

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Железнов Лев Михайлович

Должность: ректор

Дата подписания: 17.09.2025

Уникальный программный ключ:

7f036de85c233e341493b4c0e48bb3a18c939f51

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Кировский государственный медицинский университет»
Министерства здравоохранения Российской Федерации

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Менеджмент в здравоохранении»

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) ОПОП Менеджмент в здравоохранении

Форма обучения очно-заочная

Срок освоения ОПОП 4 года 6 месяцев

Кафедра менеджмента и товароведения

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана на основе:

1) ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного Министерством образования и науки РФ «12» августа 2020 г. приказ № 970

2) Учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, одобренного ученым советом ФГБОУ ВО Кировский ГМУ Минздрава России 30.04.2021 г. протокол № 4

3) Профессионального стандарта «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства», утвержденного Министерством труда и социальной защиты РФ «08» сентября 2014 г., приказ № 609н

Рабочая программа дисциплины (модуля) одобрена:

кафедрой менеджмента и товароведения «12» мая 2021 г. (протокол № 5)

Заведующий кафедрой Л.Н. Шмакова

ученым советом социально-экономического факультета

«12» мая 2021 г. (протокол № 3)

Председатель совета факультета Л.Н. Шмакова

Центральным методическим советом «20» мая 2021 г. (протокол № 6)

Председатель ЦМС Е.Н. Касаткин

Разработчики:

Зав. кафедрой менеджмента и товароведения,
к.т.н., доцент

Л.Н. Шмакова

Старший преподаватель кафедры менеджмента
и товароведения

С.В. Романовская

ОГЛАВЛЕНИЕ

Раздел 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП	4
1.1. Цель изучения дисциплины (модуля)	4
1.2. Задачи изучения дисциплины (модуля)	4
1.3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП	4
1.4. Объекты профессиональной деятельности	4
1.5. Типы задач профессиональной деятельности	4
1.6. Планируемые результаты освоения программы - компетенции выпускников, планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения программы	5
Раздел 2. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы	10
Раздел 3. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам)	10
3.1. Содержание разделов дисциплины (модуля)	10
3.2. Разделы дисциплины (модуля) и междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами	10
3.3. Разделы дисциплины (модуля) и виды занятий	11
3.4. Тематический план лекций	11
3.5. Тематический план практических занятий (семинаров)	11
3.6. Самостоятельная работа обучающегося	13
3.7. Лабораторный практикум	13
3.8. Примерная тематика курсовых проектов (работ), контрольных работ	13
Раздел 4. Перечень учебно-методического и материально-технического обеспечения дисциплины (модуля)	13
4.1. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)	13
4.1.1. Основная литература	13
4.1.2. Дополнительная литература	13
4.2. Нормативная база	13
4.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)	14
4.4. Перечень информационных технологий, используемых для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю), программного обеспечения и информационно-справочных систем	14
4.5. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)	14
Раздел 5. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины (модуля)	15
5.1. Методика применения электронного обучения и дистанционных образовательных технологий при проведении занятий и на этапах текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине	17
Раздел 6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)	19
Раздел 7. Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)	20
Раздел 8. Особенности учебно-методического обеспечения образовательного процесса по дисциплине для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья	20

Раздел 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП

1.1. Цель изучения дисциплины (модуля)

Формирование у обучающихся компетенций в области менеджмента в здравоохранении.

1.2. Задачи изучения дисциплины (модуля)

- 1) по информационно-аналитической деятельности:
 - формирование баз данных для информационного обеспечения принятия и реализации управленческих решений;
- 2) по организационно-управленческой деятельности:
 - участие в разработке и реализации управленческих решений по объектам профессиональной деятельности;
- 3) частные задачи:
 - планирование деятельности организаций и подразделений;
 - формирование организационной и управленческой структуры организаций;
 - организация работы исполнителей (команды исполнителей) для осуществления конкретных проектов, видов деятельности, работ);
 - мотивирование и стимулирование персонала организации, направленное на достижение стратегических и оперативных целей;
 - анализ и интерпретация управленческой информации;
 - оценка экономической эффективности, последствий и социальной значимости разрабатываемых управленческих решений.

1.3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:

Дисциплина «Менеджмент в здравоохранении» относится к блоку Б 1. Дисциплины (модули) части, формируемой участниками образовательных отношений.

Основные знания, необходимые для изучения дисциплины формируются при изучении дисциплин: «Управление качеством в системе здравоохранения».

Является предшествующей для прохождения практики и ГИА: «Производственная практика. Преддипломная», «Выполнение и защита выпускной квалификационной работы».

1.4. Объекты профессиональной деятельности

Объектами профессиональной деятельности выпускников, освоивших рабочую программу дисциплины (модуля), являются:

- организации различной организационно-правовой формы, включая государственные и общественные учреждения;
- структурные подразделения и функциональные службы организации;
- бизнес-процессы в организации;
- внутриорганизационные и межорганизационные проекты, включая проекты инновационного развития.

1.5. Типы задач профессиональной деятельности

Изучение данной дисциплины (модуля) направлено на подготовку к решению задач профессиональной деятельности следующих типов:

- информационно-аналитический;
- организационно-управленческий.

1.6. Планируемые результаты освоения программы - компетенции выпускников, планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения программы

Процесс изучения дисциплины (модуля) направлен на формирование у выпускника следующих компетенций:

№ п/п	Результаты освоения ОПОП (индекс и содержание компетенции)	Индикатор достижения компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю)			Оценочные средства		№ раздела дисциплины, № семестра, в которых формируется компетенция	
			Знать	Уметь	Владеть	для текущего контроля	для промежуточной аттестации		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	ИД УК-1.1 Анализирует задачу, выделяя ее базовые составляющие, определяет и ранжирует информацию, требуемую для решения поставленной задачи	методы анализа дисциплины	выделять базовые составляющие поставленных задач	навыками выделения базовых составляющих для решения поставленной задачи	Устный опрос в ходе занятий, решение ситуационных задач, тестовый контроль	Решение ситуационных задач, итоговое тестирование, собеседование	Раздел №1 Семестр № 7,8	
		ИД УК-1.2 Находит и критически анализирует информацию, необходимую для решения задачи.	источники нахождения информации	находить и анализировать информацию, необходимую для решения задачи	навыками поиска информации и ее анализа	Устный опрос в ходе занятий, решение ситуационных задач, тестовый контроль	Решение ситуационных задач, итоговое тестирование, собеседование		Раздел №1 Семестр № 7,8
		ИД УК-1.3 Применяет системный подход для решения поставленных задач	способы решения поставленных задач	применять способы решения поставленных задач	способностью предлагать варианты решения поставленной задачи и оценивать их достоинства и недостатки	Устный опрос в ходе занятий, решение ситуационных задач, тестовый контроль	Решение ситуационных задач, итоговое тестирование, собеседование		

2	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	ИД УК-2.1 Формулирует проблему, решение которой напрямую связано с достижением поставленной цели	Возможные проблемы в сфере менеджмента здравоохранения	Эффективно выявить и подойти к решению проблемы в области менеджмента в здравоохранении	Способностью эффективно подойти к выявлению и решению проблем в области менеджмента в здравоохранении	Устный опрос в ходе занятий, решение ситуационных задач, тестовый контроль	Решение ситуационных задач, итоговое тестирование, собеседование	Раздел №1 Семестр № 7,8
		ИД УК-2.2 Определяет круг задач в рамках поставленной цели и выбирает оптимальные способы решения данных задач	Методику формулирования задач исследования, выбора методов исследования, исходя из поставленной цели	Формулировать задачи исследования, выбирать оптимальные методы исследования, исходя из цели	Навыками определения задач теоретических и прикладных исследований в области менеджмента в здравоохранении, способностью выбирать эффективные для достижения поставленной цели методы исследования	Устный опрос в ходе занятий, решение ситуационных задач, тестовый контроль	Решение ситуационных задач, итоговое тестирование, собеседование	Раздел №1 Семестр № 7,8
		ИД УК-2.3 Решает задачи в рамках действующих правовых норм	Основы планирования деятельности по достижению поставленных задач в сфере менеджмента в здравоохранении	Соотносить ресурсы и ограничения в решении поставленных задач	Способностью планировать решение задач в зоне своей ответственности с учетом действующих правовых норм и ограничений	Устный опрос в ходе занятий, решение ситуационных задач, тестовый контроль	Решение ситуационных задач, итоговое тестирование, собеседование	Раздел №1 Семестр № 7,8

3	УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	ИД УК 6.1 Использует инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей	Основные приемы эффективного управления собственным временем. Основные методики самоконтроля, саморазвития и самобразования на протяжении всей жизни.	Эффективно планировать и контролировать собственное время. Использовать методы саморегуляции, саморазвития и самообучения.	Методами управления собственным временем. Методиками саморазвития и самобразования в течение всей жизни.	Устный опрос в ходе занятий, решение ситуационных задач, тестовый контроль	Решение ситуационных задач, итоговое тестирование, собеседование	Раздел №1 Семестр № 7,8
4	ПК-1 Способен руководить и управлять процессами анализа и планирования	ИД ПК-1.1 Осуществляет руководство работой по планированию деятельности структурных подразделений или организации в целом, исходя из конкретных условий и потребностей рынка, при выявлении и использовании ресурсов организации	Основные принципы и методы руководства и управления планированием деятельности структурных подразделений или организации в целом, исходя из конкретных условий и потребностей рынка, при выявлении и использовании ресурсов организации	Применять методы руководства и управления планированием деятельности структурных подразделений или организации в целом, исходя из конкретных условий и потребностей рынка, при выявлении и использовании ресурсов организации	Методами руководства и управления планированием деятельности структурных подразделений или организации в целом, исходя из конкретных условий и потребностей рынка, при выявлении и использовании ресурсов организации	Устный опрос в ходе занятий, решение ситуационных задач, тестовый контроль, реферат	Решение ситуационных задач, итоговое тестирование, собеседование	Раздел №1 Семестр № 7,8

		ИД ПК-1.2 Проводит анализ показателей деятельности структурных подразделений или организации в целом, действующих методов управления при решении производственных задач и выявление возможностей повышения эффективности управления.	Методы управления при решении производственных задач	Проводить анализ показателей деятельности организации, использовать действующие методы управления при решении производственных задач и выявлять возможности повышения эффективности управления	Методами управления при решении производственных задач	Устный опрос в ходе занятий, решение ситуационных задач, тестовый контроль, реферат	Решение ситуационных задач, итоговое тестирование, собеседование	Раздел №1 Семестр № 7,8
5	ПК-2 Способен решать организационно-управленческие задачи при организации и мотивации процессов в рамках деятельности руководителя подразделения или организации в целом	ИД ПК-2.2 Владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации	Методы, подходы и этапы принятия управленческих организационных решений	Осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения стратегических и тактических задач	Навыками разработки комплекса мероприятий для поиска, анализа и подготовки решений на заданную тему.	Устный опрос в ходе занятий, решение ситуационных задач, тестовый контроль	Решение ситуационных задач, итоговое тестирование, собеседование	Раздел №1 Семестр № 7,8
		ИД ПК-2.3 Способен использовать основные теории мотивации и лидерства для решения управленческих задач	Основные управленческие теории, подходы к мотивации и стимулированию и лидерства для решения управленческих задач.	Аргументировано отстаивать управленческие решения, заинтересовывать и мотивировать персонал.	Методами стимулирования и мотивация	Устный опрос в ходе занятий, решение ситуационных задач, тестовый контроль	Решение ситуационных задач, итоговое тестирование, собеседование	Раздел №1 Семестр № 7,8

Раздел 2. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц, 180 час.

Вид учебной работы		Всего часов	Семестры	
			№ 7	№ 8
1		2	3	4
Контактная работа (всего)		58	36	22
в том числе:				
Лекции (Л)		22	14	8
Практические занятия (ПЗ)		36	22	14
Семинары (С)				
Лабораторные занятия (ЛР)				
Самостоятельная работа (всего)		86	72	14
в том числе:				
- подготовка к занятиям		27	20	7
- подготовка к текущему контролю, промежуточной аттестации		29	22	7
- решение тестов		20	20	-
- написание реферата		10	10	-
Вид промежуточной аттестации	экзамен	контактная работа	3	3
		самостоятельная работа	33	33
Общая трудоемкость (часы)		180	108	72
Зачетные единицы		5	3	2

Раздел 3. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам)

3.1. Содержание разделов дисциплины (модуля)

№ п/п	Код компетенции	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Содержание раздела (темы разделов)
1	2	3	4
1.	УК-1, УК-2, УК-6, ПК-1, ПК-2	Менеджмент в здравоохранении	<p>Лекции: «Введение в дисциплину. История развития менеджмента в здравоохранении», «Научные основы управления в здравоохранении», «Основные функции менеджера медицинской организации», «Технология управления медицинской организацией», «Управление персоналом медицинской организации».</p> <p>Практические занятия: «Научные основы управления в здравоохранении», «Основные функции менеджера медицинской организации», «Технология управления медицинской организацией», «Управление персоналом медицинской организации», «Управление временем. Самоменеджмент. Личность руководителя».</p>

3.2. Разделы дисциплины (модуля) и междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) практиками/ГИА

№ п/п	Наименование обеспечивающих (последующих) практик/ГИА	№№ разделов данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) практик/ГИА
		1
1	Производственная практика. Преддипломная	+

2	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы	+
---	---	---

3.3. Разделы дисциплины (модуля) и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Л	ПЗ	ЛЗ	Сем	СРС	Всего часов
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Менеджмент в здравоохранении	22	36			86	144
	Вид промежуточной аттестации:	экзамен	контактная работа				3
			самостоятельная работа				33
	Итого:	22	36			86	180

