не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины. Компетентность отсутствует.	Fx	60-41	КОМПЕТЕНТНОСТЬ ОТСУТСТВУЕТ	2
Не получены ответы по базовым вопросам дисциплины. Студент не демонстрирует индикаторов достижения формирования компетенций. Компетентность отсутствует.	F	40-0		2

Итоговая оценка по дисциплине

Оценка по 100-балльной системе	Оценка по системе «зачтено - не зачтено»	Оценка по 5-балльной системе		Оценка по ECTS
96-100	зачтено	5	отлично	A
91-95	зачтено			B
81-90	зачтено	4	хорошо	C
76-80	зачтено			D
61-75	зачтено	3	удовлетворительно	E
41-60	не зачтено	2	неудовлетворительно	Fx
0-40	не зачтено			F