

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

Кафедра общественного здоровья и управления здравоохранением

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ  
к практическим занятиям**

Дисциплина: Стратегическое планирование. Управление проектами  
Специальность 34.04.01 Управление сестринской деятельностью  
Курс I  
Семестр 1

Уфа

Рецензенты:

- заведующий кафедрой сестринской деятельностью ФГБОУ ВО «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы» Минздрава России, д.м.н., профессор И.В.

Радыш,

- президент региональной общественной организации «Профессиональная ассоциация специалистов с высшим сестринским, средним медицинским и фармацевтическим образованием Республики Башкортостан» Э.Ю. Ахметшина.

Авторы:

Нагаев Ринат Явдатович, д.м.н., доцент, заведующий кафедры общественного здоровья и управления здравоохранением

Ахмерова Светлана Герценовна, д.м.н., профессор, профессор кафедры общественного здоровья и управления здравоохранением

Рахимкулов Азамат Салаватович, к.м.н., доцент, доцент кафедры общественного здоровья и управления здравоохранением

Ахмадуллина Гульнур Хайдарьяновна, к.м.н., доцент кафедры общественного здоровья и управления здравоохранением

Утверждено на заседании №3 кафедры общественного здоровья и управления здравоохранением от 21 октября 2026 г.

Содержани

*e*

Занятие № 1-2.....	4
Предмет и методы аналитической химии. Основы качественного анализа.....	4
Занятие № 3-4.....	11
Кислотно-основные равновесия.....	11

## Занятие № 1

### Анализ среды для оценки позиционирования организации

**1. Актуальность темы.** В условиях современной высокой турбулентности рынка, стремительного изменения потребительских предпочтений и усиления конкурентной борьбы, способность организации адекватно оценивать свое положение становится критическим фактором выживания. Анализ внешней и внутренней среды позволяет организации не только идентифицировать свое текущее место на рынке, но и выявить скрытые драйверы роста или потенциальные угрозы. Без глубокого понимания макроэкономических трендов (PEST-факторы) и микроусловий (конкуренты, поставщики, потребители) любая стратегия позиционирования рискует оказаться оторванной от реальности, что приводит к потере доли рынка и репутационных издержек.

Кроме того, в эпоху цифровизации и открытости данных, инструментарий стратегического анализа претерпевает значительные изменения. Появляются новые методы сбора и обработки информации о среде (Big Data, анализ цифрового следа), что требует от современных управленцев и аналитиков актуализации компетенций. Изучение данной темы позволяет сформировать системное мышление, необходимое для своевременной адаптации бизнес-модели и разработки устойчивых конкурентных преимуществ, основанных на точном позиционировании

**2. Учебные цели:** Освоение теоретических и методологических основ анализа среды организации, овладение современным инструментарием стратегического анализа для оценки позиционирования и формирование способности интерпретировать результаты анализа для обоснования управленческих решений с учетом принципов устойчивого развития.

Для формирования профессиональных компетенций обучающийся должен знать:

- сущность и значение системного и ситуационного подходов в управлении, рассматривающих организацию как открытую систему; понятие,
- структуру и основные характеристики внешней и внутренней среды, включая факторы неопределенности, сложности, подвижности и взаимосвязанности;
- теоретические основы школ стратегического управления и их подходы к формированию конкурентных преимуществ; современные

методы стратегического анализа, такие как PEST, SWOT, SNW, SPACE-анализ и метод составления профиля среды;

- методологию интеграции принципов устойчивого развития и ESG-факторов в оценку конкурентных позиций; а также способы применения результатов анализа среды для обоснования стратегического выбора, адаптации к изменениям и обеспечения долгосрочной конкурентоспособности организации.

Для формирования профессиональных компетенций обучающийся должен владеть и уметь:

- применять методы стратегического анализа для оценки факторов внешней и внутренней среды и уметь интерпретировать полученные результаты для обоснования стратегических решений по позиционированию организации.

### **3. Материалы для самоподготовки к освоению данной темы:**

Вопросы для самоподготовки:

1. Роль SWOT-анализа в стратегическом планировании как инструмента оценки внешней и внутренней среды для определения позиционирования организации.
2. Методы и инструменты стратегического планирования, применяемые для диагностики факторов внешней и внутренней среды при оценке конкурентной позиции предприятия.
3. Факторы, влияющие на выбор успешной стратегии, и их взаимосвязь с результатами анализа среды позиционирования организации.
4. Методы диагностики потребности предприятия в изменениях как основа для корректировки стратегического позиционирования в условиях динамичной среды.
5. Технология бенчмаркинга и ее использование для сравнительного анализа позиционирования организации относительно конкурентов в рыночной среде.