3.4. Тематический план лекций

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика лекций	Содержание лекций	Трудоемкость (час)	
				сем. № 7	сем. № 8
1	2	3	4	5	6
1		Введение в дисциплину. История развития менеджмента в здравоохранении	Понятие менеджмента. Возникновение менеджмента в сфере здравоохранения. Основные виды маркетинговой деятельности в здравоохранении.	4	-
2		Научные основы управления в здравоохранении	Понятие менеджмента в здравоохранении. Основные принципы управления в здравоохранении. Цели управления в здравоохранении. Задачи управления в здравоохранении. Проблемы управления медицинской организацией. Особенности управления в здравоохранении. Методологии управления в здравоохранении.	6	-
3		Основные функции менеджера медицинской организации	Основные функции менеджера медицинской организации – прогнозирование, планирование, организация, руководство, координация и контроль.	4	-
4		Технология управления медицинской организацией.	Информационное обеспечение управленческого решения. Принятие управленческого решения. Реализация управленческого решения.	-	4
5		Управление персоналом медицинской организации	Вопросы управления персоналом, ресурсное обеспечение учреждений и предприятий здравоохранения. Подбор и эффективная расстановка кадров. Формирование личностного потенциала руководителя здравоохранения	-	4
Итого:				14	8

3.5. Тематический план практических занятий (семинаров)

№				Трудоемкость
---	--	--	--	--------------

п/п	№ раздела дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Содержание практических (семинарских) занятий	(час)	
				сем. № 7	сем. № 8
1	2	3	4	5	6
1	1	Научные основы управления в здравоохранении	<p>Беседа по теме занятия: Понятие менеджмента в здравоохранении. Основные принципы управления в здравоохранении. Цели управления в здравоохранении. Задачи управления в здравоохранении. Проблемы управления медицинской организацией. Особенности управления в здравоохранении. Методологии управления в здравоохранении.</p> <p>Практическая подготовка: решение ситуационных задач, задания для групповой работы.</p>	8	-
2	1	Основные функции менеджера медицинской организации	<p>Беседа по теме занятия: Основные функции менеджера медицинской организации – прогнозирование, планирование, организация, руководство, координация и контроль.</p> <p>Практическая подготовка: решение ситуационных задач, групповое обсуждение и анализ вариантов решения.</p>	8	-
3	1	Технология управления медицинской организацией.	<p>Беседа по теме занятия: Информационное обеспечение управленческого решения. Принятие управленческого решения. Реализация управленческого решения.</p> <p>Практическая подготовка: решение ситуационных задач, разработка схемы управления городской поликлиники.</p>	6	-
4	1	Управление персоналом медицинской организации	<p>Беседа по теме занятия: Вопросы управления персоналом, ресурсное обеспечение учреждений и предприятий здравоохранения. Подбор и эффективная расстановка кадров. Формирование личностного потенциала руководителя здравоохранения.</p> <p>Практическая подготовка: групповая дискуссия на тему: «Подбор и эффективная расстановка кадров в медицинской организации», обсуждение и анализ результатов.</p>		8
5	1	Управление временем. Самоменеджмент. Личность руководителя.	<p>Беседа по теме занятия: Рациональное использование времени руководителем медицинской организации, принцип постановки приоритетов (принцип Эйзенхауэра, принцип Парето). Управление самим собой, принципы самоменеджмента. Имидж успешного руководителя. Негативные качества</p>		6

			руководителя. Типичные управленческие ошибки. Практическая подготовка: деловая игра «Самоменеджмент или на сколько хорошо Вы справляетесь со своей работой?».		В том числе на ПП - 3
Итого:				22	14

3.6. Самостоятельная работа обучающегося

№ п/п	№ семестра	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Виды СРС	Всего часов
1	2	3	4	5
1	7	Менеджмент в здравоохранении	Решение тестов, подготовка к практическому занятию, написание рефератов, подготовка к текущему контролю, промежуточной аттестации	72
Итого часов в семестре:				72
1	8	Менеджмент в здравоохранении	Решение тестов, подготовка к практическому занятию, подготовка к текущему контролю, промежуточной аттестации	14
Итого часов в семестре:				14
Всего часов на самостоятельную работу:				86

3.7. Лабораторный практикум

Лабораторные работы учебным планом не предусмотрены

3.8. Примерная тематика курсовых проектов (работ), контрольных работ

Контрольные и курсовые работы учебным планом не предусмотрены.

Раздел 4. Перечень учебно-методического и материально-технического обеспечения дисциплины (модуля)

4.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

4.1.1. Основная литература

№ п/п	Наименование	Автор (ы)	Год, место издания	Кол-во экземпляров в библиотеке	Наличие в ЭБС
1	2	3	4	5	6
1	Менеджмент в здравоохранении: учебное пособие.	Столяров С.А.	Барнаул: Азбука, 2011. – 409с.	25	

4.1.2. Дополнительная литература

№ п/п	Наименование	Автор (ы)	Год, место издания	Кол-во экземпляров в библиотеке	Наличие в ЭБС
1	2	3	4	5	6
1	Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров.	Маслова Е.Л.	М.: Дашков и К, 2016. - 333 с.		ЭБС «Университетская библиотека онлайн»

4.2. Нормативная база

1. Федеральный закон от 21 ноября 2011 г. № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации»;
2. Постановление Правительства РФ от 04.10.2012 N 1006 «Об утверждении Правил предоставления медицинскими организациями платных медицинских услуг».

4.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. <http://ecsocman.edu.ru/> - библиотека экономической литературы
2. <http://www.cefir.ru/projects.html> - ЦЭФИР - центр экономических и финансовых исследований
3. <http://www.beafnd.org/> - Фонд Бюро Экономического Анализа

4.4. Перечень информационных технологий, используемых для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю), программного обеспечения и информационно-справочных систем

Для осуществления образовательного процесса используются:

Программы тестового контроля для текущей и промежуточной аттестации по разделам дисциплины. Лекции-презентации по разделам дисциплины. Видео сюжеты.

В учебном процессе используется лицензионное программное обеспечение:

1. Договор Microsoft Office (версия 2003) №0340100010912000035_45106 от 12.09.2012 (срок действия договора - бессрочный),
2. Договор Microsoft Office (версия 2007) №0340100010913000043_45106 от 02.09.2013 (срок действия договора - бессрочный),
3. Договор Microsoft Office (версия 2010) № 340100010914000246_45106 от 23.12.2014 (срок действия договора - бессрочный).
4. Договор Windows (версия 2003) №0340100010912000035_45106 от 12.09.2012 (срок действия договора - бессрочный)
5. Договор Windows (версия 2007) №0340100010913000043_45106 от 02.09.2013 (срок действия договора - бессрочный),
6. Договор Windows (версия 2010) № 340100010914000246_45106 от 23.12.2014 (срок действия договора - бессрочный),
7. Договор Антивирус Kaspersky Endpoint Security для бизнеса – Стандартный Russian Edition. 150-249 Node 1 year Educational Renewal License, срок использования с 29.04.2021 до 24.08.2022 г., номер лицензии 280E-210429-102703-540-3202.
8. Автоматизированная система тестирования Indigo Договор № Д53783/2 от 02.11.2015 (срок действия бессрочный, 1 год технической поддержки),
9. ПО FoxitPhantomPDF Стандарт, 1 лицензия, бессрочная, дата приобретения 05.05.2016

Обучающиеся обеспечены доступом (удаленным доступом) к современным профессиональным базам данных и информационно-справочным системам:

- 1) Научная электронная библиотека e-LIBRARY. Режим доступа: <http://www.e-library.ru/>.
- 2) Справочно-поисковая система Консультант Плюс – ООО «КонсультантКиров».
- 3) «Электронно-библиотечная система Кировского ГМУ». Режим доступа: <http://elib.kirovgma.ru/>.
- 4) ЭБС «Консультант студента» - ООО «ИПУЗ». Режим доступа: <http://www.studmedlib.ru>.
- 5) ЭБС «Университетская библиотека онлайн» - ООО «НексМедиа». Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru>.
- 6) ЭБС «Консультант врача» - ООО ГК «ГЭОТАР». Режим доступа: <http://www.rosmedlib.ru/>
- 7) ЭБС «Айбукс» - ООО «Айбукс». Режим доступа: <http://ibooks.ru>.

4.5. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

В процессе преподавания дисциплины (модуля) используются следующие специальные помещения:

Наименование специализированных помещений	Номер кабинета, адрес	Оборудование, технические средства обучения, размещенные в специализированных помещениях
учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	№ 406, 407 г. Киров, ул. К. Маркса, 137 (1 корпус)	специализированная учебная мебель (стол и стул преподавателя, столы и стулья ученические), компьютеры с выходом в интернет, мультимедиа проектор, экран, информационно-меловая доска
учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа	№ 414 г. Киров, ул. К. Маркса, 137 (1 корпус)	специализированная учебная мебель, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (тематические стенды, учебные плакаты, мультимедийные презентации, раздаточный материал), нормативно-правовые документы
учебные аудитории для проведения групповых и индивидуальных консультаций	№ 407 г. Киров, ул. К. Маркса, 137 (1 корпус)	специализированная учебная мебель компьютеры с выходом в интернет, мультимедиа проектор, экран, информационно-меловая доска
учебные аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации	№ 414 г. Киров, ул. К. Маркса, 137 (1 корпус)	специализированная учебная мебель, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (тематические стенды, учебные плакаты, раздаточный материал), нормативно-правовые документы
помещения для самостоятельной работы	№ 418б, читальный зал библиотеки г. Киров, ул. К. Маркса, 137 (1 корпус)	оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду вуза. ПК для работы с нормативно-правовой документацией, в т.ч. СПС "Консультант Плюс"

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду университета.

Раздел 5. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины (модуля)

Процесс изучения дисциплины предусматривает: контактную (работа на лекциях и практических занятиях) и самостоятельную работу.

Основное учебное время выделяется на самостоятельную работу.

В качестве основных форм организации учебного процесса по дисциплине выступают классические лекционные и практические занятия (с использованием интерактивных технологий обучения), а также самостоятельная работа обучающихся.

При изучении учебной дисциплины (модуля) обучающимся необходимо освоить практические умения по выбору оптимальных методов исследования, определению проблем в управлении медицинской организацией, методологии управления в здравоохранении, принятию и реализации управленческого решения, подбору и эффективной расстановке кадров, рациональному использованию времени руководителем медицинской организации.

При проведении учебных занятий кафедра обеспечивает развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (путем проведения интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализа ситуаций и имитационных моделей, преподавания дисциплины (модуля) в форме курса, составленного на основе результатов научных исследований, проводимых Университетом, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей).

Лекции:

Классическая лекция. Рекомендуется при изучении тем: «Введение в дисциплину. История

развития менеджмента в здравоохранении», «Научные основы управления в здравоохранении», «Основные функции менеджера медицинской организации».

На лекциях излагаются темы дисциплины, предусмотренные рабочей программой, акцентируется внимание на наиболее принципиальных и сложных вопросах дисциплины, устанавливаются вопросы для самостоятельной проработки. Конспект лекций является базой при подготовке к практическим занятиям, к экзамену, а также для самостоятельной работы.

Изложение лекционного материала рекомендуется проводить в мультимедийной форме. Смысловая нагрузка лекции смещается в сторону от изложения теоретического материала к формированию мотивации самостоятельного обучения через постановку проблем обучения и показ путей решения профессиональных проблем в рамках той или иной темы. При этом основным методом ведения лекции является метод проблемного изложения материала.

Лекция-дискуссия - обсуждение какого-либо вопроса, проблемы, рассматривается как метод, активизирующий процесс обучения, изучения сложной темы, теоретической проблемы. Рекомендуется использовать при изучении тем: «Технология управления медицинской организацией», «Управление персоналом медицинской организации».

Важной характеристикой дискуссии, отличающей её от других видов спора, является аргументированность. Обсуждая дискуссионную проблему, каждая сторона, оппонируя мнению собеседника, аргументирует свою позицию. Отличительной чертой дискуссии выступает отсутствие тезиса и наличие в качестве объединяющего начала темы.

Практические занятия:

Практические занятия по дисциплине проводятся с целью приобретения практических навыков в области менеджмента в здравоохранении.

Практические занятия проводятся в виде собеседований, обсуждений, дискуссий в микрогруппах, решения ситуационных задач, тестовых заданий.

Выполнение практической работы обучающиеся производят как в устном, так и в письменном виде, в виде презентаций и докладов.

Практическое занятие способствует более глубокому пониманию теоретического материала учебного дисциплины, а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности обучающихся.

При изучении дисциплины используются следующие формы практических занятий:

- семинар традиционный по темам: «Научные основы управления в здравоохранении», «Основные функции менеджера медицинской организации», «Технология управления медицинской организацией».

- деловая игра по темам: «Управление временем. Самоменеджмент. Личность руководителя».

- групповая дискуссия по теме «Управление персоналом медицинской организации».

Самостоятельная работа:

Самостоятельная работа студентов подразумевает подготовку по всем разделам дисциплины «Менеджмент в здравоохранении» и включает подготовку к занятиям, написание рефератов, подготовку к текущему контролю, промежуточной аттестации, решение тестовых заданий.

Работа с учебной литературой рассматривается как вид учебной работы по дисциплине «Менеджмент в здравоохранении» и выполняется в пределах часов, отводимых на её изучение (в разделе СРС). Каждый обучающийся обеспечен доступом к библиотечным фондам университета и кафедры. Во время изучения дисциплины обучающиеся (под контролем преподавателя) самостоятельно оформляют рефераты и представляют их на занятиях. Написание реферата способствует формированию навыков использования учебной и научной литературы, глобальных информационных ресурсов, способствует формированию клинического мышления. Работа обучающегося в группе формирует чувство коллективизма и коммуникабельность.

Исходный уровень знаний обучающихся определяется тестированием, собеседованием.

Текущий контроль освоения дисциплины проводится в форме устного опроса в ходе занятий, решения типовых ситуационных задач, тестового контроля, защиты реферата.

В конце изучения дисциплины (модуля) проводится промежуточная аттестация с использованием тестового контроля, собеседования, решения ситуационных задач.

