

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

Кафедра общественного здоровья и управления здравоохранением

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
по самостоятельной контактной/внеаудиторной работе
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.

СОДЕРЖАНИЕ

Занятие № 1.....	4
Занятие № 2.....	9

Занятие № 1

Стратегическое планирование и анализ среды

1. Актуальность темы. Актуальность темы стратегического планирования и анализа среды обусловлена переходом современного менеджмента от реактивного управления к проактивному формированию будущего компании. В условиях глобализации, ускорения научно-технического прогресса и высокой волатильности рынков, способность организации выстраивать долгосрочные ориентиры становится ключевым фактором выживания. Стратегическое планирование позволяет не просто адаптироваться к изменениям, а предвидеть их, превращая неопределенность внешней среды в источник конкурентных преимуществ. Без системного анализа макро- и микроокружения любая стратегия рискует остаться декларацией, не подкрепленной реальными рыночными возможностями.

Теоретическая значимость темы коренится в эволюции управленческой мысли: от школ научного управления до современных концепций динамических способностей и открытых инноваций. Все эти подходы сходятся в том, что качество стратегических решений напрямую зависит от полноты и достоверности анализа среды. Практическая необходимость освоения данной темы продиктована запросом бизнеса на специалистов, способных интегрировать результаты PEST-, SWOT- и портфельного анализа в стройную систему стратегических целей.

Современные вызовы, такие как цифровая трансформация экономики и усиление требований к устойчивому развитию (ESG), кардинально меняют ландшафт стратегического планирования. Инструментарий анализа среды требует постоянного обновления для учета новых факторов — от киберугроз до углеродного следа. Владение методологией стратегического анализа и планирования позволяет организации сформировать долгосрочный вектор развития, обеспечить сбалансированность интересов стейкхолдеров и достичь стратегической устойчивости в долгосрочной перспективе.

2. Учебные цели: Освоение теоретических и методологических основ стратегического планирования и анализа среды, овладение современным инструментарием стратегической диагностики и формирование способности разрабатывать стратегические альтернативы с учетом принципов устойчивого развития.

Для формирования профессиональных компетенций обучающийся должен знать:

- сущность, принципы и этапы стратегического планирования как функции управления; взаимосвязь стратегии, структуры и среды функционирования организации;

- классификацию стратегий организации (корпоративные, конкурентные, функциональные) и факторы, определяющие стратегический выбор;
- методологию анализа внешней и внутренней среды, включая методы PEST, SWOT, SNW, SPACE-анализ и модель пяти сил конкуренции;
- современные подходы к интеграции ESG-факторов и принципов устойчивого развития в процесс стратегического целеполагания;
- способы применения результатов анализа среды для обоснования стратегических альтернатив, адаптации к изменениям и обеспечения долгосрочной конкурентоспособности организации.

Для формирования профессиональных компетенций обучающийся должен владеть и уметь:

- применять методы стратегического анализа для диагностики внешней и внутренней среды и интерпретировать полученные результаты для обоснования стратегического выбора и разработки планов развития организации.

3. Материалы для самоподготовки к освоению данной темы:

Вопросы для самоподготовки:

1. Сравнительный анализ классической школы стратегического планирования (Ансофф) и школы обучения (Минцберг): их взгляд на роль анализа среды в формировании стратегии.
2. Методы портфельного анализа (матрица БКГ, матрица МакКинзи) как инструменты стратегического планирования, основанные на анализе рыночной позиции организации.
3. Роль сценарного планирования в условиях высокой неопределенности внешней среды: методология разработки и использования сценариев.
4. Ключевые показатели эффективности (KPIs) и система сбалансированных показателей (BSC) как инструменты реализации стратегии и контроля достижения целей.
5. Особенности стратегического планирования в малом бизнесе и стартапах в сравнении с крупными корпорациями (гибкость и формализация).

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.

Проверка выживаемости знаний по общей химии.

1. Что понимается под миссией организации и чем она отличается от видения?
2. Дайте определение понятию «внешняя среда организации». Назовите её основные уровни (макро-, микро-).
3. Что такое «конкурентное преимущество» и какие его типы вам известны?
4. Перечислите основные функции менеджмента (управленческого цикла).
5. Какие факторы необходимо учитывать при постановке целей по методологии SMART?

