

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
“Башкирский государственный медицинский университет”
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

Кафедра экономики и менеджмента

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
к практическим занятиям**

Дисциплина: Управление проектами
Направление: 38.03.01 – Экономика
Курс 2
Семестр 4

Уфа

Рецензенты:

1. Проректор по учебно-методической работе ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет», кандидат экономических наук, доцент Карачурина Р.Ф.
2. И.о. заведующего кафедрой экономики предпринимательства ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий», кандидат экономических наук, доцент Давлетшина С.М.

Автор: к.э.н., доцент, доцент кафедры экономики и менеджмента Сайфуллина С.Ф.

Утверждено на заседании кафедры экономики и менеджмента «28» октября 2025г., протокол № 2.

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	4
Рекомендации по подготовке к практическим занятиям.....	5
Темы практических занятий.....	7
Список рекомендованной литературы	10

Предисловие

Целью изучения дисциплины является получение знаний о принципах, методах и инструментах проектного менеджмента, особенностях их применения в сфере здравоохранения, а также формирование умений и навыков по планированию, организации, контролю и оценке эффективности проектов в условиях ограниченных ресурсов, нормативно-правовых требований и социальной направленности деятельности медицинских организаций.

Задачами освоения дисциплины являются:

1. освоить методы постановки целей и планирования результатов проектов в здравоохранении;
2. сформировать навыки разработки плана проекта с учётом ресурсов, сроков и критериев оценки;
3. изучить принципы формирования, распределения ролей и управления проектной командой;
4. научиться выстраивать эффективное взаимодействие с внешними организациями в рамках проекта;
5. приобрести умение оценивать и корректировать ход проекта на основе анализа его результатов.

Методические указания содержат общие рекомендации по изучению дисциплины, тематику и примерные планы практических занятий, источники для изучения теоретического материала.

Рекомендации по подготовке к практическим занятиям

Основными видами аудиторной работы студента при изучении дисциплины являются лекции, практические занятия. Студент не имеет права пропускать занятия без уважительных причин.

На лекциях излагаются и разъясняются основные понятия темы, связанные с ней теоретические и практические проблемы, даются рекомендации для самостоятельной работы. В ходе лекции студент должен внимательно слушать и конспектировать материал.

Изучение наиболее важных тем или разделов дисциплины завершают практические занятия, которые обеспечивают:

- контроль подготовленности студента;
- закрепление учебного материала;
- формирование практических умений и навыков;
- приобретение опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, в том числе аргументации и защиты выдвигаемых положений и тезисов.

Практическим занятиям предшествует самостоятельная работа студента, связанная с освоением материала, полученного на лекциях, и материалов, изложенных в учебниках и учебных пособиях, а также литературе, рекомендованной преподавателем.

По согласованию с преподавателем или по его заданию студенты готовят рефераты по отдельным темам дисциплины, выступают на занятиях с докладами. Основу докладов составляет, как правило, содержание подготовленных студентами рефератов.

Цель практических занятий – закрепить знания, полученные студентами на лекциях, сформировать практические навыки по тематике дисциплины.

Качество учебной работы студентов преподаватель оценивает по результатам контрольных работ, тестирования, собеседования, а также по результатам докладов.

Темы практических занятий

Тематика и трудоемкость практических занятий представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Тематика и трудоемкость практических занятий

№ п/п	Название тем практических занятий базовой части дисциплины по ФГОС	Объем по семестрам
		4
1	2	3
1.	Классификация проектов в здравоохранении и анализ их жизненного цикла	2
2.	Разработка устава и паспорта проекта (на примере медицинской организации)	4
3.	Построение иерархической структуры работ (ИСР) и матрицы ответственности (RACI)	4
4.	Формирование проектной команды и распределение ролей (кейс из сферы здравоохранения)	2
5.	Разработка календарного плана-графика проекта (с применением диаграммы Ганта)	2
6.	Планирование ресурсов и составление бюджета проекта	2
7.	Идентификация и качественный анализ рисков проекта. Разработка реестра рисков	4
8.	Контроль хода проекта: расчет и анализ отклонений по срокам и стоимости. Управление изменениями в проекте. Подготовка итогового отчета о завершении проекта	4
	ИТОГО	24

План практических занятий

Занятие 1. Классификация проектов в здравоохранении и анализ их жизненного цикла

1. Охарактеризовать основные классификационные признаки проектов (масштаб, сложность, сроки, источник финансирования).