Вопросы по дисциплине включены в государственную итоговую аттестацию выпускников.

5.1. Методика применения электронного обучения и дистанционных образовательных технологий при проведении занятий и на этапах текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине

Применение электронного обучения и дистанционных образовательных технологий по дисциплине осуществляется в соответствии с «Порядком реализации электронного обучения и дистанционных образовательных технологий в ФГБОУ ВО Кировский ГМУ Минздрава России», введенным в действие 01.11.2017, приказ № 476-ОД.

Дистанционное обучение реализуется в электронно-информационной образовательной среде Университета, включающей электронные информационные и образовательные ресурсы, информационные и телекоммуникационные технологии, технологические средства, и обеспечивающей освоение обучающимися программы в полном объеме независимо от места нахождения.

Электронное обучение (ЭО) – организация образовательной деятельности с применением содержащейся в базах данных и используемой при реализации образовательных программ информации и обеспечивающих ее обработку информационных технологий, технических средств, а также информационно-телекоммуникационных сетей, обеспечивающих передачу по линиям связи указанной информации, взаимодействие обучающихся и преподавателя.

Дистанционные образовательные технологии (ДОТ) – образовательные технологии, реализуемые в основном с применением информационно-телекоммуникационных сетей при опосредованном (на расстоянии) взаимодействии обучающихся и преподавателя. Дистанционное обучение – это одна из форм обучения.

При использовании ЭО и ДОТ каждый обучающийся обеспечивается доступом к средствам электронного обучения и основному информационному ресурсу в объеме часов учебного плана, необходимых для освоения программы.

В практике применения дистанционного обучения по дисциплине используются методики синхронного и асинхронного обучения.

Методика синхронного дистанционного обучения предусматривает общение обучающегося и преподавателя в режиме реального времени – on-line общение. Используются следующие технологии on-line: вебинары (или видеоконференции), аудиоконференции, чаты.

Методика асинхронного дистанционного обучения применяется, когда невозможно общение между преподавателем и обучающимся в реальном времени – так называемое off-line общение, общение в режиме с отложенным ответом. Используются следующие технологии off-line: электронная почта, рассылки, форумы.

Наибольшая эффективность при дистанционном обучении достигается при использовании смешанных методик дистанционного обучения, при этом подразумевается, что программа обучения строится как из элементов синхронной, так и из элементов асинхронной методики обучения.

Учебный процесс с использованием дистанционных образовательных технологий осуществляется посредством:

- размещения учебного материала на образовательном сайте Университета;
- сопровождения электронного обучения;
- организации и проведения консультаций в режиме «on-line» и «off-line»;
- организации обратной связи с обучающимися в режиме «on-line» и «off-line»;
- обеспечения методической помощи обучающимся через взаимодействие участников учебного процесса с использованием всех доступных современных телекоммуникационных средств, одобренных локальными нормативными актами;
- организации самостоятельной работы обучающихся путем обеспечения удаленного доступа к образовательным ресурсам (ЭБС, материалам, размещенным на образовательном сайте);
- контроля достижения запланированных результатов обучения по дисциплине обучающимися в режиме «on-line» и «off-line»;

– идентификации личности обучающегося.

Реализация программы в электронной форме начинается с проведения организационной встречи с обучающимися посредством видеоконференции (вебинара).

При этом преподаватель информирует обучающихся о технических требованиях к оборудованию и каналам связи, осуществляет предварительную проверку связи с обучающимися, создание и настройку вебинара. Преподаватель также сверяет предварительный список обучающихся с фактически присутствующими, информирует их о режиме занятий, особенностях образовательного процесса, правилах внутреннего распорядка, графике учебного процесса.

После проведения установочного вебинара учебный процесс может быть реализован асинхронно (обучающийся осваивает учебный материал в любое удобное для него время и общается с преподавателем с использованием средств телекоммуникаций в режиме отложенного времени) или синхронно (проведение учебных мероприятий и общение обучающегося с преподавателем в режиме реального времени).

Преподаватель самостоятельно определяет порядок оказания учебно-методической помощи обучающимся, в том числе в форме индивидуальных консультаций, оказываемых дистанционно с использованием информационных и телекоммуникационных технологий.

При дистанционном обучении важным аспектом является общение между участниками учебного процесса, обязательные консультации преподавателя. При этом общение между обучающимися и преподавателем происходит удаленно, посредством средств телекоммуникаций.

В содержание консультаций входят:

– разъяснение обучающимся общей технологии применения элементов ЭО и ДОТ, приемов и способов работы с предоставленными им учебно-методическими материалами, принципов самоорганизации учебного процесса;

– советы и рекомендации по изучению программы дисциплины и подготовке к промежуточной аттестации;

– анализ поступивших вопросов, ответы на вопросы обучающихся;

– разработка отдельных рекомендаций по изучению частей (разделов, тем) дисциплины, по подготовке к текущей и промежуточной аттестации.

Также осуществляются индивидуальные консультации обучающихся в ходе выполнения ими письменных работ.

Обязательным компонентом системы дистанционного обучения по дисциплине является электронный учебно-методический комплекс (ЭУМК), который включает электронные аналоги печатных учебных изданий (учебников), самостоятельные электронные учебные издания (учебники), дидактические материалы для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации, аудио- и видеоматериалы, другие специализированные компоненты (текстовые, звуковые, мультимедийные). ЭУМК обеспечивает в соответствии с программой организацию обучения, самостоятельной работы обучающихся, тренинги путем предоставления обучающимся необходимых учебных материалов, специально разработанных для реализации электронного обучения, контроль знаний. ЭУМК размещается в электронно-библиотечных системах и на образовательном сайте Университета.

Используемые виды учебной работы по дисциплине при применении ЭО и ДОТ:

№ п/п	Виды занятий/работ	Виды учебной работы обучающихся	
		Контактная работа (on-line и off-line)	Самостоятельная работа
1	Лекции	- веб-лекции (вебинары) - видеолекции - лекции-презентации	- работа с архивами проведенных занятий - работа с опорными конспектами лекций - выполнение контрольных заданий

2	Практические, семинарские занятия	<ul style="list-style-type: none"> - видеоконференции - вебинары - семинары в чате - видеодоклады - семинары-форумы - веб-тренинги - видеозащита работ 	<ul style="list-style-type: none"> - работа с архивами проведенных занятий - самостоятельное изучение учебных и методических материалов - решение тестовых заданий и ситуационных задач - работа по планам занятий - самостоятельное выполнение заданий и отправка их на проверку преподавателю
3	Консультации (групповые и индивидуальные)	<ul style="list-style-type: none"> - видеоконсультации - веб-консультации - консультации в чате 	<ul style="list-style-type: none"> - консультации-форумы (или консультации в чате) - консультации посредством образовательного сайта
4	Самостоятельные работы	<ul style="list-style-type: none"> - видеозащиты выполненных работ (групповые и индивидуальные) - тестирование 	<ul style="list-style-type: none"> - работа с архивами проведенных занятий - самостоятельное изучение учебных и методических материалов - решение тестовых заданий и ситуационных задач - выполнение самостоятельных работ - выполнение тематических рефератов

При реализации программы или ее частей с применением электронного обучения и дистанционных технологий кафедра ведет учет и хранение результатов освоения обучающимися дисциплины на бумажном носителе и (или) в электронно-цифровой форме (на образовательном сайте, в системе INDIGO).

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся по учебной дисциплине с применением ЭО и ДОТ осуществляется посредством собеседования (on-line), компьютерного тестирования или выполнения письменных работ (on-line или off-line).

Раздел 6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля) (приложение А)

Изучение дисциплины следует начинать с проработки данной рабочей программы, методических указаний, прописанных в программе, особое внимание уделяется целям, задачам, структуре и содержанию дисциплины.

Успешное изучение дисциплины требует от обучающихся посещения лекций, активной работы на практических занятиях, выполнения всех учебных заданий преподавателя, ознакомления с базовыми учебниками, основной и дополнительной литературой. Лекции имеют в основном обзорный характер и нацелены на освещение наиболее трудных вопросов, а также призваны способствовать формированию навыков работы с научной литературой. Предполагается, что обучающиеся приходят на лекции, предварительно проработав соответствующий учебный материал по источникам, рекомендуемым программой.

Основным методом обучения является самостоятельная работа студентов с учебно-методическими материалами, научной литературой, Интернет-ресурсами.

Правильная организация самостоятельных учебных занятий, их систематичность, целесобразное планирование рабочего времени позволяют обучающимся развивать умения и навыки в усвоении и систематизации приобретаемых знаний, обеспечивать высокий уровень успеваемости в период обучения, получить навыки повышения профессионального уровня.

Основной формой промежуточного контроля и оценки результатов обучения по дисциплине является экзамен. На экзамене обучающиеся должны продемонстрировать не только теоретические знания, но и практические навыки, полученные на практических занятиях.

Постоянная активность на занятиях, готовность ставить и обсуждать актуальные проблемы дисциплины - залог успешной работы и положительной оценки.

Подробные методические указания к практическим занятиям и внеаудиторной самостоятельной работе по каждой теме дисциплины представлены в приложении А.

Раздел 7. Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) (приложение Б)

Оценочные средства – комплект методических материалов, нормирующих процедуры оценивания результатов обучения, т.е. установления соответствия учебных достижений запланированным результатам обучения и требованиям образовательной программы, рабочей программы дисциплины.

ОС как система оценивания состоит из следующих частей:

1. Перечня компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.
2. Показателей и критерий оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.
3. Типовых контрольных заданий и иных материалов.
4. Методических материалов, определяющих процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта профессиональной деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине представлены в приложении Б.

Раздел 8. Особенности учебно-методического обеспечения образовательного процесса по дисциплине для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

8.1. Выбор методов обучения

Выбор методов обучения осуществляется, исходя из их доступности для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.

Выбор методов обучения определяется содержанием обучения, уровнем профессиональной подготовки педагогов, методического и материально-технического обеспечения, особенностями восприятия учебной информации обучающимися-инвалидами и обучающимися с ограниченными возможностями здоровья. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими обучающимися, создании комфортного психологического климата в группе.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная работа. Под индивидуальной работой подразумеваются две формы взаимодействия с преподавателем: индивидуальная учебная работа (консультации), т.е. дополнительное разъяснение учебного материала и углубленное изучение материала с теми обучающимися, которые в этом заинтересованы, и индивидуальная воспитательная работа. Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или обучающимся с ограниченными возможностями здоровья.

8.2. Обеспечение обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья

Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом того, чтобы предоставлять этот материал в различных формах так, чтобы инвалиды с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения – аудиально (например, с использованием программ-синтезаторов речи) или с помощью тифлоинформационных устройств.

Учебно-методические материалы, в том числе для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

<i>Категории обучающихся</i>	<i>Формы</i>
С нарушением слуха	- в печатной форме

	- в форме электронного документа
С нарушением зрения	- в печатной форме увеличенным шрифтом - в форме электронного документа - в форме аудиофайла
С ограничением двигательных функций	- в печатной форме - в форме электронного документа - в форме аудиофайла

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

8.3. Проведение текущего контроля и промежуточной аттестации с учетом особенностей нозологий инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Для осуществления процедур текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся созданы оценочные средства, адаптированные для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья и позволяющие оценить достижение ими запланированных результатов обучения и уровень сформированности компетенций, предусмотренных рабочей программой дисциплины.

Форма проведения текущего контроля и промежуточной аттестации для обучающихся -инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.). При необходимости обучающемуся-инвалиду предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на этапе промежуточной аттестации.

Для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья предусмотрены следующие оценочные средства:

<i>Категории обучающихся</i>	<i>Виды оценочных средств</i>	<i>Формы контроля и оценки результатов обучения</i>
С нарушением слуха	Тест	преимущественно письменная проверка
С нарушением зрения	Собеседование	преимущественно устная проверка (индивидуально)
С ограничением двигательных функций	решение дистанционных тестов, контрольные вопросы	организация контроля с помощью электронной оболочки MOODLE, письменная проверка

8.4. Материально-техническое обеспечение образовательного процесса для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

1) для инвалидов и лиц с ОВЗ по зрению:

- обеспечение доступа обучающегося, являющегося слепым и использующего собаку-поводыря, к зданию Университета;
- присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь;
- наличие альтернативной версии официального сайта Университета в сети «Интернет» для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими;
- размещение аудиторных занятий преимущественно в аудиториях, расположенных на первых этажах корпусов Университета;
- размещение в доступных для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими, местах и в адаптированной форме (с учетом их особых потребностей) справочной информации о расписании учебных занятий, которая выполняется крупным рельефно-контрастным шрифтом на белом или желтом фоне и дублируется шрифтом Брайля;
- предоставление доступа к учебно-методическим материалам, выполненным в альтернативных форматах печатных материалов или аудиофайлов;
- наличие электронных луп, видеоувеличителей, программ не визуального доступа к информации, программ-синтезаторов речи и других технических средств приема-передачи учебной информации в доступных для обучающихся с нарушениями зрения формах;
- предоставление возможности прохождения промежуточной аттестации с применением специальных средств.

2) для инвалидов и лиц с ОВЗ по слуху:

- присутствие сурдопереводчика (при необходимости), оказывающего обучающемуся необходимую помощь при проведении аудиторных занятий, прохождении промежуточной аттестации;
- дублирование звуковой справочной информации о расписании учебных занятий визуальной (установка мониторов с возможностью трансляции субтитров);
- наличие звукоусиливающей аппаратуры, мультимедийных средств, компьютерной техники, аудиотехники (акустические усилители и колонки), видеотехники (мультимедийный проектор, телевизор), электронная доска, документ-камера, мультимедийная система, видеоматериалы.

