

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
МИНИСТЕРСТВА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
(ФГБОУ ВО БГМУ МИНЗДРАВА РОССИИ)

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

В.Е. Изосимова

«27» января 2026 г.



ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Разработчик	Кафедра экономики и менеджмента
Направление подготовки	38.03.01 Экономика
Направленность (профиль)	Экономика и управление в здравоохранении
Наименование ОПОП	38.03.01 Экономика Экономика и управление в здравоохранении
Квалификация	Бакалавр
ФГОС ВО	утвержден Министерством науки и высшего образования Российской Федерации от «12» августа 2020 г № 954

Цель и задачи ОМ

Цель ОМ – установить уровень сформированности компетенций у обучающихся по программе высшего образования - программе бакалавриата по направлению 38.03.01 Экономика, изучивших дисциплину «Управление проектами».

Основной задачей ОМ дисциплины «Управление проектами» является оценка достижения обучающимися результатов обучения по дисциплине.

Паспорт оценочных материалов по дисциплине

«Управление проектами»

№	Наименование пункта	Значение
1.	Направление	38.03.01 Экономика
2.	Направленность	Экономика и управление в здравоохранении
3.	Кафедра	Экономики и менеджмента
4.	Автор-разработчик	Сайфуллина София Фаруковна
5.	Наименование дисциплины	Управление проектами
6.	Общая трудоемкость по учебному плану	108ч/3 з.е.
7.	Наименование папки	Оценочные материалы по дисциплине «Управление проектами»
8.	Количество заданий всего по дисциплине	60
9.	Количество заданий	20 (тестовых заданий); 1 (задача)
10.	Из них правильных ответов должно быть (%):	
11.	Для оценки «отл» не менее	91%
12.	Для оценки «хор» не менее	81%
13.	Для оценки «удовл» не менее	71%
14.	Время (в минутах)	60 минут
15.	Вопросы к аттестации	44
16.	Задачи	10

В результате изучения дисциплины у обучающегося формируются **следующие компетенции:**

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора 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-2.3. Определяет ожидаемые результаты решения поставленных задач
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1. Демонстрирует способность работать в команде, проявляет лидерские качества и умения

Задания

На закрытый вопрос рекомендованное время – 2 мин.

На открытый вопрос рекомендованное время – 4 мин.

Компетенции /индикаторы достижения компетенции	Тестовые вопросы	Правильные ответы
<i>Выберите один правильный ответ</i>		
УК-2 / УК-2.3	1. Что является ключевым признаком, отличающим проект от операционной деятельности? а) Временный характер и уникальность результата б) Постоянное повторение одних и тех же процессов в) Обеспечение текущего функционирования организации г) Финансирование из текущих доходов компании	А
УК-2 / УК-2.3	2. Какая последовательность фаз является классическим представлением жизненного цикла проекта? а) Инициация, планирование, исполнение, завершение б) Анализ, разработка, тестирование, внедрение в) Запуск, мониторинг, контроль, отчетность г) Концепция, проектирование, строительство, эксплуатация	А
УК-2 / УК-2.3	3. Какой международный стандарт является наиболее распространенной базой знаний по управлению проектами? а) Руководство PMBOK от PMI б) Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО) в) Серия стандартов ISO 9000 г) Методология Agile Manifesto	А
УК-2 / УК-2.3	4. Что из перечисленного относится к основным характеристикам проекта? а) Наличие цели, ограниченность по времени, бюджету и ресурсам б) Бессрочный характер, финансирование из прибыли, типовые результаты в) Рутинность задач, линейная организационная структура, постоянный штат г) Отсутствие уникальности, повторяемость процессов, функциональное подчинение	А
УК-2 / УК-2.3	5. Какой документ формально санкционирует начало проекта? а) Устав проекта б) Техническое задание в) План по вехам г) Отчет о завершении	А
УК-2 / УК-2.3	6. Какой инструмент используется для первичного структурирования работ и определения объема проекта? а) Иерархическая структура работ (Work Breakdown Structure, WBS) б) Матрица ответственности (RACI) в) Диаграмма Ганта г) Сетевая модель (PERT)	А
УК-2 / УК-2.3	7. Какой принцип постановки целей предполагает, что цель должна быть измеримой? а) Принцип SMART (конкретная, измеримая, достижимая, релевантная, ограниченная по времени) б) Принцип Парето 80/20 в) Принцип наименьшего действия г) Принцип единства команды	А