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

1. Как осуществляется декомпозиция стратегии от миссии и видения до функциональных стратегий и операционных планов, и какие риски возникают на каждом этапе этого процесса?
2. В чем заключается принципиальное различие между стратегическим, тактическим и оперативным планированием, и как обеспечить их непротиворечивость?
3. Какие методы преодоления сопротивления организационным изменениям наиболее эффективны на этапе перехода от стратегического плана к его практической реализации в коллективе?

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. Что из перечисленного является первым этапом (отправной точкой) процесса стратегического планирования?

- А) Анализ стратегических альтернатив
- Б) Определение миссии и целей организации
- В) Реализация стратегии
- Г) Оценка и контроль выполнения стратегии

2. Какой метод анализа предназначен для оценки рыночной привлекательности и конкурентоспособности различных направлений бизнеса

(СЗХ) в портфеле компании?

- А) PEST-анализ
- Б) SNW-анализ
- В) Матрица БКГ (Бостонской консультативной группы)
- Г) Анализ профиля среды

3. К факторам внутренней среды организации при стратегическом анализе относятся:

- А) Политическая стабильность, темпы инфляции, демография
- Б) Поставщики, конкуренты, маркетинговые посредники
- В) Цели, структура, задачи, технология, персонал (кадры)
- Г) Международные события и курсы валют

4. Какая стратегия относится к эталонным (базисным) стратегиям роста по классификации Ансоффа («продукт-рынок»)?

- А) Стратегия лидерства в издержках
- Б) Стратегия фокусирования
- В) Стратегия развития рынка
- Г) Стратегия диверсификации

5. Что является главной целью стратегического планирования в современной организации?

- А) Максимизация текущей прибыли любой ценой
- Б) Обеспечение долгосрочной конкурентоспособности и устойчивого развития в соответствии с миссией
- В) Детальное описание всех операций на год вперед
- Г) Снижение налоговой нагрузки

Место проведения самоподготовки: читальный зал.

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

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

Стратегический проектный менеджмент и управление проектами

1. Тема и ее актуальность. Актуальность темы стратегического проектного менеджмента обусловлена фундаментальным сдвигом в парадигме управления современными организациями: от функционально-ориентированной структуры к проектно-ориентированной. В условиях четвертой промышленной революции и цифровой трансформации экономики, проекты перестают быть просто инструментом решения локальных задач, превращаясь в основной способ реализации стратегии. Компании, которые не интегрируют проектное управление в свою стратегическую архитектуру, теряют способность быстро адаптироваться к изменениям, внедрять инновации и эффективно распределять ограниченные ресурсы между текущей деятельностью и развитием.

Теоретическая значимость темы подтверждается эволюцией стандартов управления проектами (от PMBOK и PRINCE2 до Agile и гибридных методологий) и их интеграцией со стратегическим менеджментом. Современные исследования подчеркивают, что успех проекта измеряется не только соблюдением сроков и бюджета («железный треугольник»), но и его вкладом в достижение долгосрочных стратегических целей организации и создание устойчивой ценности для стейкхолдеров.

Практическая необходимость освоения данной темы продиктована ростом сложности и масштаба реализуемых проектов, усилением требований к прозрачности инвестиций и необходимостью синхронизации проектного портфеля со стратегией. Интеграция ESG-принципов и целей устойчивого развития в управление проектами требует от руководителей нового поколения компетенций в области стратегического целеполагания, управления выгодами и оценки долгосрочных эффектов. Овладение методологией стратегического проектного менеджмента позволяет организации превратить проекты из центра затрат в центр создания стратегической ценности, обеспечивая конкурентоспособность и устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

2. Учебные цели: Освоение теоретических и методологических основ стратегического проектного менеджмента, овладение современным инструментарием управления проектами, программами и портфелями проектов, а также формирование способности интегрировать проекты в стратегический контекст организации для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности.