3) для инвалидов и лиц с ОВЗ, имеющих ограничения двигательных функций:

- обеспечение доступа обучающегося, имеющего нарушения опорно-двигательного аппарата, в здание Университета;
- организация проведения аудиторных занятий в аудиториях, расположенных только на первых этажах корпусов Университета;
- размещение в доступных для обучающихся, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата, местах и в адаптированной форме (с учетом их особых потребностей) справочной информации о расписании учебных занятий, которая располагается на уровне, удобном для восприятия такого обучающегося;
- присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь при проведении аудиторных занятий, прохождении промежуточной аттестации;
- наличие компьютерной техники, адаптированной для инвалидов со специальным программным обеспечением, альтернативных устройств ввода информации и других технических средств приема-передачи учебной информации в доступных для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата формах;

4) для инвалидов и лиц с ОВЗ с другими нарушениями или со сложными дефектами - определяется индивидуально, с учетом медицинских показаний и ИПРА.

**Дополнения и изменения в рабочей программе учебной дисциплины
«Менеджмент в здравоохранении»**

Специальность 31.05.02 Педиатрия (3++)

Профиль - Педиатрия

Форма обучения очная

Кафедра менеджмента и товароведения

Автор (ы) Шмакова Л.Н.

На 2024 / 2025 учебный год в рабочую программу вносятся следующие дополнения и изменения:

1. Раздел 3 пункт 3.3. Разделы дисциплины (модуля) и виды занятий изменить и читать в следующей редакции:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Л	ПЗ	ЛЗ	Сем	СРС	Всего часов
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Управление проектами: концепция и методология	2	10			8	20
2	Планирование проекта	2	14			4	20
3	Управление реализацией проекта	2	6			12	20
4	Завершение проекта	2	6			4	12
	Вид промежуточной аттестации:	зачет					+
	Итого:	8	36			28	72

2. Раздел 3 пункт 3.4. Тематический план лекций изменить и читать в следующей редакции:

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика лекций	Содержание лекций	Трудоемкость (час)
				сем. № 7
1	2	3	4	5
1	1	Базовые понятия и определения проектной деятельности.	Сущность и содержание проектной деятельности. Понятие «проект» и его характеристики. Классификация проектов. Жизненный цикл проекта.	2
2	2	Использование проектного менеджмента в условиях организаций здравоохранения.	Организация управления проектом. Инициация проекта. Планирование проекта. Организация исполнения проекта. Контроль исполнения проекта и его завершение.	2
3	3	Стоимость проекта в здравоохранении и источники его финансирования.	Понятие «стоимость проекта» и ее элементы. Понятие и типы проектного финансирования. Особенности источников финансирования проектов в здравоохранении. Бюджетирование проекта. Бюджет проекта в здравоохранении.	2
4	4	Оценка эффективности проекта в здравоохранении.	Основные экономические показатели проектов в здравоохранении. Особенности оценки эффективности проектов в здравоохранении.	2
Итого:				8

3. Раздел 3 пункт 3.5. Тематический план практических занятий (семинаров) изменить и читать в следующей редакции:

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Содержание практических (семинарских) занятий	Трудоемкость (час)
				сем. № 7
1	2	3	4	5

1	1	Основные понятия проектного управления в здравоохранении	1. Национальные проекты в здравоохранении. 2. Федеральные проекты в здравоохранении 3. Региональные проекты в здравоохранении. <i>Практическая подготовка</i>	1 3
2	1	Разработка концепции проекта	1. Проект как система. Системный подход к управлению проектами. 2. Цели проекта. 3. Требования к проекту. 4. Окружение проекта. 5. Участники проекта. 6. Жизненный цикл проекта. 7. Структура проекта <i>Практическая подготовка</i>	0,5 1,5
3	1	Формирование команды проекта	1. Команда проекта. 2. Заказчик проекта 3. Руководитель проекта 4. Рабочая группа проекта <i>Практическая подготовка:</i>	0,5 1,5
4	1	Формирование календарного плана проекта	1. Календарный план проекта. <i>Практическая подготовка</i>	0,5 1,5
5	2	Планирование бюджета проекта	1. Планирование бюджета проекта: расчет материальных затрат 2. Планирование бюджета проекта: расчет оплаты труда основных работников 3. Планирование бюджета проекта: расчет оплаты труда административного персонала, специалистов и МОП 4. Планирование бюджета проекта: расчет амортизации 5. Планирование бюджета проекта: расчет расходов проекта 6. Планирование бюджета проекта: расчет выручки (доходов) 7. Планирование бюджета проекта: расчет финансового результата <i>Практическая подготовка</i>	3,5 10,5
6	3	Источники финансирования проекта	1. Источники финансирования проекта <i>Практическая подготовка</i>	0,5 1,5
7	3	Оценка эффективности проекта	1. Оценка эффективности проекта. <i>Практическая подготовка</i>	0,5 1,5
8	3	Оценка рисков проекта	1. Функции сетевого анализа в планировании проекта. 2. Анализ критического пути. 3. Определение длительности проекта при неопределенном времени выполнения операций. 4. Распределение ресурсов. Разработка расписания проекта. <i>Практическая подготовка</i>	0,5 1,5
9	4	Презентация проекта	1. Фаза завершения проекта. 2. Закрытие контракта проектов. 3. Постаудит проекта. 4. Основные программные продукты в управлении проектами. <i>Практическая подготовка</i>	1 3
10	4	Зачетное занятие	Итоговое тестирование, представление проекта	2
Итого:				36

4. Раздел 5. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины (модуля) изменить и читать в следующей редакции:

Процесс изучения дисциплины предусматривает: контактную (работа на лекциях и практических занятиях) и самостоятельную работу.

Основное учебное время выделяется на контактную работу.

В качестве основных форм организации учебного процесса по дисциплине выступают классические лекционные и практические занятия (с использованием интерактивных технологий обучения), а также самостоятельная работа обучающихся.

При изучении учебной дисциплины (модуля) обучающимся необходимо освоить практические умения по управлению, планированию, реализации и завершения проекта.

При проведении учебных занятий кафедра обеспечивает развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (путем проведения интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализа ситуаций и имитационных моделей, преподавания дисциплины (модуля) в форме курса, составленного на основе результатов научных исследований, проводимых Университетом, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей).

Лекции:

Классическая лекция. Рекомендуется при изучении тем: Базовые понятия и определения проектной деятельности; Использование проектного менеджмента в условиях организаций здравоохранения; Стоимость проекта в здравоохранении и источники его финансирования; Оценка эффективности проекта в здравоохранении.

На лекциях излагаются темы дисциплины, предусмотренные рабочей программой, акцентируется внимание на наиболее принципиальных и сложных вопросах дисциплины, устанавливаются вопросы для самостоятельной проработки. Конспект лекций является базой при подготовке к практическим занятиям, к зачету, а также для самостоятельной работы.

Изложение лекционного материала рекомендуется проводить в мультимедийной форме. Смысловая нагрузка лекции смещается в сторону от изложения теоретического материала к формированию мотивации самостоятельного обучения через постановку проблем обучения и показ путей решения профессиональных проблем в рамках той или иной темы. При этом основным методом ведения лекции является метод проблемного изложения материала.

Практические занятия:

Практические занятия по дисциплине проводятся с целью приобретения практических навыков в области управления проектами.

Практические занятия проводятся в виде собеседований, обсуждений, дискуссий в микрогруппах, решения ситуационных задач, тестовых заданий.

Выполнение практической работы обучающиеся производят как в устном, так и в письменном виде, в виде презентаций и докладов.

Практическое занятие способствует более глубокому пониманию теоретического материала учебной дисциплины, а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности обучающихся.

При изучении дисциплины используются следующие формы практических занятий:

- семинар-дискуссия по теме: Основные понятия проектного управления в здравоохранении.
- конференция по теме: Презентация проекта
- практикум по темам: Разработка концепции проекта; Формирование команды проекта; Формирование календарного плана проекта; Планирование бюджета проекта; Источники финансирования проекта; Оценка эффективности проекта; Оценка рисков проекта.

Дополнения и изменения в рабочей программе рассмотрены на заседании кафедры
“14” мая 2024 г. Протокол № 5
Зав. кафедрой Л.Н. Шмакова

Внесенные изменения и дополнения утверждаю:
Проректор по учебной работе Е.Н. Касаткин
“16” мая 2024 г., протокол № 5

Кафедра менеджмента и товароведения

Приложение А к рабочей программе дисциплины

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины «Менеджмент в здравоохранении»

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль) ОПОП - Менеджмент в здравоохранении
Форма обучения очно-заочная

Раздел 1. Менеджмент в здравоохранении

Тема 1.1: Научные основы управления в здравоохранении.

Цель: способствовать формированию знаний о научных основах управления в здравоохранении.

Задачи:

1. Рассмотреть понятие менеджмента в здравоохранении, основные принципы управления в здравоохранении, цели управления в здравоохранении.
2. Изучить задачи управления в здравоохранении, проблемы управления медицинской организацией.

Обучающийся должен знать:

- основные понятия и термины менеджмента в здравоохранении;
- основные принципы и цели управления в здравоохранении;
- задачи и особенности управления в здравоохранении;
- проблемы управления медицинской организацией.

Обучающийся должен уметь:

- рационально использовать основные понятия и термины менеджмента в здравоохранении.

Обучающийся должен владеть:

- владеть применять методологию управления в здравоохранении.

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

1. Ответить на вопросы по теме занятия

- 1) Архетипы управляющих.
- 2) Второй этап управленческого цикла.
- 3) Делегирование полномочий.
- 4) Запрограммированные и незапрограммированные решения. Алгоритм рационального решения.
- 5) Контроль как функция управления.
- 6) Координация как функция управления.
- 7) Менеджмент как наука, практика, искусство.
- 8) Методологии управления. Процессный подход, ситуационный подход, теория хаоса в управлении.
- 9) Миссия, цели и стратегия организации.
- 10) Модели поведения руководителя (X, Y, Z)
- 11) Мозговой штурм, методика Эдварда де Боно, дерево решений.
- 12) Мотивация. Теории мотивации.
- 13) Организация как объект управления.

- 14) Основные направления управленческой деятельности.
- 15) Основные периоды истории менеджмента.
- 16) Первый этап управленческого цикла.
- 17) Планирование как функция управления.
- 18) Понятие проблем в управлении.
- 19) Принципы управления медицинской организацией. А.Файоль о принципах управления.
- 20) Прогнозирование как функция управления.
- 21) Руководство как функция управления.
- 22) Стили управления. Матрица стилей руководства (Р.Блейк, Дж. Моутон)
- 23) Третий этап управленческого цикла.
- 24) Цели управления медицинской организацией.
- 25) Особенности управления здравоохранением.
- 26) Структура управления здравоохранением в РФ.
- 27) Субъект и объект управления.
- 28) Проблемы в управлении медицинской организацией.
- 29) Задачи управления медицинской организацией.
- 30) Уровни менеджмента в медицинской организации.

2. Тестирование

1. Область знаний и профессиональной деятельности, направленных на формирование и обеспечение достижение целей организации путем рационального использования ресурсов, называется:

- А) бизнесом
- Б) маркетингом
- В) предпринимательством
- Г) менеджментом
- Д) организацией

2. Предметом науки менеджмента являются:

- А) общественные отношения между людьми в сфере управления
- Б) управление, ориентированное на успешную деятельность
- В) выявление факторов и условий, влияющих на эффективность организованной трудовой деятельности
- Г) сопротивление изменениям
- Д) все перечисленное верно

3. Одним из связующих процессов в менеджменте является:

- А) определение целей
- Б) контроль
- В) коммуникация
- Г) мотивация
- Д) стимулирование

4. Управленческая деятельность начинается с:

- А) приказа по организации
- Б) целеполагания
- В) составления штатного расписания
- Г) формирования бюджета
- Д) составления должностных инструкций

5. Функция организационной культуры:

- А) укрепление дисциплины
- Б) формирование благоприятного психологического климата в организации
- В) поддержание социальной стабильности организации
- Г) правильное распределение вознаграждений
- Д) создание благоприятного имиджа организации

6. Суть делегирования состоит в:

- А) установлении приоритетов
- Б) передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена
- В) передаче ответственности на более низкий уровень управления
- Г) доверии к своим подчиненным
- Д) поручении подчиненному принять какое-либо решение

7. Единоначалие в управлении означает:

- А) работник получает задания и отвечает за их выполнение перед одним начальником
- Б) авторитарный стиль руководства в организации
- В) подчиненность всех работников одному начальнику
- Г) соответствие задач характеру полномочий работника
- Д) создание иерархий уровней управления в организации

8. Вознаграждение - это:

- А) все то, что человек считает для себя ценным
- Б) сопоставление между реальными и ожидаемыми результатами
- В) отсутствие уверенности в себе
- Г) боязнь критики за совершенную ошибку
- Д) процесс принятия решений

9. Созданию благоприятного социально-психологического климата в коллективе не способствует:

- А) четкая организация труда
- Б) оптимальные подбор и расстановка кадров
- В) согласованность в руководстве
- Г) низкая культура общения в коллективе
- Д) правильного ответа нет

10. Опрос экспертов в менеджменте используется как:

- А) система контроля качества работы
- Б) система оценки результатов руководства
- В) метод прогнозирования, при котором мнения экспертов в разных областях сводятся воедино и усредняются
- Г) все вышеперечисленное верно
- Д) ничего из вышеперечисленного

Ответы:

1	2	3	4	5
Г	Д	В	Б	В
6	7	8	9	10
Б	А	А	Г	В

3. Практическая подготовка

Решить ситуационную задачу

Перечень качеств, которыми должен обладать современный руководитель медицинской организации, включает:

1. Компетентность в профессиональной сфере.
2. Способность эффективно действовать в условиях рынка медицинских услуг, детально знать менеджмент, маркетинг, уметь обеспечивать при любых ситуациях оптимальные хозяйственные результаты.
3. Способность организовывать, координировать, направлять и контролировать деятельность подчиненных.
4. Высокие нравственные качества: честность, правдивость, скромность, высокая требовательность к себе и к другим, развитые чувства долга и ответственности.
5. Единство слова и дела, оперативность и гибкость в работе, умение самостоятельно и

своевременно принимать оптимальное решение, добиваться исполнения его подчиненными.