**4. Вид занятия:** практическое занятие.

**5. Продолжительность занятия:** 8 академических часов.

**6. Оснащение:**

Стандартное рабочее место

**7. Содержание занятия:**

**7.1. Контроль исходного уровня знаний и умений.**

Проверка выживаемости знаний по общей химии.

1. Что такое стратегическое планирование и какова его основная цель?
2. Назовите основные компоненты внешней среды, анализируемые для оценки позиционирования организации.
3. Какие факторы учитываются при SWOT-анализе?
4. Что включает в себя понятие миссии организации?
5. Какие методы используются для анализа конкурентной позиции предприятия?

**7.2. Разбор с преподавателем узловых вопросов, необходимых для освоения темы занятия.**

1. Какие основные этапы стратегического планирования являются ключевыми для обеспечения успешной реализации стратегии и почему?
2. Как взаимосвязаны между собой миссия, видение и стратегические цели организации на разных этапах ее жизненного цикла?
3. Какие методы диагностики потребности организации в изменениях наиболее эффективны при переходе от стратегического планирования к реальной реализации стратегии?

**7.3. Демонстрация преподавателем методики практических приемов по данной теме.**

**7.4. Самостоятельная работа обучающихся под контролем преподавателя.**

**7.5. Контроль конечного уровня усвоения темы:**

Тестовые задания.

1. Какой метод стратегического анализа предназначен для одновременного изучения внешних и внутренних факторов, влияющих на положение организации?

- А) PEST-анализ
- Б) SWOT-анализ
- В) SNW-анализ
- Г) Бенчмаркинг

2. Какие факторы относятся к макросреде организации при проведении PEST-анализа?

- А) Поставщики, конкуренты, потребители
- Б) Политические, экономические, социальные, технологические
- В) Сильные и слабые стороны организации

Г) Управленческая структура, корпоративная культура, ресурсы

3. Что из перечисленного относится к характеристикам внешней среды организации?

А) Финансовые ресурсы, квалификация персонала, технологии производства

Б) Миссия, видение, стратегические цели организации

В) Неопределенность, подвижность, сложность, взаимосвязанность факторов

Г) Организационная структура и корпоративная культура

4. Для чего используется бенчмаркинг при оценке позиционирования организации?

А) Для анализа политических и экономических факторов

Б) Для сравнения показателей организации с лучшими практиками конкурентов или лидеров рынка

В) Для определения миссии и стратегических целей

Г) Для диагностики потребности организации в изменениях

5. Какой фактор современной экономической парадигмы требует пересмотра традиционных инструментов анализа конкурентных позиций предприятия?

А) Увеличение численности персонала

Б) Интеграция принципов устойчивого развития (ESG-факторов)

В) Снижение налоговой нагрузки

Г) Упрощение технологических процессов

Место проведения самоподготовки: читальный зал, учебная лаборатория и др.

**Учебно-исследовательская работа** обучающихся по данной теме: работа с основной и дополнительной литературой.

7.6. Контроль усвоения обучающимися темы занятия (знания и умения) с применением тестовых заданий, ситуационных задач и других видов контроля.

№ п/п	Этапы занятия и их содержание	Время, мин.	Наглядные пособия	Цель и характер действия	
				Обучающийся	Преподаватель
1	2	3	4	5	6
1	Организационный этап	10			Знакомство,

					проверка присутствующих, внешнего вида. Знакомство с кафедрой и ее требованиями
2	Контроль исходного уровня знаний обучающихся с применением тестов	15	Проверка по стратегическому планированию (см приложение 1)	Усвоение теоретического материала	Контроль исходного уровня знаний
3	Ознакомление обучающихся с содержанием занятия. Изложение узловых вопросов темы данного занятия. Демонстрация преподавателем методики практических приемов по данной теме.	210	Учебные таблицы	Разбор узловых вопросов темы данного занятия	Формирование у обучающихся знаний и представлений о предмете стратегического анализа
4	Ознакомление с нормативной документацией, приказами о деятельности медицинских организаций	15	Инструкция по технике безопасности, методические указания для обучающихся	Уметь работать с документацией	Ознакомление обучающихся с нормативной документацией, правовыми актами
5	Контроль усвоения обучающимися темы занятия	20	Тестовые задания	Закрепление знаний по данной теме, самопроверка уровня усвоения материала	Подведение итогов занятия. Проверка результатов тестирования, уровня усвоения темы занятия.