Для формирования профессиональных компетенций обучающийся должен знать: сущность, принципы и эволюцию проектного менеджмента как профессиональной дисциплины; место управления проектами в системе стратегического менеджмента организации; понятийный аппарат: проект, программа, портфель проектов, жизненный цикл проекта, проектный треугольник, заинтересованные стороны (стейкхолдеры); методологию стратегического выравнивания проектов: отбор проектов на основе стратегических критериев, оценка вклада проектов в достижение стратегических целей, управление портфелем проектов;

Для формирования профессиональных компетенций обучающийся должен владеть и уметь: применять методы стратегического отбора, приоритизации и оценки проектов для формирования сбалансированного портфеля, соответствующего стратегическим целям организации;.

3. Материалы для самоподготовки к освоению данной темы:

Вопросы для самоподготовки:

1. Эволюция стандартов управления проектами: сравнительный анализ подходов PMBOK 7-го издания (принцип-ориентированный подход) и PRINCE2 (процессно-ориентированный подход).
2. Критерии стратегического отбора проектов: методы финансовой оценки (NPV, IRR, ROI, Payback Period) и методы многокритериальной оценки (скоринговые модели, модель стратегических воронок).
3. Управление портфелем проектов (Project Portfolio Management, PPM) как механизм реализации корпоративной стратегии: процессы балансировки, оптимизации и мониторинга портфеля.
4. Agile-методологии и их роль в реализации стратегии в условиях высокой неопределенности: масштабирование Agile (SAFe, LeSS) на уровень портфеля и организации.
5. Управление выгодами (Benefits Management) как связующее звено между стратегическим планированием и результатами проекта: идентификация, планирование, мониторинг и реализация выгод..

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 из перечисленного является отличительной характеристикой ПРОЕКТА как объекта управления?

А) Повторяемость процессов и стандартизация результатов

Б) Длительный и неопределенный жизненный цикл

В) Уникальность результата и ограниченность во времени

Г) Отсутствие ограничений по ресурсам

2. Какой процесс относится к уровню управления ПОРТФЕЛЕМ проектов (Project Portfolio Management)?

А) Разработка расписания (календарного графика) конкретного проекта

Б) Управление командой проекта и разрешение конфликтов

В) Отбор и приоритизация проектов в соответствии со стратегическими целями организации

Г) Закрытие проекта и подписание акта приемки

3. Согласно стандартам управления проектами, УСТАВ ПРОЕКТА (Project Charter) — это документ, который:

А) Детально описывает все работы по проекту

Б) Формально авторизует проект и определяет полномочия руководителя проекта

В) Содержит почасовой план работ на неделю

Г) Является отчетом для заказчика о ходе работ

4. Какая методология управления проектами наилучшим образом подходит для проектов с высокой неопределенностью требований и необходимостью частой поставки ценности заказчику (например, разработка программного обеспечения)?

А) Каскадная модель (Waterfall)

Б) Модель «водопад» с жесткими этапами

В) Гибкая методология (Agile, Scrum)

Г) Метод критического пути (СРМ)

5. Что понимается под «управлением выгодами» (Benefits Management) в стратегическом проектном менеджменте?

А) Минимизация затрат на всех этапах проекта

Б) Процесс идентификации, планирования и обеспечения реализации измеримых улучшений (выгод), ожидаемых от проекта

В) Получение максимальной прибыли в момент завершения проекта

Г) Сокращение количества стейкхолдеров для упрощения управления

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

1. Как обеспечить стратегическое выравнивание (strategic alignment) проектов: какие механизмы и процедуры позволяют гарантировать, что каждый запускаемый проект вносит вклад в реализацию стратегии, а не существует «сам по себе»?
2. Проблема мультипроектного управления: как распределять ограниченные ресурсы (люди, бюджет) между конкурирующими проектами в портфеле и как разрешать приоритетные конфликты?
3. Критерии перехода между этапами жизненного цикла проекта (стадии ворот, stage-gate): какие стратегические вопросы должны быть решены на каждом этапе перед выделением дальнейшего финансирования?

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. Дайте определение понятиям «проект», «процесс» и «программа». В чем их принципиальное отличие?
2. Что такое стратегическая цель организации и чем она отличается от тактической задачи?
3. Назовите основные ограничения (переменные) любого проекта («железный треугольник»).
4. Что такое организационная структура и какие типы структур вам известны (функциональная, матричная, проектная)?
5. Какие методы финансового анализа используются для оценки эффективности инвестиций?

Место проведения самоподготовки: читальный зал.

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

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