6. Глубокое знание человеческой психологии, способов контактирования с людьми, умение формировать коллектив с высоким творческим потенциалом.

7. Стремление к наиболее рациональному распределению функций между собой и сотрудниками, объективная оценка результатов своей и сотрудников деятельности.

8. Справедливость во взаимоотношениях с подчиненными, умение завоевывать их доверие, создавать в коллективе благоприятный психологический климат.

9. Умение стратегически мыслить, предугадывать тенденции развития рынка медицинских услуг, организовывать свою работу и работу сотрудников с учетом перспектив.

10. Постоянное обновление собственных знаний, поддержание их в соответствии с растущими потребностями общества.

11. Забота о повседневных нуждах работников, их здоровье и работоспособности.

Задания:

1. Согласны ли вы с перечнем качеств, которыми должен обладать руководитель медицинской организации?

Ответ: Да, верный перечень качеств эффективного руководителя.

2. Какими, на ваш взгляд, дополнительными качествами должен обладать руководитель-управленец?

Ответ: Руководитель медицинской организации должен быть коммуникабельным, уметь предотвращать и разрешать конфликты в организации, должен иметь положительный имидж, чтобы сотрудники уважали и доверяли такому руководителю, уметь эффективно управлять своим временем, делегировать полномочия, планировать свою деятельность.

3. Имеются ли какие-либо специфические требования к менеджеру, действующему в условиях российской действительности?

Ответ: Да есть специфические требования: должен быть ситуационный подход к каждой сложившейся ситуации.

Задания для групповой работы

Проранжируйте следующие качества руководителя в здравоохранении, необходимые для принятия управленческого решения, и прокомментируйте свой выбор:

- умение выделить основные причины проблемы;
- смелость отклонить стандартные методы решения проблемы и искать новые, оригинальные;
- видеть дальше непосредственно данного (предлагать решения за рамками поставленной задачи);
- предложить новый вариант реорганизации элементов для иного функционирования;
- переключить действие объекта для нового его употребления;
- предвидеть несколько различных вариантов и выбрать наиболее эффективные;
- переключаться с одной зрительной модели на другую, заложенную в том же образе;
- иметь чутье к наличию проблемы там, где кажется, что все уже решено;
- предвидеть последствия предлагаемых решений.

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:

1) Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.

2) Проверить свои знания с использованием тестового контроля:

Выберете один правильный ответ.

1. Успешное руководство предполагает все нижеперечисленные умения руководителя, кроме:

- А) определения цели, перспектив, проблем
- Б) выделения приоритетов
- В) организации работы по достижению цели
- Г) удовлетворения потребности управлять
- Д) обеспечения мотивации сотрудников

2. Метод разрешения конфликтов, предусматривающий принятие точки зрения другой стороны:

- А) метод принуждения
- Б) метод уклонения
- В) метод сглаживания
- Г) метод компромисса
- Д) метод решения проблемы

3. Наиболее эффективный стиль руководства коллективом на этапе выработки концепции деятельности:

- А) либеральный
- Б) демократический
- В) авторитарный
- Г) демократический в сочетании с авторитарным
- Д) демократический в сочетании с либеральным

4. Управление трудовыми ресурсами принято делить на два направления:

- А) набор и отбор персонала
- Б) профориентация и адаптация
- В) определение квалификации и заработной платы
- Г) оценка трудовой деятельности и повышение квалификации
- Д) формирование и развитие трудовых ресурсов

5. Сертификат (свидетельство об аккредитации) специалиста:

- А) способствует повышению должностного оклада специалиста
- Б) подтверждает соответствие подготовки специалиста государственным стандартам образования
- В) дает врачу право на занятие частной практикой
- Г) служит документом, на основании которого присваивается квалификационная категория
- Д) повышает профессиональный уровень специалиста

6. Оценка имеющихся трудовых ресурсов, оценка будущих потребностей в них, разработка программы удовлетворения этих потребностей осуществляется на этапе:

- А) набора трудовых ресурсов
- Б) планирования трудовых ресурсов
- В) отбора трудовых ресурсов
- Г) перераспределения трудовых ресурсов
- Д) все перечисленное верно

7. Стандарт - это:

- А) уровень оценки квалификации медицинского работника
- Б) уровень знаний и трудовых навыков, необходимых для выполнения определенных работ по какой-либо профессии, специальности
- В) количественная оценка профессиональных характеристик
- Г) типовой вид, образец, которому должно удовлетворять что-либо по своим признакам, свойствам, качествам
- Д) круг полномочий, круг вопросов, в которых данное лицо обладает определенными познаниями, опытом

8. Целью управления организацией является:

- А) научно обоснованное планирование и анализ деятельности учреждения
- Б) руководство выполнением решений
- В) целенаправленное и эффективное использование ресурсов
- Г) обеспечение ресурсами, подготовка документов и организация работы учреждения
- Д) все вышеперечисленное верно

9. Деятельность, направленная на получение прибыли путем создания и реализации товаров и услуг, называется:

- А) маркетинг
- Б) менеджмент
- В) бизнес
- Г) предпринимательство
- Д) маркетинг менеджмент

10. Предметом науки менеджмента являются:

- А) общественные отношения между людьми в сфере управления
- Б) управление, ориентированное на успешную деятельность
- В) выявление факторов и условий, влияющих на эффективность организованной трудовой деятельности

деятельности

Ответы:

1	2	3	4	5
Г	Г	А	Д	Б
6	7	8	9	10
Б	Г	Г	В	В

3) Написать реферат по темам (выбрать одну из тем):

1. Управление здравоохранением в современных условиях в РФ.
2. Управление медицинскими учреждениями в РФ.
3. Основы менеджмента в здравоохранении.
4. Технология современного менеджмента в здравоохранении. Анализ международного опыта.
5. Авторитет и престиж руководителя в здравоохранении.
6. Личные качества руководителя в здравоохранении.
7. Организация работы по подбору кадров в здравоохранении.
8. Рынок в здравоохранении.
9. Маркетинг в здравоохранении. Его цель и задачи.
10. Источники, формы и методы финансирования здравоохранения на современном этапе.
11. Современное представление о собственности в здравоохранении РФ.
12. Социально-экономические проблемы национального здравоохранения.

Рекомендуемая литература:

Основная:

1. Менеджмент в здравоохранении: учебное пособие. Столяров С.А. – Барнаул: Азбука, 2011. – 409с.

Дополнительная:

1. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров. Маслова Е.Л. - М.: Дашков и К, 2016. - 333 с. ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Тема 1.2: Основные функции менеджера медицинской организации

Цель: способствовать формированию знаний об основных функциях менеджера медицинской организации.

Задачи:

1. Изучить основные функции менеджера медицинской организации – прогнозирование, планирование, организация, руководство, координация и контроль.

Обучающийся должен знать:

основные функции менеджера медицинской организации – прогнозирование, планирование, организация, руководство, координация и контроль

Обучающийся должен уметь:

- использовать в деятельности прогнозирование, планирование, организация, руководство, координация и контроль.

Обучающийся должен владеть:

- навыками прогнозирования, планирования, организации, руководства, координации и

контроля в рамках деятельности менеджера медицинской организации.

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

1. Ответить на вопросы по теме занятия:

1. Планирование как функция управления.
2. Понятие проблем в управлении.
3. Принципы управления медицинской организацией. А.Файоль о принципах управления.
4. Прогнозирование как функция управления.
5. Руководство как функция управления.
6. Стили управления. Матрица стилей руководства (Р.Блейк, Дж. Моутон)
7. Третий этап управленческого цикла.
8. Цели управления медицинской организацией.
9. Особенности управления здравоохранением.
10. Структура управления здравоохранением в РФ.

2. Тестирование

Выберите один правильный ответ.

1. Планирование в менеджменте означает:

- А) процесс определения целей и путей их достижения
- Б) процесс построения материальной и социальной структуры организации
- В) процесс определения или уточнения целей развития организации и ее структурных подразделений, средств их достижения, сроков и последовательности реализации и распределения ресурсов
- Г) процесс проверки достижения поставленных целей
- Д) процесс побуждения сотрудников к достижению целей организации

2. В процессе формулирования стратегии первым шагом является:

- А) изучение внешних факторов (внешний анализ)
- Б) критический самоанализ (внутренний анализ)
- В) определение цели деятельности
- Г) составление стратегического плана
- Д) все вышеперечисленное верно

3. Причины нежелания руководителей делегировать полномочия (по Ньюмену):

- А) заблуждение «я это сделаю лучше»
- Б) боязнь руководить подчиненным
- В) отсутствие доверия к подчиненному
- Г) боязнь риска
- Д) все вышеперечисленное верно

4. «Теория справедливости» объясняет мотивацию следующим образом:

- А) люди должны вознаграждаться по затраченному труду
- Б) люди должны вознаграждаться по результату труда
- В) люди субъективно оценивают справедливость вознаграждения за затраченные ими усилия и сопоставляют его с вознаграждением других людей
- Г) все вышеперечисленное верно
- Д) правильного ответа нет

5. Контроль над выполнением решения осуществляется посредством:

- А) личного контроля руководителя
- Б) коллективного контроля
- В) автоматизированной системы контроля
- Г) верно все вышеперечисленное

6. Управленческое решение - это:

- А) четкая формулировка проблемы
- Б) выбор альтернатив
- В) стиль принятия решения
- Г) планирование результата
- Д) описание конечного результата

7. Информационным критерием эффективности межличностной коммуникации является:

- А) удовлетворенность партнеров по коммуникации
- Б) доброжелательная атмосфера общения
- В) желание сторон продолжать коммуникации
- Г) близость смысла принятого сообщения к смыслу посланного сообщения
- Д) точность формулировок

8. Авторитет - это:

- А) власть, возникшая на формальной основе как данная кому-то и принимаемая другими как то, с чем они согласны и считают правильным
- Б) побуждение других к достижению целей организации
- В) передача задач и полномочий лицу или группе, которые принимают на себя ответственность за их выполнение
- Г) способность эффективно использовать все имеющиеся источники власти
- Д) передача ответственности сверху вниз для выполнения задач

9. Условием эффективного использования влияния в управлении не является следующее:

- А) у исполнителя должна быть активная и сильная потребность
- Б) человек, на которого влияют, должен рассматривать влияние как источник удовлетворения или неудовлетворения своих потребностей
- В) вера человека, на которого влияют, в то, что исполнение приведет к удовлетворению или неудовлетворению его потребностей
- Г) отсутствие у исполнителя ожидания, что его усилия приведут к удовлетворению его потребностей
- Д) вера исполнителя в то, что его усилия имеют хороший шанс оправдать ожидания влияющего

10. Метод разрешения конфликтов, требующий использования власти, подавления инициативы подчиненных:

- А) метод сглаживания
- Б) метод решения проблемы
- В) метод принуждения
- Г) метод уклонения
- Д) метод компромисса

Ответы:

1	2	3	4	5
В	В	Д	В	Г
6	7	8	9	10
Б	Г	А	Г	В

3. Практическая подготовка

Решить ситуационную задачу

Главный врач городской больницы, проанализировав работу структурных подразделений медицинской организации, обратил внимание на снижение исполнительской дисциплины, текучесть кадров средних и младших медицинских работников в хирургическом отделении. Просмотрев ежемесячные отчеты о работе хирургического отделения, главный врач убедился, что результаты деятельности отделения были удовлетворительными, однако увеличилось число осложнений, связанных с плохим уходом за пациентами. Три месяца назад в хирургическое отделение был назначен новый заведующий, не имеющий опыта управленческой деятельности.

Вопросы:

1) Каковы задачи руководителя в системе управления здравоохранением?

Ответ: Задачи руководителя в системе управления здравоохранением: правильное планирование, организация, прогнозирование и контроль. Это координация людских и иных ресурсов с целью решения поставленных организационных задач, то есть это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Цель менеджмента в здравоохранении - снижение потерь общества от заболеваемости, инвалидности и смертности населения при имеющихся ресурсах, поэтому эффективный руководитель медицинской организации должен решать поставленные задачи, для выполнения общей цели.

2) Каковы должны быть действия главного врача для реального улучшения положения дел в отделении?

Ответ: Для реального улучшения дел в отделении хирургии главный врач должен проанализировать сложившуюся ситуацию в связи с увеличением числа осложнений, а именно нужно поручить задачу главной медицинской сестре, чтобы она как руководитель сестринского медицинского персонала, проанализировала ситуацию в хирургическом отделении, связанную с плохим уходом за пациентами и предприняла необходимые меры по устранению данной проблемы совместно со старшей медицинской сестрой хирургического отделения: провести учебу со средним и младшим медицинским персоналом отделения. Заведующему хирургического отделения, так как он без опыта работы в управленческой должности, уметь использовать в своей деятельности функции управления: планирование, организацию, прогнозирование и контроль, использовать систему наставничества, обращаясь за советом к более опытным руководителям подразделений. Главный врач обязательно должен проконтролировать выполнение управленческого решения.

3) Постройте круговую диаграмму функций управления и дайте характеристику содержания каждой функции: диаграмма строится на занятии с использованием Microsoft Excel.

Групповой анализ вариантов решения ситуационной задачи с обсуждением.

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Проверить свои знания с использованием ответов на контрольные вопросы:*

1. Назовите определение планирования и охарактеризуйте его виды.
2. Каковы основные критерии планирования?
3. Дайте понятие организации как структуре.
4. Какие Вы знаете формы организационных структур?
5. Охарактеризуйте функцию организации как процесс.
6. Дайте понятие мотивации, как функции менеджмента.
7. Назовите отличия понятий мотив и стимул.
8. Охарактеризуйте стимулирование, как одну из форм мотивирования.
9. Охарактеризуйте функцию координации, какова ее основная задача?
10. Какие виды контроля Вы знаете?
11. Каковы основные этапы процесса контроля?
12. Каковы основные принципы контроля, какова их характеристика?

Рекомендуемая литература:

Основная:

1. Менеджмент в здравоохранении: учебное пособие. Столяров С.А. – Барнаул: Азбука, 2011. – 409с.