### Литература:

*Основная:*

1. Медик, В. А. Общественное здоровье и здравоохранение : учебник / В. А. Медик. - 5-е изд., перераб. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2024. - 656 с. - ISBN 978-5-9704-8662-7, DOI: 10.33029/9704-8662-7-РНН-2024-1-656. - Электронная версия доступна на сайте ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. URL: <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970486627.html> (дата обращения: 10.03.2025). - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный
2. Администрирование и менеджмент в здравоохранении : учебное пособие / составители О. В. Медведева [и др.]. — Рязань : РязГМУ, 2024. — 234 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/460325> (дата обращения: 10.03.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
3. Менеджмент в здравоохранении: групповая динамика и руководство : учебное пособие / Е. Л. Борщук, Т. В. Бегун, Д. Н. Бегун [и др.]. — Оренбург : ОрГМУ, 2021. — 105 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/176343> (дата обращения: 11.03.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
4. Бойко, С. Л. Профессиональные психологические риски и социальный менеджмент в здравоохранении : монография / С. Л. Бойко. — Гродно : ГрГМУ, 2022. — 196 с. — ISBN 978-985-595-757-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/306563> (дата обращения: 11.03.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
5. Экономика, право и менеджмент в здравоохранении : методические рекомендации / Э. Г. Шурдумова, А. Х. Шидов, А. А. Кумыкова [и др.]. — Нальчик : КБГУ, 2023. — 62 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/379010> (дата обращения: 11.03.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
6. Управление проектами в сфере здравоохранения : учебное пособие / составители О. В. Медведева [и др.]. — Рязань : РязГМУ, 2024. — 150 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/460343> (дата обращения: 10.03.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

7. Управление рисками в медицине : производственно-практическое издание / под редакцией В. Меркле ; перевод с английского под редакцией И. В. Иванова. - Москва : ГЭОТАР-МЕДИА, 2022. - 252, [4] с. - Пер. изд. : Risk management in medicine / ed. by Walter Merkle. - 2016. - 300 экз. - ISBN 978-5-9704-6506-6. - Текст : непосредственный.
8. Петрученя, И. В. Бизнес-планирование : монография / И. В. Петрученя, А. С. Буйневич. — Красноярск : СФУ, 2021. — 196 с. — ISBN 978-5-7638-4392-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/181653> (дата обращения: 12.03.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

## Занятие № 2

### Управление изменениями в организации

**1. Тема и ее актуальность.** Управление изменениями в организации представляет собой одну из ключевых тем современного менеджмента, что обусловлено необходимостью адаптации компаний к постоянно меняющимся условиям внешней и внутренней среды. Актуальность темы определяется высоким уровнем динамизма и неопределенности современного рынка, где технологические инновации, экономические кризисы, изменение потребительских предпочтений и усиление конкуренции требуют от организаций постоянного обновления и гибкости. Способность эффективно проводить изменения становится критическим фактором выживания и долгосрочного успеха, поскольку компании, не успевающие адаптироваться, неизбежно теряют свои конкурентные позиции. Кроме того, актуальность усиливается необходимостью управления человеческим фактором, так как любые изменения встречают естественное сопротивление сотрудников, и без грамотного подхода к управлению этим процессом даже стратегически верные решения могут потерпеть неудачу. В современной экономической парадигме, характеризующейся цифровизацией и переходом к устойчивому развитию, управление изменениями становится не эпизодической задачей, а непрерывным процессом, обеспечивающим жизнеспособность и конкурентоспособность организации.