2. Привести примеры различных типов проектов в здравоохранении (инфраструктурные, лечебно-диагностические, IT, организационные, образовательные).

3. Определить тип предложенного проекта (например, «Внедрение телемедицины в поликлинике») по нескольким признакам и обосновать выбор.

4. Схематично изобразить фазы жизненного цикла проекта (инициация, планирование, исполнение, завершение) и описать содержание каждой фазы.

5. Сравнить жизненные циклы двух разнотипных проектов из здравоохранения (например, строительство корпуса и внедрение новой методики лечения) и выявить различия.

6. Объяснить, почему на фазе инициации важно правильно определить стейкхолдеров проекта и их ожидания.

Занятие 2. Разработка устава и паспорта проекта (на примере медицинской организации)

1. Описать назначение и структуру устава проекта (Project Charter).

2. Сформулировать цель предложенного проекта (например, «Создание дневного стационара») по методологии SMART.

3. Определить ключевых заинтересованных сторон проекта и их интересы.

4. Заполнить основные разделы паспорта проекта: цель, ожидаемые результаты, критерии успеха, бюджетные рамки, сроки, ключевые вехи, допущения и ограничения.

5. Описать процедуру согласования и утверждения устава в медицинской организации.

6. Выявить потенциальные риски, связанные с отсутствием формально утвержденного устава на старте проекта.

Занятие 3. Построение иерархической структуры работ (ИСР) и матрицы ответственности (RACI)

1. Объяснить принципы декомпозиции работ и правила построения ИСР (правило 100%, ориентация на результат).

2. Разработать ИСР для фрагмента проекта (например, «Подготовка помещения под установку нового оборудования»), выполнив декомпозицию до 3-4 уровня.

3. Охарактеризовать роли в матрице RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) и правила их распределения.

4. Для полученного фрагмента ИСР заполнить матрицу RACI, назначив участников команды (менеджер, врач, инженер, администрация).

5. Обосновать выбор ответственного (A) для ключевой задачи, связанной с закупкой оборудования.

6. Проанализировать последствия, если в матрице не назначен ответственный (Accountable) за какую-либо критическую работу.

Занятие 4. Формирование проектной команды и распределение ролей (кейс из сферы здравоохранения)

1. Описать основные этапы формирования команды (формирование, конфликт, нормирование, функционирование, расформирование).

2. Проанализировать предложенный кейс (например, проект по открытию кабинета вакцинации) и определить необходимые роли и компетенции в команде.

3. Распределить функциональные обязанности между потенциальными участниками (главный врач, медсестра, администратор, IT-специалист).

4. Рассчитать доступный человеко-часы команды на основе их занятости и сопоставить с плановой трудоемкостью проекта.

5. Выявить возможные конфликтные ситуации в команде (например, между врачами и администраторами) и предложить способы их урегулирования.

6. Объяснить, почему в проектах здравоохранения важно привлекать врачей-лидеров в качестве идеологов и амбассадоров изменений.

Занятие 5. Разработка календарного плана-графика проекта (с применением диаграммы Ганта)

1. Перечислить методы календарного планирования (диаграмма Ганта, сетевые графики) и их назначение.

2. Для предложенного списка задач определить логические зависимости (финиш-старт, старт-старт и др.).

3. Построить диаграмму Ганта в табличном редакторе или на бумаге, указав даты начала и окончания задач.

4. Рассчитать общую продолжительность проекта и выделить критический путь (последовательность задач, не имеющих резервов времени).

5. Проанализировать, как задержка на 2 дня по одной из не критических задач повлияет на общий срок сдачи проекта.

6. Объяснить значение вех (milestones) в календарном плане и предложить вехи для конкретного проекта.