УК-2 / УК-2.3	8. Что является основным результатом фазы инициации проекта? а) Устав проекта и идентификация ключевых заинтересованных сторон б) Детальный почасовой график работ в) Полный бюджет проекта г) Сформированная проектная команда	А
УК-2 / УК-2.3	9. Какой процесс планирования отвечает за определение последовательности и зависимостей операций? а) Управление сроками (расписанием) проекта б) Управление стоимостью проекта в) Управление качеством проекта г) Управление рисками проекта	А
УК-2 / УК-2.3	10. Что такое "дерево целей" в управлении проектами? а) Иерархическая структура, показывающая разукрупнение главной цели на подцели и задачи б) Организационная структура проектной команды в) Диаграмма, отображающая сроки выполнения задач г) Классификатор возможных рисков проекта	А
УК-3 / УК-3.1	11. Какая организационная структура предоставляет менеджеру проекта максимальные полномочия? а) Проектная (адхократическая) структура б) Функциональная структура в) Матричная слабая структура г) Линейно-штабная структура	А
УК-3 / УК-3.1	12. Как называется документ, четко определяющий роли и ответственность участников команды? а) Матрица распределения ответственности (RACI-матрица) б) Организационный план проекта в) План управления коммуникациями г) Реестр заинтересованных сторон	А
УК-3 / УК-3.1	13. На какой стадии развития команды по Такману устанавливаются нормы взаимодействия? а) Стадия "Нормирования" (Norming) б) Стадия "Конфликта" (Storming) в) Стадия "Исполнения" (Performing) г) Стадия "Завершения" (Adjourning)	А
УК-3 / УК-3.1	14. Кто в проектной команде отвечает за достижение целей проекта в рамках ограничений? а) Менеджер проекта (Project Manager) б) Спонсор проекта (Sponsor) в) Лидер функционального подразделения г) Ключевой исполнитель	А
УК-3 / УК-3.1	15. Что является первичным при формировании проектной команды? а) Определение требуемых компетенций на основе ИСР б) Набор доступных сотрудников в компании в) Удобный график работы участников г) Личные предпочтения менеджера проекта	А
УК-2 / УК-2.3	16. Какой документ официально определяет границы и содержание проекта? а) Описание содержания проекта (Project Scope Statement) б) Устав проекта в) Календарный план-график г) Бюджет проекта	А

УК-2 / УК-2.3	17. Какой метод планирования сроков использует визуальное представление задач в виде столбцов на временной шкале? а) Диаграмма Ганта (Gantt Chart) б) Сетевая диаграмма (PERT Chart) в) Матрица ответственности (RACI) г) Метод критической цепи	А
УК-2 / УК-2.3	18. Как называется процесс распределения ресурсов по задачам в рамках проекта? а) Планирование ресурсов (Resource Planning) б) Оценка стоимости (Cost Estimating) в) Контроль качества (Quality Control) г) Идентификация рисков (Risk Identification)	А
УК-2 / УК-2.3	19. Что такое "критический путь" в календарном планировании проекта? а) Самая длинная последовательность задач, определяющая минимальную продолжительность проекта б) Список задач, требующих наибольшего финансирования в) Первоочередные задачи, утвержденные спонсором проекта г) Последовательность задач с наивысшими рисками	А
УК-2 / УК-2.3	20. Какой подход используется для оценки стоимости проекта на основе разбивки работ (ИСП)? а) Оценка снизу вверх (Bottom-Up Estimating) б) Оценка по аналогии (Analogous Estimating) в) Параметрическая оценка (Parametric Estimating) г) Оценка на основе экспертного мнения	А
УК-2 / УК-2.3	21. Что такое "резервы управления" (Management Reserves) в бюджете проекта? а) Не распределенные средства на непредвиденные работы и риски б) Фиксированный процент от стоимости каждой задачи в) Фонд для премирования проектной команды г) Средства, зарезервированные для ускорения проекта	А
УК-2 / УК-2.3	22. Как называется процесс выравнивания ресурсов для устранения их перегрузок? а) Выравнивание ресурсов (Resource Leveling) б) Агрегирование ресурсов (Resource Aggregation) в) Оптимизация расписания (Schedule Optimization) г) Ускорение проекта (Crashing)	А
УК-2 / УК-2.3	23. Как называется процесс систематического выявления потенциальных проблем, которые могут повлиять на проект? а) Идентификация рисков (Risk Identification) б) Качественный анализ рисков (Qualitative Risk Analysis) в) Планирование реагирования на риски (Risk Response Planning) г) Мониторинг рисков (Risk Monitoring)	А
УК-2 / УК-2.3	24. Какой инструмент используется для оценки и приоритизации рисков на основе их вероятности и воздействия? а) Матрица вероятности и воздействия (Probability and Impact Matrix) б) Диаграмма Искавы (Cause-and-Effect Diagram) в) Анализ дерева решений (Decision Tree Analysis) г) Анализ сценариев (Scenario Analysis)	А
УК-2 / УК-2.3	25. Какой процесс гарантирует, что результаты проекта соответствуют установленным требованиям? а) Контроль качества (Quality Control) б) Планирование качества (Quality Planning)	А