**2. Учебные цели:** освоение теоретических основ и моделей управления организационными изменениями, формирование способности диагностировать необходимость изменений, овладение методами преодоления сопротивления персонала и развитие навыков планирования и реализации программ изменений для обеспечения адаптивности, и конкурентоспособности организации

Для формирования профессиональных компетенций обучающийся должен **знать:**

- - знать сущность и содержание понятия управления изменениями, основные модели и этапы процесса изменений,
- факторы внешней и внутренней среды, вызывающие необходимость изменений,
- классификацию видов организационных изменений,
- методы диагностики готовности организации к изменениям, причины и формы сопротивления изменениям, а также способы их преодоления, роль лидерства и организационной культуры в процессе

преобразований, современные подходы и инструменты управления изменениями.

Для формирования профессиональных компетенций обучающийся должен **владеть и уметь:**

- проводить диагностику готовности организации к изменениям, методами анализа и преодоления сопротивления персонала,
- владеть инструментами планирования и реализации программ организационных преобразований

### **3. Материалы для самоподготовки к освоению данной темы:**

Вопросы для самоподготовки:

1. Раскройте сущность понятия «управление изменениями» и объясните, почему эта функция стала критически важной для современных организаций.
2. Назовите основные факторы внешней и внутренней среды, которые вызывают потребность в организационных изменениях.
3. Опишите классическую трехступенчатую модель управления изменениями Курта Левина (размораживание — движение — замораживание).
4. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные этапы процесса управления изменениями.
5. Какие существуют виды организационных изменений и в чем их особенности?
6. Назовите основные причины сопротивления изменениям со стороны сотрудников и объясните природу этого феномена.
7. Какие методы и подходы используются для преодоления сопротивления персонала в процессе изменений?
8. Какую роль играют лидерство и организационная культура в успешном проведении преобразований?
9. Опишите восьмиступенчатую модель управления изменениями Джона Коттера и выделите ее ключевые преимущества.
10. Какие методы и критерии используются для оценки эффективности проведенных организационных изменений?

**4. Вид занятия:** практическое занятие.

**5. Продолжительность занятия:** 8 академических часов.

**6. Оснащение:**

Стандартное рабочее место на 2 обучающихся:

## **7. Содержание занятия:**

### **7.1. Контроль исходного уровня знаний и умений.**

Задания для самоконтроля: решение обучающимися индивидуальных наборов тестовых заданий по теме:

1. Что понимается под управлением изменениями в организации?

А) Процесс текущего контроля выполнения плановых заданий;

Б) Систематический подход к переходу организации из текущего состояния в желаемое будущее состояние;

В) Разработка годового бюджета компании;

Г) Управление финансовыми потоками предприятия.

2. Кто автор классической трехступенчатой модели изменений «размораживание — движение — замораживание»?

А) Игорь Ансофф;

Б) Майкл Портер;

В) Курт Левин;

Г) Питер Друкер.

3. Что относится к основным причинам сопротивления изменениям со стороны персонала?

А) Четкое понимание целей изменений;

Б) Страх потерять работу, неопределенность, нарушение привычных связей;

В) Высокий уровень заработной платы;

Г) Наличие современного оборудования.

4. Какой фактор внешней среды чаще всего выступает драйвером организационных изменений?

А) Стабильность налогового законодательства;

Б) Технологические инновации и цифровизация;

В) Отсутствие конкуренции на рынке;

Г) Неизменность потребительских предпочтений.

5. Какую роль играет организационная культура в процессе управления изменениями?

А) Не влияет на процесс изменений;

Б) Может либо поддерживать, либо препятствовать проведению изменений;

В) Всегда ускоряет любые преобразования;

Г) Заменяет необходимость стратегического планирования.

**7.2. Разбор с преподавателем узловых вопросов, необходимых для освоения темы занятия:**

1. В чем заключаются основные различия между моделями управления изменениями Курта Левина и Джона Коттера, и какую из них целесообразнее применять в условиях кризисной ситуации в организации?
2. Какие методы преодоления сопротивления персонала являются наиболее эффективными на разных этапах внедрения организационных изменений?
3. Какова роль руководителя и его лидерских качеств в успешной реализации программы преобразований, и какие ошибки лидеров чаще всего приводят к провалу изменений?
4. Каким образом организационная культура может одновременно выступать и барьером, и драйвером изменений, и как диагностировать ее готовность к преобразованиям?