Занятие 6. Планирование ресурсов и составление бюджета проекта

1. Классифицировать ресурсы проекта (материальные, трудовые, финансовые, информационные).

2. Определить перечень необходимых ресурсов для выполнения задач из ранее разработанной ИСР.

3. Выполнить оценку стоимости каждого вида ресурсов (оборудование, расходные материалы, оплата труда, услуги подрядчиков).

4. Рассчитать общий бюджет проекта, включив резерв на непредвиденные расходы (например, 10-15%).

5. Составить смету затрат в табличной форме с указанием статей расходов.

6. Обосновать необходимость включения в бюджет затрат на обучение персонала и информационное сопровождение в медицинских проектах.

Занятие 7. Идентификация и качественный анализ рисков проекта.

Разработка реестра рисков

1. Дать определение риска проекта и объяснить разницу между риском и проблемой.

2. Провести мозговой штурм по выявлению потенциальных рисков для конкретного проекта (например, внедрение новой медицинской услуги).

3. Классифицировать выявленные риски по группам: технические, организационные, финансовые, нормативно-правовые, медицинские.

4. Для каждого риска оценить вероятность возникновения (высокая, средняя, низкая) и степень воздействия на цели проекта.

5. Заполнить реестр рисков, включив описание риска, его причину, оценку вероятности и воздействия, а также предварительные меры реагирования.

6. Построить матрицу вероятности и воздействия (карту рисков) и выделить риски, требующие первоочередного управления.

Занятие 8. Контроль хода проекта: расчет и анализ отклонений по срокам и стоимости. Управление изменениями в проекте. Подготовка итогового отчета о завершении проекта

1. Объяснить назначение метода освоенного объема (EVM) для контроля проекта.

2. По заданным показателям (PV, EV, AC) рассчитать отклонение по стоимости (CV) и отклонение по срокам (SV), интерпретировать полученные значения.

3. Определить индекс выполнения стоимости (CPI) и индекс выполнения сроков (SPI) и сделать вывод об эффективности проекта.

4. Описать процедуру управления изменениями: порядок подачи запроса на изменение, его анализ, утверждение и внесение в план.

5. Составить итоговый отчет о завершении проекта, включив фактические результаты, анализ отклонений, извлеченные уроки и рекомендации для будущих проектов.

6. Объяснить, почему фаза завершения важна для накопления знаний и улучшения проектной деятельности в организации.

Список рекомендованной литературы

Основная литература

№п/п	Наименование печатных и (или) электронных образовательных и информационных ресурсов	Наличие печатных и (или) электронных образовательных и информационных ресурсов, количество экземпляров на одного обучающегося по основной образовательной программе
1.	Меняев, М. Ф. Управление проектами : учебник для вузов / М. Ф. Меняев. — Санкт-Петербург : Лань, 2025. — 112 с. — ISBN 978-5-507-53162-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/505488 — Режим доступа: для авториз. пользователей.	Неограниченный доступ

Дополнительная литература

№п/п	Наименование печатных и (или) электронных образовательных и информационных ресурсов	Наличие печатных и (или) электронных образовательных и информационных ресурсов, количество экземпляров на одного обучающегося по основной образовательной программе
1.	Управление проектами : учебное пособие / составители Г. Ю. Буторина [и др.]. — Тюмень : ГАУ Северного Зауралья, 2024. — 122 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/448367 . — Режим доступа: для авториз. пользователей.	Неограниченный доступ
2.	Управление проектами : учебно-методическое пособие / составители О. Н. Игнатьева, З. Л. Сизоненко. — Уфа : БАГСУ, 2024. — 176 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/458207 — Режим доступа: для авториз. пользователей.	Неограниченный доступ
3.	Воронов, Д. Г. Гибкое управление проектами : учебное пособие / Д. Г. Воронов, И. Ю. Нефедов. — Москва : РТУ МИРЭА, 2025. — 141 с. — ISBN 978-5-7339-2585-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/504841 . — Режим доступа: для авториз. пользователей.	Неограниченный доступ