	<p>в) Обеспечение качества (Quality Assurance) г) Управление содержанием (Scope Management)</p>	
УК-3 / УК-3.1	<p>26. Что является основным документом, регламентирующим взаимодействие в проекте? а) План управления коммуникациями (Communications Management Plan) б) Устав проекта (Project Charter) в) Реестр заинтересованных сторон (Stakeholder Register) г) Отчет о статусе проекта (Status Report)</p>	A
УК-2 / УК-2.3	<p>27. Как называется стратегия реагирования на негативный риск путем полного исключения его причины? а) Избежание риска (Risk Avoidance) б) Передача риска (Risk Transference) в) Смягчение риска (Risk Mitigation) г) Принятие риска (Risk Acceptance)</p>	A
УК-2 / УК-2.3	<p>28. Какой инструмент используется для поиска коренных причин дефектов или проблем в проекте? а) Диаграмма Исикавы ("рыбья кость") б) Контрольные карты (Control Charts) в) Бенчмаркинг (Benchmarking) г) Диаграмма Парето (Pareto Chart)</p>	A
УК-3 / УК-3.1	<p>29. Какой метод коммуникации является наиболее эффективным для решения срочных и сложных вопросов? а) Личная встреча или видеоконференция б) Электронная почта в) Официальный письменный отчет г) Информационный бюллетень</p>	A
УК-3 / УК-3.1	<p>30. Как называется ключевой процесс, в ходе которого измеряется текущая работа проекта и вносятся корректировки? а) Мониторинг и контроль проекта (Monitoring and Controlling) б) Планирование проекта (Planning) в) Исполнение проекта (Executing) г) Инициация проекта (Initiating)</p>	A
УК-2 / УК-2.3	<p>31. Какой показатель метода освоенного объема (EVM) показывает, перерасходуем или экономим мы бюджет? а) Отклонение по стоимости (Cost Variance, CV) б) Отклонение по срокам (Schedule Variance, SV) в) Индекс выполнения стоимости (Cost Performance Index, CPI) г) Индекс выполнения расписания (Schedule Performance Index, SPI)</p>	A
УК-2 / УК-2.3	<p>32. Что такое "корректирующее действие" в контексте контроля проекта? а) Действие, направленное на приведение выполнения проекта в соответствие с планом б) Действие по изменению первоначального плана управления проектом в) Действие по устранению причины выявленного дефекта г) Действие по обновлению реестра рисков</p>	A
УК-2 / УК-2.3	<p>33. Как называется процесс управления изменениями содержания, сроков и стоимости проекта? а) Контроль интегрированных изменений (Perform Integrated Change Control) б) Контроль содержания (Control Scope) в) Контроль расписания (Control Schedule) г) Контроль стоимости (Control Costs)</p>	A