**7.3. Демонстрация преподавателем методики практических приемов по данной теме.**

**7.4. Самостоятельная работа обучающихся под контролем преподавателя.**

**7.5. Контроль конечного уровня усвоения темы:**

1. Опишите основные этапы процесса управления организационными изменениями и проанализируйте, какие проблемы могут возникнуть на каждом из этапов при внедрении новой технологии в компании с устоявшейся корпоративной культурой.
2. Раскройте причины сопротивления персонала организационным изменениям и предложите комплекс мер по их преодолению на примере ситуации слияния двух компаний с разными корпоративными культурами.

Место проведения самоподготовки: читальный зал.

**Учебно-исследовательская работа обучающихся по данной теме:** работа с основной и дополнительной литературой.

7.6. Контроль усвоения обучающимися темы занятия (знания и умения) с применением тестовых заданий, ситуационных задач и других видов контроля.

№	Время,	Цель и характер действия
---	--------	--------------------------

				Обучающийся	Преподаватель
1	2	3	4	5	6
1	Организационный этап	10			Знакомство, проверка присутствующих, внешнего вида. Знакомство с кафедрой и ее требованиями
2	Контроль исходного уровня знаний обучающихся с применением тестов	15	Проверка знаний по управлению организацией	Усвоение теоретического материала	Контроль исходного уровня знаний
3	Ознакомление обучающихся с содержанием занятия. Изложение узловых вопросов темы данного занятия. Демонстрация преподавателем методики практических приемов по данной теме.	210	Учебные таблицы	Разбор узловых вопросов темы данного занятия	Формирование у обучающихся знаний и представлений о предмете управления организацией, стратегическое планирование
4	Разбор нормативной документации, приказ, регулирующий медицинскую деятельность	15	Инструкция по технике безопасности, методические указания для обучающихся	Уметь работать с нормативной документацией	Ознакомление обучающихся нормативной документацией, приказами
5	Контроль усвоения обучающимися темы занятия	20	Тестовые задания	Закрепление знаний по данной теме, самопроверка уровня усвоения материала	Подведение итогов занятия. Проверка результатов тестирования, уровня усвоения темы занятия.

## Литература:

### *Основная:*

1. Медик, В. А. Общественное здоровье и здравоохранение : учебник / В. А. Медик. - 5-е изд., перераб. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2024. - 656 с. - ISBN 978-5-9704-8662-7, DOI: 10.33029/9704-8662-7-РНН-2024-1-656. - Электронная версия доступна на сайте ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. URL: <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970486627.html> (дата обращения: 10.03.2025). - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный
2. Администрирование и менеджмент в здравоохранении : учебное пособие / составители О. В. Медведева [и др.]. — Рязань : РязГМУ, 2024. — 234 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/460325> (дата обращения: 10.03.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
3. Менеджмент в здравоохранении: групповая динамика и руководство : учебное пособие / Е. Л. Борщук, Т. В. Бегун, Д. Н. Бегун [и др.]. — Оренбург : ОрГМУ, 2021. — 105 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/176343> (дата обращения: 11.03.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
4. Бойко, С. Л. Профессиональные психологические риски и социальный менеджмент в здравоохранении : монография / С. Л. Бойко. — Гродно : ГрГМУ, 2022. — 196 с. — ISBN 978-985-595-757-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/306563> (дата обращения: 11.03.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
5. Экономика, право и менеджмент в здравоохранении : методические рекомендации / Э. Г. Шурдумова, А. Х. Шидов, А. А. Кумыкова [и др.]. — Нальчик : КБГУ, 2023. — 62 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/379010> (дата обращения: 11.03.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
6. Управление проектами в сфере здравоохранения : учебное пособие / составители О. В. Медведева [и др.]. — Рязань : РязГМУ, 2024. — 150 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/460343> (дата обращения: 10.03.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
7. Управление рисками в медицине : производственно-практическое издание / под редакцией В. Меркле ; перевод с английского под редакцией И. В. Иванова. - Москва : ГЭОТАР-МЕДИА, 2022. - 252, [4] с. - Пер. изд. : Risk management in medicine / ed. by Walter Merkle. - 2016. - 300 экз. - ISBN 978-5-9704-6506-6. - Текст : непосредственный.
8. Петрученя, И. В. Бизнес-планирование : монография / И. В. Петрученя, А. С. Буйневич. — Красноярск : СФУ, 2021. — 196 с. — ISBN 978-5-7638-

4392-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/181653> (дата обращения: 12.03.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

1.