Дополнительная:

1. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров. Маслова Е.Л. - М.: Дашков и К, 2016. - 333 с. ЭБС «Университетская библиотека онлайн»

Тема. 1.3. Технология управления медицинской организацией.

Цель: способствовать формированию знаний о технологиях управления медицинскими организациями.

Задачи:

1. Рассмотреть информационное обеспечение управленческого решения.
2. Изучить способы принятия управленческого решения.
3. Изучить способы реализации управленческого решения.

Обучающийся должен знать:

- основные элементы информационного обеспечения управленческого решения.
- способы принятия управленческого решения.
- основные способы реализации управленческого решения.

Обучающийся должен уметь:

- формировать информационного обеспечения управленческого решения.
- принимать управленческие решения.
- осуществлять реализацию управленческих решений.

Обучающийся должен владеть:

- навыками принятия управленческих решений в здравоохранении.

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

1. Тестирование

Выберите один или несколько правильных ответов.

1. Функция управления это -

- А) вид управленческой деятельности
- Б) практика и теория управления
- В) вид математических функций
- Г) особенность поведения потребителя

2. Прогнозирование это -

- А) оценка конкурентоспособности предприятия
- Б) разработка тактики производства
- В) оценка возможных путей развития
- Г) разработка стратегии предприятия

3. Группы функций управления

- А) общие
- Б) конкретные
- В) специфические
- Г) локальные

4. Общими функциями управления являются

- А) маркетинг
- Б) планирование
- В) финансовая деятельность
- Г) организация

5. Сущность правления включает

- А) определение задач подразделений
- Б) применение санкций к работникам - нарушителям
- В) постановку сроков выполнения заданий
- Г) выявление отклонений от намеченных планов

6. Формы планирования

- А) стратегическое
- Б) среднесрочное
- В) оперативное
- Г) последовательное

7. Стратегические планы характеризует

- А) осуществляет высшее руководство
- Б) осуществляют начальники подразделений

- В) составляются на 5-6 лет
 Г) составляются на 10-20 лет

8. Мотивация это -

- А) процесс побуждения людей к деятельности
 Б) координация деятельности сотрудников
 В) постановка качественных целей
 Г) формирование мотивов поведения сотрудников

9. Различают теории мотивации

- А) процессуальные
 Б) содержательные
 В) побудительные
 Г) структурированные

10. Контроль над выполнением решения осуществляется посредством:

- А) личного контроля руководителя
 Б) коллективного контроля
 В) автоматизированной системы контроля
 Г) верно все вышеперечисленное

Ответы:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
А	В	А Б	БГ	АВ	АБВ	АГ	АГ	АБ	Г

2. Практическая подготовка

Решить ситуационные задачи

Алгоритм разбора задач

Этап 1. Внимательное прочтение условий ситуационной задачи, уяснение содержания вопроса или задания, приведенного в конце задачи. Процесс прочтения может длиться по-разному, однако на этом этапе не стоит торопиться, а постараться вникнуть во все детали изучаемой ситуации.

Этап 2. Краткое формулирование проблемы, изложенной в задаче.

Этап 3. Определение темы дисциплины «Менеджмент в здравоохранении», теоретический материал из которого будет необходим для решения данной задачи.

Этап 4. Отбор теоретических положений данной темы, которые будут использованы студентом для решения.

Этап 5. Определение других тем дисциплины «Менеджмент в здравоохранении», теоретические положения которых также могут быть востребованы при решении данной задачи.

Этап 6. Осуществление поиска дополнительной информации применительно к условиям описанной ситуации.

Этап 7. Формулировка наиболее оптимального, по мнению студента, варианта решения данной задачи. Необходимо пояснить причины выбора данного варианта, чем он отличается от других возможных для осуществления вариантов. Данный этап крайне важен, так как направлен на развитие у будущего управленца умений обоснованно представлять и отстаивать свою точку зрения.

Задание:

Среди способов принятия управленческих решений выделяется «Принцип Парето». Суть принципа, сформулированного итальянским экономистом Вильфредо Парето, заключается в том, что внутри данной какой-либо группы или множества групп отдельные малые ее части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их удельному весу в группе. Например:

- 20% клиентов (товаров) дают 80% оборота или прибыли;
- 80% клиентов (товаров) приносят 20% оборота или прибыли;
- 20% ошибок обуславливают 80% потерь;
- 80% ошибок обуславливают 20% потерь;
- 20% исходных продуктов определяют 80% стоимости готового изделия;
- 80% исходных продуктов определяют 20% стоимости готового изделия.

Поэтому в связи с принципом Парето отмечают соответствие «80:20».

В процессе работы менеджера за первые 20% расходуемого времени достигается 80% результатов, остальные 80% затраченного времени приносят лишь 20% общего итога. Следовательно, менеджеру не целесообразно браться сначала за самые легкие дела. Необходимо приступать к решению вопросов, соотносясь с их значением.

Вопрос:

Какие еще выводы для практической работы менеджера в здравоохранении можно сделать, используя принцип Парето? Обоснуйте свои предложения.

Ответ:

Задачи для самостоятельного разбора: с позиции системного подхода разработайте схему управления городской поликлиникой.

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Проверить свои знания с использованием ответов на контрольные вопросы:*

1. Назовите 5 основных функций управления, сформулированных А.Файоном.
2. Назовите определение планирования и охарактеризуйте его виды.
3. Каковы основные критерии планирования?
4. Дайте понятие организации как структуре.
5. Какие Вы знаете формы организационных структур?
6. Охарактеризуйте функцию организации как процесс.
7. Дайте понятие мотивации, как функции менеджмента.
8. Назовите отличия понятий мотив и стимул.
9. Охарактеризуйте стимулирование, как одну из форм мотивирования.
10. Охарактеризуйте функцию координации, какова ее основная задача?
11. Какие виды контроля Вы знаете?
12. Каковы основные этапы процесса контроля?
13. Каковы основные принципы контроля, какова их характеристика?

Рекомендуемая литература:

Основная:

1. Менеджмент в здравоохранении: учебное пособие. Столяров С.А. – Барнаул: Азбука, 2011. – 409с.

Дополнительная:

1. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров. Маслова Е.Л. - М.: Дашков и К, 2016. - 333 с. ЭБС «Университетская библиотека онлайн»

Тема 1.4. Управление персоналом медицинской организации

Цель: способствовать формированию знаний об управлении персоналом медицинской организации

Задачи:

1. рассмотреть управление персоналом в системе менеджмента.
2. рассмотреть классификацию персонала по категориям.
3. рассмотреть основные этапы процесса подбора, отбора и найма персонала.
4. рассмотреть оценку персонала.
5. рассмотреть методы оценки персонала.

Студент должен знать:

- управление персоналом в системе менеджмента;
- классификация персонала по категориям;
- основные этапы процесса подбора, отбора и найма персонала;
- оценка персонала; методы оценки персонала.

Студент должен уметь:

- проводить отбор и найм персонала;
- проводить оценку персонала.

Студент должен владеть:

- навыками руководства медицинским персоналом.

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

1. Ответить на вопросы по теме занятия

1. Дайте определение понятию «управление персоналом».
2. Перечислите основные этапы процесса подбора персонала.
3. Дайте характеристику процессу отбора персонала.
4. Перечислите основные этапы процесса отбора персонала.
5. Охарактеризуйте процесс найма персонала, его этапы.
6. Какова роль процесса оценки персонала в организации?
7. Какие методы оценки персонала Вы знаете?
8. Охарактеризуйте нетрадиционные методы оценки работы персонала.

2. Тестирование

Выберите один правильный ответ.

1. Управление трудовыми ресурсами подразумевает управление:

- А) информацией
- Б) финансами
- В) материальными средствами
- Г) людьми
- Д) экономическими ресурсами

2. Обучение персонала предполагает:

- А) оценку кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва
- Б) создание необходимого резерва потенциальных кандидатов на все должности в организации
- В) разработку методик оценки трудовой деятельности и доведение ее до работников
- Г) разработку программы для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы
- Д) профориентацию и адаптацию персонала

3. Анализ кадрового потенциала лечебного подразделения может служить причиной межгруппового конфликта, если:

- А) учитывается только мнение администрации
- Б) учитывается только мнение коллектива
- В) мнения администрации и коллектива совпадают, но не являются объективными
- Г) мнения администрации и коллектива не совпадают, но являются объективными
- Д) все перечисленное неверно

4. Постоянный состав работников лечебно-профилактического учреждения - это:

- А) контингент работников
- Б) штат учреждения
- В) коллектив организации
- Г) производственный персонал
- Д) все вышеперечисленное

5. Требования к специальным знаниям специалиста в определенной области деятельности отражены:

- А) в положении о специальностях
- Б) в квалификационных характеристиках специалиста
- В) в должностных инструкциях
- Г) во всех перечисленных документах
- Д) в приказе по ЛПУ

6. Оценка материально-технической базы ЛПУ осуществляется в рамках следующего подхода к оценке качества:

- А) процессуального
- Б) структурного
- В) по конечному результату
- Г) текущего
- Д) количественного

7. Медико-экономический стандарт ведения больного определяет:

- А) объем и последовательность выполнения лечебно-диагностических мероприятий
- Б) гарантированный объем и качество лечебно-диагностических мероприятий
- В) гарантированный, объем и качество лечебно-диагностических мероприятий и затраты на их выполнение
- Г) все вышеперечисленное

8. Целью этапа отбора персонала в формировании трудовых ресурсов в организации является:

- А) создание необходимого резерва кандидатов на все должности в организации
- Б) оценка кандидатов на соответствующие должности и выбор наиболее подходящих из имеющегося резерва
- В) наказание, понижение в должности и увольнение работника
- Г) вознаграждение и повышение в должности кандидата
- Д) профориентация и адаптация работника

Ответы:

1	2	3	4
Г	Г	Г	Б
5	6	7	8
Б	Б	В	А

3. Практическая подготовка

Групповая дискуссия на тему: «Подбор и эффективная расстановка кадров в медицинской организации», обсуждение и анализ результатов.

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля:*

1. Показатель и измеритель объема помощи, применяемый в штатных нормативах, штатном расписании, экономических исследованиях - это:

- 1) специальность
- 2) должность
- 3) должностная инструкция
- 4) приказ
- 5) условная единица трудозатрат

2. Оценка имеющихся трудовых ресурсов, оценка будущих потребностей в них, разработка программы удовлетворения этих потребностей осуществляется на этапе:

- 1) набора трудовых ресурсов
- 2) планирования трудовых ресурсов
- 3) отбора трудовых ресурсов
- 4) перераспределения трудовых ресурсов
- 5) все перечисленное верно

3. Набор персонала предполагает:

- 1) оценку кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва

- 2) создание необходимого резерва потенциальных кандидатов на все должности в организации
- 3) разработку методик оценки трудовой деятельности и доведение ее до работников
- 4) оценку трудовой деятельности кандидатов
- 5) профориентацию и адаптацию персонала

4. Целью этапа отбора персонала в формировании трудовых ресурсов в организации является:

- 1) создание необходимого резерва кандидатов на все должности в организации
- 2) оценка кандидатов на соответствующие должности и выбор наиболее подходящих из имеющегося резерва
- 3) наказание, понижение в должности и увольнение работника
- 4) вознаграждение и повышение в должности кандидата
- 5) профориентация и адаптация работника

5. Временной кадровый спрос предполагает:

- 1) создание резерва потенциальных кандидатов на все должности в организации
- 2) объем рабочей силы, необходимой для достижения установленных целей в конкретный плановый период

- 3) необходимый потенциал эффективности рабочей силы для достижения установленных целей
- 4) спрос на трудовые ресурсы на перспективу с учетом изменения экономических, технических и организационных условий
- 5) управление передвижением по службе и подготовку руководящих кадров

6. Организация работы с резервом руководящих кадров не включает:

- 1) подбора резерва на руководящие должности в здравоохранении
- 2) привлечения лиц, состоящих в резерве, к практической работе по управлению здравоохранением
- 3) выбора руководителя медицинского учреждения коллективом
- 4) повышения квалификации специалистов резерва по организации здравоохранения
- 5) правильного ответа нет

7. Организация удобного режима работы, эргономичного рабочего места медработника - это:

- 1) способ повышения производительности труда
- 2) забота руководителя о медработниках
- 3) способ адаптации кадров к новой работе
- 4) создание условий труда
- 5) обеспечение качества выполняемой работы

8. Выбор среди множества кандидатов наиболее эффективного претендента на вакантную должность главной медицинской сестры - это:

- 1) назначение кадров
- 2) ротация кадров
- 3) продвижение кадров
- 4) подбор кадров
- 5) формирование кадров

9. Анализ кадрового потенциала внутри коллектива медицинских сестер больничного подразделения - это:

- 1) анализ теоретической и практической подготовки кадров
- 2) анализ расстановки и текучести кадров, определение резерва на выдвижение*
- 3) аттестация организаторского и профессионального уровня
- 4) анализ реагирования в критических производственных ситуациях

10. Комплекс теоретических познаний, умений, способностей, личных качеств, необходимых для выполнения функциональных обязанностей - это:

- 1) профессиональная пригодность
- 2) профессиональные качества
- 3) профессиональная компетентность
- 4) профессиональная квалификация

11. Требования и положения, конкретизирующие и уточняющие статус сотрудника в организации, в должностной инструкции располагаются в:

- 1) должностных обязанностях
- 2) правах
- 3) общих положениях
- 4) требованиях к квалификации
- 5) разделе «ответственность»

12. Управление трудовыми ресурсами подразумевает управление:

- 1) информацией
- 2) финансами
- 3) материальными средствами
- 4) людьми
- 5) экономическими ресурсами

Ответы

1	2	3	4	5	6
2)	2)	2)	1)	4)	3)
7	8	9	10	11	12
40	4)	2)	1)	3)	4)

Рекомендуемая литература:

Основная:

1. Менеджмент в здравоохранении: учебное пособие. Столяров С.А. – Барнаул: Азбука, 2011. – 409с.