УК-3 / УК-3.1	34. Какой отчет предоставляет заинтересованным сторонам информацию о текущем статусе и прогрессе проекта? а) Отчет о статусе проекта (Status Report) б) Итоговый отчет по проекту (Final Project Report) в) Отчет о проблемах (Issue Log) г) Отчет о завершении работ (Work Performance Report)	А
УК-2 / УК-2.3	35. Что измеряет показатель "Индекс выполнения стоимости" (CPI)? а) Эффективность использования бюджета проекта б) Соответствие фактических сроков плановым в) Соотношение количества завершенных работ к запланированным г) Уровень удовлетворенности заказчика	А
Напишите ответ		
УК-2 / УК-2.3	36. Как называется ключевая характеристика проекта, заключающаяся в неповторимости его конечного продукта или результата?	Уникальность
УК-2 / УК-2.3	37. Как называется наиболее известное руководство по управлению проектами, издаваемое Институтом управления проектами (PMI)?	РМВОК
УК-2 / УК-2.3	38. Как называется документ, официально санкционирующий начало проекта и наделяющий менеджера проекта полномочиями?	Устав проекта
УК-2 / УК-2.3	39. Как называется методика постановки целей, предполагающая, что цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и ограниченными по времени?	SMART
УК-2 / УК-2.3	40. Как называется графическое представление последовательности задач проекта с указанием их продолжительности и зависимостей?	Диаграмма Ганта
УК-3 / УК-3.1	41. Как называется матрица распределения ответственности, определяющая, кто выполняет работу, кто отвечает, с кем консультируются и кого информируют?	RACI
УК-3 / УК-3.1	42. Как называется тип организационной структуры, в которой сотрудники подчиняются одновременно функциональному руководителю и менеджеру проекта?	Матричная структура
УК-2 / УК-2.3	43. Как называется иерархическая декомпозиция всей работы, необходимой для достижения целей проекта и создания требуемых результатов?	WBS (ИСП)
УК-2 / УК-2.3	44. Какой метод планирования используется для устранения перегрузок ресурсов путем корректировки сроков выполнения не критических задач?	Выравнивание ресурсов
УК-2 / УК-2.3	45. Как называется самая длинная последовательность задач в проекте, определяющая его минимально возможную продолжительность?	Критический путь
УК-2 / УК-2.3	46. Как называется инструмент для приоритизации рисков, представляющий собой двумерную матрицу "вероятность-воздействие"?	Матрица рисков
УК-2 / УК-2.3	47. Какой инструмент управления качеством, разработанный Каору Исикавой, используется для визуального выявления коренных причин проблемы?	Диаграмма Исикавы
УК-3 / УК-3.1	48. Как называется ключевой документ, определяющий какие, кому, когда и каким образом передавать сведения в проекте?	План коммуникаций
УК-2 / УК-2.3	49. Какой ключевой показатель освоенного объема (EVM) рассчитывается как отношение освоенного объема (EV) к фактическим затратам (AC) и показывает экономическую эффективность?	CPI (Индекс выполнения стоимости)
УК-2 / УК-2.3	50. Как называется официальный документ, содержащий описание предлагаемого изменения и являющийся входными данными для процесса утверждения изменений?	Запрос на изменение