Дополнительная:

1. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров. Маслова Е.Л. - М.: Дашков и К, 2016. - 333 с. ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).

Тема 1.5. Управление временем. Самоменеджмент. Личность руководителя.

Цель: способствовать формированию знаний об управлении временем, самоменеджменту, личностных качествах эффективного руководителя.

Задачи:

1. Рассмотреть рациональное использование времени руководителем медицинской организации.
2. Рассмотреть принципы расстановки приоритетов (принцип Эйзенхауэра, принцип Парето, анализ ABC).
3. Рассмотреть методы управления самим собой, принципы самоменеджмента.
4. Рассмотреть личностные качества эффективного руководителя.
5. Рассмотреть негативные качества руководителя, типичные управленческие ошибки.

Студент должен знать:

- рациональное использование времени руководителем;
- принципы расстановки приоритетов;
- принципы самоменеджмента;
- типичные управленческие ошибки.

Студент должен уметь:

- применять принципы расстановки приоритетов (принцип Эйзенхауэра, принцип Парето, анализ ABC);
- использовать методы управления самим собой, принципы самоменеджмента в управленческой деятельности.

Студент должен владеть:

- навыками рационального использования рабочего времени руководителем медицинской организации.

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

1. Ответить на вопросы по теме занятия

1. Дайте определение понятию «управление временем».
2. Что такое имидж руководителя, виды имиджа.
3. Дайте определение понятию «самоменеджмент».
4. Охарактеризуйте правила самоменеджмента.
5. Перечислите личностные качества руководителя, влияющие на эффективность управления.
6. Охарактеризуйте принцип Эйзенхауэра.
7. Охарактеризуйте принцип Парето?
8. Перечислите негативные качества руководителя.
9. Перечислите типичные управленческие ошибки.
10. Охарактеризуйте слабые стороны руководителя.

2. Тестирование

Выберите один или несколько правильных ответов.

1. Основными ролями, выполняемыми современным менеджером являются:

- А. роли, связанные с принятием решений
- Б. управленческие роли
- В. информационные роли
- Г. межличностные роли

2. Планирование времени включает следующие этапы:

- А. ситуационный анализ, анализ целей, планирование целей
- Б. анализ целей, планирование целей, делегирование
- В. ситуационный анализ, планирование целей, контроль
- Г. анализ целей, контроль, делегирование, ситуационный анализ
- Д. планирование целей, делегирование, мотивация

3. Наиболее эффективный стиль руководства коллективом на этапе повышенного напряжения развития коллектива:

- А. либеральный
- Б. демократический
- В. авторитарный
- Г. демократический в сочетании с авторитарным
- Д. демократический в сочетании с либеральным

4. Временной принцип Парето заключается в том, что соотношение затрат времени (необходимого для выполнения задачи) и итогового результата составляет:

- А. 60%-40%
- Б. 80%-20%
- В. 30%-70%
- Г. 50%-50%
- Д. 55%-45%

5. Комплекс теоретических познаний, умений, способностей, личных качеств, необходимых для выполнения функциональных обязанностей - это:

- А. профессиональная пригодность
- Б. профессиональные качества
- В. профессиональная компетентность
- Г. профессиональная квалификация
- Д. все вышеперечисленное

6. Временной принцип Эйзенхауэра распределяет задачи по приоритетности на 4 группы в зависимости от:

- А. важности и доступности ресурсов
- Б. срочности выполнения и доступности ресурсов
- В. важности и срочности выполнения
- Г. важности, срочности выполнения и доступности ресурсов
- Д. затрат времени, необходимых для выполнения поставленных задач

7. Качества менеджера

- А. компетентность
- Б. организаторские способности
- В. умение выражать свои мысли и убеждать
- Г. конформизм

8. Характеристики харизматической личности

- А. независимость характера
- Б. хорошие риторические способности
- В. скромность
- Г. достойная и независимая манера держаться

9. Успешное руководство предполагает перечисленные умения руководителя, кроме

- А. определение цели, перспектив, проблем
- Б. выделение приоритетов
- В. организацию работы по достижению цели
- Г. удовлетворение потребности управлять
- Д. обеспечение мотивации сотрудников

10. Современные требования к руководителю включает все, кроме

- А. принципиальности
- Б. высокого профессионализма
- В. организаторских способностей
- Г. склонности к конкуренции
- Д. высоких нравственных качеств

Ответы:

1	2	3	4	5
А,В,Г	В	Г	Б	А
6	7	8	9	10
В	А,Б,В	А,Б	А,Г	Г

3. Практическая подготовка

Деловая игра по тайм-менеджменту «Самоменеджмент или на сколько хорошо Вы справляетесь со своей работой?»

Студентам предлагается ответить на блок вопросов, с присвоением количества баллов по критериям:

Блок вопросов	почти никогда	иногда	часто	почти всегда
	0	1	2	3
1. Я резервирую в начале рабочего дня время для подготовительной работы, планирования				
2. Перепоручаю все, что может быть перепоручено				
3. За письменно фиксирую задачи и цели с указанием сроков их реализации				
4. Каждый официальный документ я стараюсь обрабатывать за один раз и окончательно				
5. Каждый день составляю список предстоящих дел, упорядоченный по приоритетам. Важнейшие вещи я делаю в первую очередь				
6. Свой рабочий день я пытаюсь по возможности				

освободить от посторонних телефонных разговоров, незапланированных посетителей и неожиданно созываемых совещаний				
7. Свою дневную загрузку я стараюсь распределить в соответствии с графиком моей работоспособности				
8. В моем плане времени есть «окна», позволяющие реагировать на актуальные проблемы				
9. Я пытаюсь направить свою активность таким образом, чтобы в первую очередь концентрироваться на немногих «жизненно-важных» проблемах				
10. Я умею говорить «нет», когда на мое время хотят претендовать другие, а мне необходимо выполнить более важные дела				
сумма				
Общий итог				

Выберите результат из следующих вариантов:

0-15 баллов: Вы не планируете свое время и находитесь во власти внешних обстоятельств. Некоторых из своих целей Вы добиваетесь, если составляете список приоритетов и придерживаетесь его.

16-20 баллов: Вы пытаетесь овладеть своим временем, но Вы не всегда достаточно последовательны, чтобы иметь успех.

21-25 баллов: у Вас хороший самоменеджмент.

26-30 баллов: Вы можете служить образцом каждому, кто хочет научиться рационально расходовать свое время. Позвольте окружающим Вас людям (в том числе и автору настоящей книги) приобщиться к Вашему опыту

Затем проводится групповое обсуждение и анализ результатов.

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Проверить свои знания с решением теста:*

«Являетесь ли вы хозяином своего времени»

В этом тесте допускаются **4 варианта ответов:**

«почти никогда» — 0 баллов,

«никогда» — 1 балл,

«часто» — 2 балла,

«почти всегда» — 3 балла

1. Перед началом работы я оставляю себе резерв времени, который использую для составления плана на день, для подготовки рабочего места и т.п.

2. Все, что можно переложить на других людей, я перекладываю.

3. Я фиксирую каждую задачу и каждую цель с указанием срока их решения.

4. Каждый официальный документ я стараюсь выполнить с первого раза и сразу «набело».

5. Каждый день я составляю список предстоящих дел, упорядочивая их по приоритетам.

6. Планируя свой рабочий день, я стараюсь исключить посторонние телефонные разговоры, избегаю незапланированных посетителей, а также пытаюсь уклоняться от внезапных совещаний.

7. Свою дневную нагрузку я планирую с учетом пиков и спадов моей работоспособности.

8. При планировании своего дня, я оставляю резерв времени для решения «вводных», для непредвиденных ситуаций и для неожиданных встреч.

9. В первую очередь я решаю приоритетные задачи.

10. Если у меня есть неотложные дела, но кто-то пытается меня отвлечь, я умею сказать

«Нет!»

Результаты тестирования

Просуммируйте все баллы.

0-15 баллов. Вы не планируете свое время и плывете по течению. Хотя если вы составляете список приоритетных задач и придерживаетесь его, то некоторые цели вы можете достичь.

16-20 баллов. Вы пытаетесь овладеть своим временем, но вам очень мешает непоследовательность в ваших намерениях и действиях.

21-25 баллов. У вас хороший самоменеджмент.

26-30 баллов. Вы – настоящий хозяин своего времени и можете служить образцом для подражания!

Задание: проанализируйте результаты тестирования и сделайте вывод, что нужно скорректировать в своей управленческой деятельности с целью рационального использования времени.

Рекомендуемая литература:

Основная:

1. Менеджмент в здравоохранении: учебное пособие. Столяров С.А. – Барнаул: Азбука, 2011. – 409с.

Дополнительная:

1. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров. Маслова Е.Л.- М.: Дашков и К, 2016. - 333 с. ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).

Дополнения и изменения в приложение А рабочей программы учебной дисциплины «Менеджмент в здравоохранении»

Специальность 31.05.02 Педиатрия (3++)

Профиль - Педиатрия

Форма обучения очная

Кафедра менеджмента и товароведения

Автор (ы) Шмакова Л.Н.

На 2024 / 2025 учебный год в рабочую программу вносятся следующие дополнения и изменения:

Раздел 1. Управление проектами: концепция и методология

Тема 1.1: Основные понятия проектного управления в здравоохранении

Цель: способствовать формированию теоретических знаний по основам управления проектами

Задачи:

- изучить основные понятия в области управления проектами
- рассмотреть различия между традиционным менеджментом и управления проектами
- изучить функциональные области менеджмента и их использование для целей управления проектами

- рассмотреть факторы, влияющие на проект

Обучающийся должен знать:

- сущность понятия «проект», отличия проектной деятельности от операционной;
- основные отличия управления проектами от других областей управления;

Обучающийся должен уметь:

- идентифицировать проекты как особую область управления;
- определять факторы, влияющие на проект;

Обучающийся должен владеть:

- терминологией проектного управления.

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

1. Ответить на вопросы по теме занятия.

1. Какие важные специфические характеристики присущи любому проекту?
2. Чем отличается проектное управление от традиционного менеджмента?
3. Понятия «проект» и «управление проектами».
4. Что такое проектное управление в здравоохранении?
5. Виды медицинских проектов.
6. Каким федеральным законом регулируются Национальные проекты?
7. Кем утверждаются Паспорта национальных проектов?
8. Представьте краткую характеристику регионального проекта.

2. Практическая подготовка.

1. Изучить и проанализировать национальные проекты в здравоохранении.
2. Изучить и проанализировать федеральные проекты в здравоохранении
3. Изучить и проанализировать региональные проекты в здравоохранении.
4. Решить ситуационные задачи
 1. Известно, что деятельность любой медицинской организации направлена на достижение определенных целей. Любая медицинская организация ограничена по времени своего существования. Наконец, успешные медицинские организации всегда уникальны по продуктам, услугам либо бизнес-моделям. Можно ли сказать, что любая медицинская организация является проектом? Если да – почему? Если нет – какие ограничивающие факторы следует ввести в данные утверждения?
 2. В 2022 году в БУЗ ВО «Павловская районная больница» планируется открытие специализированного отделения для лечения пациентов с острыми нарушениями мозгового кровообращения.

Неврологическое отделение для больных с ОНМК будет функционировать в составе общего неврологического отделения, но будет выделено как самостоятельное. В отделении будут развернуты койки интенсивной терапии (ПИТ 6 коек), палаты ранней реабилитации (24 койки), зал ЛФК, кабинет УЗДГ, кабинет психолога, логопеда, ординаторская, комната для санитарной обработки больных.

Что является продуктом проекта.

Ответ:

- а) Специализированное отделение в БУЗ ВО «Павловская районная больница» для лечения пациентов с острыми нарушениями мозгового кровообращения, состоящее из коек интенсивной терапии (ПИТ 6 коек), палат ранней реабилитации (24 койки), зала ЛФК, кабинета УЗДГ, кабинетов психолога, логопеда, ординаторской, комнаты для санитарной обработки больных.*
- б) Мероприятия по открытию специализированного отделения для лечения пациентов с острыми нарушениями мозгового кровообращения
- в) Оказание в БУЗ ВО «Павловская районная больница» новой медицинской услуги
- г) Лечение пациентов с острыми нарушениями мозгового кровообращения
 5. Сформировать рабочие группы до 5 человек.
 6. Выбрать направление проекта

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:*

1. Определение проекта;
2. Проектная и операционная деятельности;
3. Основные признаки проекта;
4. Особенности проектного управления в сфере здравоохранения.
5. Какие цели и целевые показатели определены в национальном проекте «Здравоохранение»?
6. Какие задачи установлены в национальном проекте «Здравоохранение»?
7. Какие федеральные проекты входят в состав национального проекта «Здравоохранение»?
8. Какие ожидаются результаты от реализации национального проекта «Здравоохранение»?

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля*

1. Что из перечисленного можно классифицировать как проект?

1) Проведение форума *

2) Подготовка финансовой отчетности

3) Ведение блога в интернете

4) Расчет заработной платы для сотрудников компании

2. Средство планирования и определения основных направлений оптимального использования ресурсов организации - это...

1) проект*

2) план

3) программа

4) концепция

3. У какого средства планирования точно рассчитаны способы развертывания деятельности по реализации программных целей в пространстве и во времени?

1) проект*

2) план

3) программа

4) концепция

4. Все проекты приходят и уходят, появляются и исчезают, оставляя после себя конкретные результаты, существенно отличаясь от наших повседневных обязанностей и деятельности. Это характеристика ...

- а) Уникальность
- б) Инновационность
- в) Разовость*
- г) Результативность

5. Все проекты нацелены на получение определенных результатов, иными словами, они направлены на достижение целей. Это характеристика ...

- 1) Результативность*
- 2) Уникальность
- 3) Инновационность
- 4) Разовость

6. Имеют сравнительно небольшую длительность — 2-5 лет, требуют более тщательной проработки всех подсистем проекта и предполагают более значительные затраты. Это...