Вопросы для проверки теоретических знаний по дисциплине

Компетенции/индикаторы достижения компетенции	Вопросы к зачету по дисциплине
УК-2 / УК-2.3	1. Основные признаки и характеристики проекта в здравоохранении
УК-2 / УК-2.3	2. Фазы жизненного цикла проекта и их содержание
УК-2 / УК-2.3	3. Ключевые международные и российские стандарты управления проектами
УК-2 / УК-2.3	4. Документы-основания для инициации проекта (Устав, Паспорт).
УК-2 / УК-2.3	5. Техника постановки целей по методологии SMART.
УК-2 / УК-2.3	6. Метод декомпозиции работ (ИСР) и правила его построения
УК-3 / УК-3.1	7. Матрица распределения ответственности (RACI): назначение и структура
УК-3 / УК-3.1	8. Типы организационных структур в проектном управлении
УК-3 / УК-3.1	9. Роли и обязанности в проектной команде
УК-2 / УК-2.3	10. Методы планирования сроков: диаграмма Ганта, сетевые модели
УК-2 / УК-2.3	11. Понятие и инструменты управления содержанием проекта (Scope).
УК-2 / УК-2.3	12. Основные виды ресурсов и методы их планирования
УК-2 / УК-2.3	13. Процесс и методы идентификации проектных рисков.
УК-2 / УК-2.3	14. Качественный и количественный анализ рисков: основные подходы
УК-3 / УК-3.1	15. Стратегии реагирования на негативные и позитивные риски
УК-2 / УК-2.3	16. Планирование качества: процессы и основные инструменты
УК-3 / УК-3.1	17. Структура и содержание Плана управления коммуникациями
УК-3 / УК-3.1	18. Методы контроля хода проекта и отслеживания прогресса
УК-2 / УК-2.3	19. Анализ отклонений по срокам и стоимости (EVM).
УК-2 / УК-2.3	20. Процедура управления изменениями в проекте
УК-2 / УК-2.3	21. Мониторинг рисков и корректирующие действия
УК-2 / УК-2.3	22. Методы контроля качества результатов проекта
УК-2 / УК-2.3	23. Документирование и анализ итогов заверченного проекта
УК-2 / УК-2.3	24. Особенности управления проектами в медицинских организациях
УК-3 / УК-3.1	25. Взаимодействие с ключевыми стейкхолдерами в проектах здравоохранения

Задания для проверки сформированных знаний, умений и навыков
На открытое задание рекомендованное время – 15 мин

Компетенции/ индикаторы достижения компетенции	Задачи
УК-2 / УК-2.3	<p align="center">ЗАДАЧА 1</p> <p>Больница планирует два инициатива: 1) Внедрение системы дистанционного мониторинга пациентов с хроническими заболеваниями. 2) Ежегодный плановый ремонт помещений стационара. Проведите сравнительный анализ. Определите тип каждого проекта по ключевым признакам (масштаб, новизна, источник финансирования). Спрогнозируйте различия в их жизненных циклах: для каждого проекта укажите предполагаемую длительность и ключевое содержание фазы <i>планирования</i>.</p>
Ответ	<p>Проект внедрения телемедицины является стратегическим, инновационным и уникальным, его финансирование, как правило, осуществляется из инвестиционного бюджета или целевых грантов. Его жизненный цикл будет длительным, от 12 до 24 месяцев, а фаза планирования займет 3-6 месяцев и будет включать глубокий анализ нормативных требований, выбор технологической платформы, пилотное тестирование и разработку политики безопасности данных. Напротив, проект планового ремонта носит операционный, поддерживающий и повторяющийся характер, финансируется из текущего бюджета учреждения. Его жизненный цикл короткий, 3-6 месяцев, а фаза планирования продлится всего 2-4 недели и будет состоять из составления типовой сметы, утверждения графика работ и заключения договора с подрядчиком.</p>
УК-2 / УК-2.3	<p align="center">ЗАДАЧА 2</p> <p>Имеется цель проекта: «Снижение времени ожидания приема терапевта в поликлинике с 40 до 15 минут в течение 6 месяцев». Других параметров нет. Сформулируйте для устава проекта 2-3 конкретных, измеримых результата (продукта), достижение которых приведет к цели. Для одного из предложенных результатов выполните укрупненную оценку необходимых ресурсов (финансовых или человеческих), обосновав расчет.</p>
Ответ	<p>Конкретными результатами проекта могут быть: функционирующая система электронной очереди с онлайн-записью, оптимизированное и утвержденное расписание работы терапевтов, увеличивающее количество талонов на 20%, а также отчет об обучении не менее 80% персонала. Для результата по оптимизации расписания требуется оценка ресурсов. Например, работа аналитика по проведению хронометража и анализу потока пациентов может занять 40 часов. При условной ставке 500 рублей в час внутренние трудозатраты составят 20 000 рублей. Это базовая оценка, не учитывающая возможных затрат на внешних консультантов или программное обеспечение для анализа.</p>
УК-2 / УК-2.3	<p align="center">ЗАДАЧА 3</p> <p>В рамках проекта «Цифровизация рецептурного документооборота» выделена крупная работа: «Обеспечение совместимости новой системы с действующей МИС».</p> <p>1) Выполните декомпозицию данной работы на 3-4 элементарные подзадачи. 2) Назначьте роли (R, A, C, I) участникам (Менеджер проекта, IT-администратор, Врач-куратор, Внешний разработчик ПО) для каждой подзадачи, используя принципы RACI. Обоснуйте назначение ответственного (A) для задачи «Подписание акта технических требований».</p>
Ответ	<p>Декомпозиция работы включает: анализ API и документации действующей МИС, разработку технического задания на интеграционный модуль, подписание акта технических требований с вендором МИС, тестовое подключение и проверку передачи данных. Распределение ролей: для задачи анализа API исполнителем является внешний разработчик, а ответственным — IT-администратор. Разработку ТЗ выполняет IT-администратор, а отвечает за нее менеджер проекта. За подписание акта технических требований исполнителем является внешний разработчик, но ответственным назначен менеджер проекта, так как этот документ является ключевой вехой с юридическими и бюджетными последствиями, и общая ответственность за ее достижение лежит на управленце. Тестовое подключение</p>

	выполняет внешний разработчик под ответственность IT-администратора. Врач-куратор в большинстве задач выступает в роли информируемого или консультанта.
УК-3 / УК-3.1	<p style="text-align: center;">ЗАДАЧА 4</p> <p>Для проекта «Оптимизация работы процедурного кабинета» оценена общая трудоемкость — 120 человеко-часов. Доступны: старшая медсестра (занятость 0.3 ставки), процедурная медсестра (0.8 ставки), аналитик (0.2 ставки). Рабочая неделя — 40 часов, срок проекта — 4 недели.</p> <p>1) Рассчитайте общий доступный человеко-часы команды за срок проекта. 2) Сравните с необходимой трудоемкостью. Сделайте вывод о формальной достаточности ресурсов. 3) Оцените, какой ключевой роли (по методологии RACI) не хватает в команде для успеха проекта, и предложите, как это исправить.</p>
Ответ	Общая доля ставок команды составляет 1.3. За четыре недели это дает 208 доступных человеко-часов. Поскольку это больше требуемых 120 часов, формально ресурсов для выполнения объема работ достаточно. Однако ключевой проблемой является отсутствие в команде участника, несущего полную ответственность за конечный результат, то есть роли ответственного (Accountable, A) по методологии RACI. Старшая медсестра может выполнять работу, но не обладает необходимыми полномочиями для принятия стратегических решений. Для устранения этого риска необходимо назначить на роль ответственного менеджера проекта, например, заместителя главного врача, либо официально делегировать эти полномочия и увеличить долю ставки старшей медсестры в проекте.
УК-2 / УК-2.3	<p style="text-align: center;">ЗАДАЧА 5</p> <p>Проект «Открытие кабинета вакцинации от гриппа на базе поликлиники» провалился: кабинет открыли, но поток пациентов был в 3 раза меньше планового, оборудование простаивало.</p> <p>Проанализируйте провал. На какой фазе жизненного цикла была допущена критическая ошибка? Используя метод «5 почему», предложите цепочку причин, которая могла привести к такой ситуации, и укажите, какое действие на фазе <i>инициации</i> или <i>планирования</i> могло её предотвратить.</p>
Ответ	Критическая ошибка была допущена на начальных фазах жизненного цикла — инициации и планирования. Анализ по принципу «5 почему» может выявить следующую цепочку: низкий поток пациентов возник из-за отсутствия спроса; спрос не был сформирован, потому что не проводилось изучение потребностей населения и маркетинг; потребность не изучалась, так как задача изначально была сформулирована как «открыть кабинет», а не «обеспечить вакцинацию N человек»; некорректная постановка задачи произошла из-за невыявления ключевых заинтересованных сторон — пациентов и страховых компаний; а это, в свою очередь, стало следствием пропуска полноценной фазы инициации. Предотвратить провал могло действие на этапе инициации — разработка Устава проекта, который включал бы анализ стейкхолдеров и формулировку измеримой цели, например, «охватить вакцинацией 20% прикрепленного населения», а на этапе планирования — создание Плана управления коммуникациями для информирования целевой аудитории.
УК-2 / УК-2.3	<p style="text-align: center;">ЗАДАЧА 6</p> <p>В проекте по внедрению электронной истории болезни в отделении выделены ключевые задачи: 1. Установка сервера (5 дней), 2. Обучение персонала (7 дней), 3. Пробный ввод данных (10 дней). При этом обучение нельзя начать раньше завершения установки сервера, а пробный ввод — раньше завершения обучения. Проект должен стартовать 1 июня.</p> <p>Рассчитайте дату завершения проекта при последовательном выполнении задач. Постройте упрощенную диаграмму Ганта, отобразив эти зависимости и сроки, и укажите, какая задача станет критической для общего срока сдачи проекта.</p>
Ответ	При последовательном выполнении общая продолжительность составит 22 рабочих дня. Если считать с 1 июня без учета выходных, завершение наступит 28 июня. Диаграмма Ганта покажет три последовательных горизонтальных отрезка. Критической для общего срока является любая задержка в задаче «Установка сервера», так как она запускает всю последующую цепочку. Ее сдвиг напрямую и полностью сдвигает дату окончания проекта.
УК-2 / УК-2.3	<p style="text-align: center;">ЗАДАЧА 7</p> <p>Для проекта закупки и установки нового рентген-аппарата стоимость оборудования составляет 4.5 млн руб. Работы по монтажу и наладке силами подрядчика оценены в 500 тыс. руб. На непредвиденные расходы решено заложить резерв в 10% от суммы</p>

	<p>основных затрат. Рассчитайте общий бюджет проекта. Объясните, к какой категории затрат (прямые, косвенные, резервы) относится каждая статья, и какой статьей нельзя пренебречь при планировании бюджета в здравоохранении, даже если ее сложно точно оценить.</p>
Ответ	<p>Общий бюджет проекта составляет 5.5 млн руб. (4.5 млн + 0.5 млн) плюс резерв 10% (0.55 млн), итого 6.05 млн руб. Оборудование и работы подрядчика — это прямые затраты. Резерв — это управленческий резерв на неопределенность. При планировании в здравоохранении нельзя пренебрегать статьей «Сопровождение и обучение персонала», даже если ее стоимость варьируется, так как от этого напрямую зависит дальнейшая безопасная эксплуатация дорогостоящего оборудования и достижение проектных результатов.</p>
УК-3 / УК-3.1	<p style="text-align: center;">ЗАДАЧА 8</p> <p>При запуске проекта по переводу архива медицинских карт в электронный вид команда столкнулась с сопротивлением части сотрудников, недовольных необходимостью осваивать новый софт. Также существует технический риск сбоя в работе сканирующего оборудования из-за его высокой загрузки. Составьте реестр рисков, включив в него два указанных риска. Для каждого проведите качественный анализ, оценив вероятность (Низкая/Средняя/Высокая) и воздействие (Низкое/Среднее/Высокое) на цели проекта по срокам и качеству. Какой из этих рисков, вероятно, будет иметь более высокий приоритет для управления и почему?</p>
Ответ	<p>Реестр рисков включает: 1. Сопротивление персонала (вероятность: Высокая, воздействие на сроки и качество: Высокое). 2. Сбой оборудования (вероятность: Средняя, воздействие на сроки: Высокое, на качество: Среднее). Более высокий приоритет, как правило, будет у риска сопротивления персонала. Хотя сбой оборудования критичен, его можно нивелировать резервным оборудованием или техподдержкой. Риск же сопротивления носит социальный характер, его сложнее предсказать и контролировать, а последствия в виде саботажа, низкого качества оцифровки или текучести кадров могут полностью заблокировать проект.</p>
УК-2 / УК-2.3	<p style="text-align: center;">ЗАДАЧА 9</p> <p>На отчетную дату в проекте по ремонту регистратуры планировалось выполнить работ на 200 тыс. руб. (Плановый объем — PV). Фактически выполнено работ на 180 тыс. руб. (Освоенный объем — EV). Фактические затраты составили 220 тыс. руб. (Фактическая стоимость — AC). Рассчитайте отклонение по стоимости (CV) и отклонение по срокам (SV). Дайте интерпретацию полученных значений. Что они говорят о текущей эффективности проекта и соблюдении графика?</p>
Ответ	<p>Отклонение по стоимости (CV) = EV - AC = 180 - 220 = -40 тыс. руб. Отклонение по срокам (SV) = EV - PV = 180 - 200 = -20 тыс. руб. Отрицательное CV означает, что проект перерасходует бюджет, фактическая стоимость работ превышает их плановую стоимость. Отрицательное SV указывает на отставание от графика, так как реально выполненный объем работ меньше запланированного на эту дату. Проект является неэффективным как с финансовой, так и с временной точки зрения.</p>
УК-3 / УК-3.1	<p style="text-align: center;">ЗАДАЧА 10</p> <p>В ходе проекта по внедрению нового лабораторного оборудования заказчик (заведующий отделением) потребовал расширить функционал закупаемого анализатора, что повлечет увеличение стоимости на 15% и сдвиг сроков поставки на 1 месяц. Опишите пошаговый алгоритм действий менеджера проекта в данной ситуации. На каком этапе этого алгоритма должно быть получено ключевое решение, кто его принимает и какой документ является формальным основанием для реализации изменения?</p>
Ответ	<p>Алгоритм действий включает: фиксацию запроса, оценку воздействия на цели, сроки, бюджет и риски, представление этой оценки спонсору или Управляющему комитету проекта. Ключевое решение об утверждении или отклонении изменения принимает спонсор проекта или уполномоченный орган (Комитет по изменениям) на основе предоставленного анализа. Формальным основанием для реализации утвержденного изменения является Запрос на изменение (Change Request), прошедший все стадии согласования и подписанный уполномоченным лицом. Без этого документа вносить изменения в базовый план недопустимо.</p>

ШКАЛЫ И КРИТЕРИЙ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Проведение зачета с оценкой по дисциплине «Управление проектами» как основной формы проверки знаний обучающихся предполагает соблюдение ряда условий, обеспечивающих педагогическую эффективность оценочной процедуры. Важнейшие среди них:

1. обеспечить самостоятельность ответа обучающегося по билетам одинаковой сложности требуемой программой уровня;
2. определить глубину знаний программы по предмету;
3. определить уровень владения научным языком и терминологией;
4. определить умение логически, корректно и аргументированно излагать ответ на зачете;
5. определить умение выполнять предусмотренные программой задания.

Оценка «отлично» выставляется, если студент дает полный и правильный ответ на поставленные в экзаменационном билете вопросы, выполняет предложенные задания, а также отвечает на дополнительные вопросы, если в таковых была необходимость:

а) обстоятельно раскрывает состояние вопроса, его теоретические и практические аспекты, при необходимости дает графическую интерпретацию ситуациям, закономерностям и процессам, имеющим место в дисциплине;

б) анализирует литературные источники по рассматриваемому вопросу и нормативно-правовые документы;

в) имеет собственную оценочную позицию по раскрываемому вопросу и умеет аргументировано ее изложить;

г) показывает полное и обоснованное решение задач.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если студент раскрыл в основном теоретические вопросы, однако допущены неточности в определении основных понятий. При ответе на дополнительные вопросы допущены небольшие неточности. При выполнении практической части работы допущены несущественные ошибки;

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если при ответе на теоретические вопросы студентом допущено несколько существенных ошибок в толковании основных понятий. Логика и полнота ответа страдают заметными изъянами. Заметны пробелы в знании основных методов. Теоретические вопросы в целом изложены достаточно, но с пропусками материала. Имеются принципиальные ошибки в логике построения ответа на вопрос. Студент не решил задачу или при решении допущены грубые ошибки;

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он отказался от ответа или не смог ответить на вопросы билета, ответ на теоретические вопросы свидетельствует о непонимании и крайне неполном знании основных понятий и методов. Обнаруживается отсутствие навыков применения теоретических знаний при выполнении практических заданий.