- 1) Микропроект
- 2) Малый проект
- 3) Средний проект*
- 4) Мегапроекты

7. Целевые программы, содержащие множество взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью, выделенными ресурсами, отпущенным временем. Это...

- 1) Мегапроекты*
- 2) Микропроект
- 3) Малый проект
- 4) Средний проект

8. Какие проекты используются для промышленных объектов, сооружаемых в труднодоступных, отдаленных районах с неразвитой производственной и социальной инфраструктурой?

- 1) Независимые
- 2) Традиционные
- 3) Нетрадиционные
- 4) Модульные*

9. В каких проектах отсутствуют какие-либо технологические ограничения на последовательность их выполнения и моменты начала, кроме ресурсных ограничений?

- 1) Независимых *
- 2) Бездефектных
- 3) Зависимых
- 4) Модульных

10. Для каких проектов задан сетевой график, отражающий допустимую последовательность реализации проектов?

- 1) Независимых
- 2) Бездефектных
- 3) Зависимых*
- 4) Модульных

11. Проект отличается от процессной деятельности тем, что:

- 1) Процессы менее продолжительные по времени, чем проекты
- 2) Для реализации одного типа процессов необходим один-два исполнителя, для реализации проекта требуется множество исполнителей
- 3) Процессы однотипны и цикличны, проект уникален по своей цели и методам реализации, а также имеет четкие сроки начала и окончания*

4) *Подготовить реферат*

- 1. Национальный проект в сфере здравоохранения
- 2. Программа «Земский доктор»
- 3. Проект «Бережливая поликлиника»
- 4. Федеральные проекты:
«Развитие системы оказания первичной медико-санитарной помощи»

- «Борьба с сердечно-сосудистыми заболеваниями»
 - «Борьба с онкологическими заболеваниями»
 - «Развитие детского здравоохранения, включая создание современной инфраструктуры оказания медицинской помощи детям»
 - «Обеспечение медицинских организаций системы здравоохранения квалифицированными кадрами»
 - «Развитие сети национальных медицинских исследовательских центров и внедрение инновационных медицинских технологий»
 - «Создание единого цифрового контура в здравоохранении на основе единой государственной информационной системы здравоохранения (ЕГИСЗ)»
 - «Развитие экспорта медицинских услуг»
- 5) *Написание проекта*

Рекомендуемая литература:

Основная:

1. Бобрик, А. В. Основы управления проектами в здравоохранении: руководство / А. В. Бобрик. - М.: Акварель, 2011.
2. Попов Ю. И. Управление проектами: учебное пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. - М.: ИНФРА-М, 2007.
3. Балашов, А. И. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. Е. М. Рогова. - М.: Юрайт, 2019.
4. Столяров, С.А. Менеджмент в здравоохранении: учебное пособие. - Барнаул: Азбука, 2011.

Дополнительная:

1. Аньшин В.М. Управление проектами: фундаментальный курс [Электронный ресурс]: учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; под ред. В.М. Аньшина, О.М. Ильиной. - М.: Высшая школа экономики, 2013. - 624 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2012. - 616 с.
3. Вылегжанина А.О. Организационный инструментарий управления проектом [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.О. Вылегжанина. - М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 312 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).
4. Управление инвестиционными проектами: учебное пособие [Электронный ресурс] / Черняк, В.З. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 365 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
5. Аверин, А. Н. Национальные проекты – инструменты достижения национальных целей Российской Федерации [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Москва: Дашков и К°, 2020 (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Раздел 1. Управление проектами: концепция и методология

Тема 1.2: Разработка концепции проекта

Цель: способствовать формированию теоретических знаний по основным требованиям, связанных с реализацией проекта

Задачи:

- рассмотреть основные элементы проекта
- сформулировать цели проекта
- изучить требования к проекту
- рассмотреть внешнее окружение проекта
- рассмотреть участников проекта
- рассмотреть жизненный цикл проекта
- изучить структуру проекта

Обучающийся должен знать:

- критерии формирования целей проекта;
- основные требования и ограничения, связанные с реализацией проекта;
- элементы внешней среды проекта;
- роль и функции основных участников проекта;

- фазы жизненного цикла проекта;
- основные организационные структуры, в рамках которых реализуется проектная деятельность;

Обучающийся должен уметь:

- формулировать цели проекта;
- устанавливать ограничения по проекту;
- выделять фазы жизненного цикла проекта;
- определять участников проекта;
- выбрать организационную структуру проекта;

Обучающийся должен владеть:

- терминологией системного подхода применительно к управлению проектами;
- навыками формулирования проектных целей и ограничений;
- навыками структуризации проекта;
- умением разбивать проект по фазам жизненного цикла.

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

1. Ответить на вопросы по теме занятия.

1. Почему к управлению проектами применим системный подход, а сам проект можно рассматривать как сложную систему?
2. В чем заключается важность правильной постановки целей проекта? Каким критериям эти цели должны отвечать?
3. Перечислите внешние факторы, оказывающие влияние на проект.
4. Проект как система. Системный подход к управлению проектами.
5. Цели проекта.
6. Требования к проекту.
7. Окружение проекта.
8. Участники проекта.
9. Жизненный цикл проекта.
10. Структура проекта
11. Жизненный цикл проекта;
12. SMART-цель проекта;
13. Основные проектные документы;

2. Практическая подготовка.

1. сформулировать название проекта. Тема проекта должна начинаться со слова «Разработка» или «Исследование»;
2. определить руководителя и автора проекта. Нужно указать ФИО лица, который будет руководителем, и ФИО лица, который будет автором проекта;
3. составить аннотацию проекта. Нужно изложить основную идею проекта;
4. описать проблему, решению/снижению остроты которой посвящен проект;
5. разработать миссию проекта. Миссия проекта - это философия проекта, которая отражает основополагающую роль проекта, это генеральная цель проекта, четко выраженная причина его существования;
6. разработать цель проекта. Нужно составить цель по правилу SMART;
7. сформулировать задачи проекта. Нужно составить дерево-целей на одну тактическую цель приходится от трех задач, решение которых позволит достичь цели проекта;
8. описать целевую аудиторию проекта. Нужно перечислить социальные группы, возраст благополучателей (клиентов), для которых предназначен проект;
9. указать географию проекта. Нужно перечислить все населенные пункты (регионы), в которых планируется реализовать проект;
10. указать срок выполнения проекта. Нужно указать дату начала и окончания проекта;
11. описать продукт проекта. Нужно описать потребительские свойства продукта проекта, технологию производства в краткой форме;

12. описать результаты проекта (продукт проекта). Нужно описать то изменения, которые произойдут по итогам реализации проекта, то есть нужно перечислите качественные и количественные результаты;

13. описать методы оценки результатов. Нужно указать те показатели, при достижении которых проект будет считаться, что он реализован успешно;

14. описать дальнейшую реализацию проекта. Нужно описать то, какое будет продолжение после завершения проекта;

15. перечислить список источников, то есть нужно перечислить список использованной литературы, иных источников информации.

Заполнить таблицы

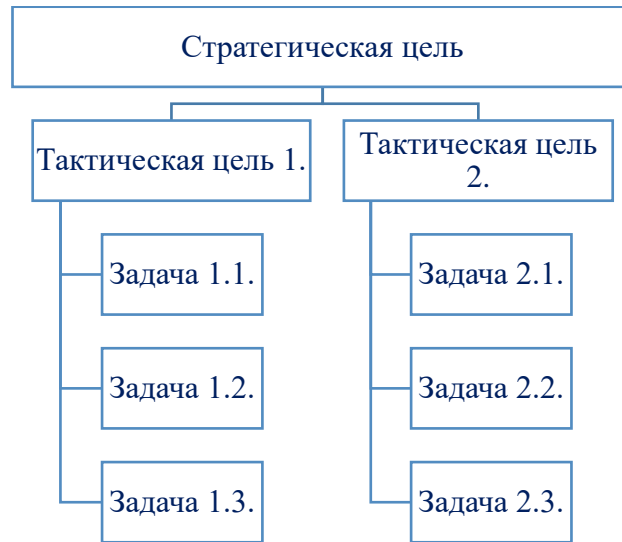
Паспорт проекта

Название проекта	
Руководитель проекта	
Автор проекта	
Аннотация проекта	
Проблема	
Миссия	
Стратегическая цель проекта	
Тактические цели проекта	
Задачи проекта	
Целевая аудитория проекта	
География проекта	
Срок выполнения проекта	
Продукт проекта	
Результаты проекта	
Методы оценки результатов	
Дальнейшая реализация проекта	
Список источников	

Анализ проблем, которые решает Проект « _____ »

Название выявленных проблем	Причины выявленных проблем	Коренная причина	Решения	Вклад в цель (время)

Дерево-целей Проекта « _____ »



16. Кейс для обсуждения (выдает преподаватель)

Ответить на вопросы к кейсу.

- 1) Кто является участниками и заинтересованными сторонами данного проекта? В чем выражаются их интересы?
- 2) Каковы точки соприкосновения и точки конфликтов интересов участников проекта?
- 3) Что, с Вашей точки зрения, следовало сделать заказчику и инвестору проекта для его успешной реализации?
- 4) Какие можно выделить ключевые проблемы реализации крупных проектов развития территорий в современных условиях?
- 5) Что, с вашей точки зрения, следовало сделать, чтобы добиться максимального согласования интересов участников проекта?

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:

- 1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*
- 2) *Ответить на вопросы для самоконтроля*
 1. Перечислите функции, которые выполняют участники проекта на разных стадиях его жизненного цикла. Как меняются функции в зависимости от фазы проекта?
 2. Объясните, почему важно добиваться согласования интересов всех участников проекта.
 3. Исходя из каких критериев можно выделять фазы жизненного цикла проекта?
 4. Какие задачи должны быть решены на этапе разработки концепции проекта?
 5. В чем суть обоснование проекта?
 6. Объясните содержание правила SMART?
 7. Опишите схему дерева-целей проекта.
 8. Опишите правила построения дерева-целей проекта.
- 3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля*
 1. Основные проектные документы. Что из перечисленного верно:
 - 1) Устав проекта является составной частью плана управления проектом
 - 2) План управления проектом содержит результаты планирования таких областей, как содержание, сроки, стоимость *
 - 3) План управления проектом является частью документа «Устав проекта»
 - 4) Устав проекта содержит результаты планирования таких областей, как содержание, сроки, стоимость, коммуникации и риски
 2. В каком нормативном документе перечислены требования на управление любыми проектами и могут быть применены для проектов, реализуемых юридическими или физическими лицами?
 - 1) ГОСТ Р 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом*

- 2) Устав предприятия
- 3) Руководство РМВОК

3. У какого средства планирования обозначены желаемые конечные цели, результаты и эффективность достижения этих целей?

- 1) проект
- 2) план*
- 3) программа
- 4) концепция

4. У какого средства планирования детально обозначены мелкие промежуточные цели (суммарные задачи), реальные действия (сами задачи)?

- 1) Концепция
- 2) Проект*
- 3) План
- 4) Программа

5. Срок действия договора на выполнение НИР и ОКР

- 1) устанавливается сторонами*
- 2) 1 год
- 3) 5 лет
- 4) 10 лет

6. Способ закупки товаров, размещения заказов и выдачи подрядов, который предполагает привлечение к определенному, заранее установленному сроку предложения от нескольких поставщиков или подрядчиков и заключение контракта с тем из них, предложение которого наиболее выгодно по ценам или другим коммерческим условиям.

- 1) торги*
- 2) проект
- 3) контракт
- 4) договор

7. Установить соответствие

1 заказчик проекта	А физическое или юридическое лицо, которое является владельцем результата проекта
2 руководитель проекта	Б лицо, осуществляющее управление проектом и ответственное за результаты проекта
3 куратор проекта	В лицо, ответственное за обеспечение проекта ресурсами и осуществляющее административную, финансовую и иную поддержку проекта
4 команда проекта	Г совокупность лиц, групп и организаций, объединенных во временную организационную структуру для выполнения работ проекта

1-А; 2-Б; 3-В; 4-Г

8. Соглашение двух или нескольких лиц об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей – это _____ (договор).

9. Степень распространенности проблемы доказывается с помощью статистического материала. Какова цель описанной ситуации?

- 1) Выявление причин сложившейся ситуации
- 2) Формулировка проблемы
- 3) Обоснование актуальности проблемы*
- 4) Выявление степени и характера решения проблемы

10. Основные формы работ и обеспечивают основные направления деятельности. Какой это уровень?

- 1) уровень генеральной цели
- 2) уровень общих целей
- 3) уровень специфических целей*
- 4) уровень конкретных задач проекта

11. Формулировка конечной целевой установки того, что, собственно, планировалось достичь в проекте. Какой это уровень?

- 1) уровень генеральной цели*
- 2) уровень общих целей
- 3) уровень специфических целей
- 4) уровень конкретных задач проекта

12. Правильно поставленная цель проекта должна быть:

- 1) Конкретной и четкой
- 2) Логичной и прагматичной
- 3) Ясной и понятной
- 4) Измеримой и достижимой *

13. Основные проектные документы. Что из перечисленного верно:

- 1) Устав проекта является составной частью плана управления проектом
- 2) План управления проектом содержит результаты планирования таких областей, как содержание, сроки, стоимость *
- 3) План управления проектом является частью документа «Устав проекта»
- 4) Устав проекта содержит результаты планирования таких областей, как содержание, сроки, стоимость, коммуникации и риски

14. Цель проекта – это:

- 1) Сформулированная проблема, с которой придется столкнуться в процессе выполнения проекта
- 2) Утверждение, формулирующее общие результаты, которых хотелось бы добиться в процессе выполнения проекта*
- 3) Комплексная оценка исходных условий и конечного результата по итогам выполнения проекта

15. Реализация проекта – это:

- 1) Создание условий, требующихся для выполнения проекта за нормативный период
- 2) Наблюдение, регулирование и анализ прогресса проекта
- 3) Комплексное выполнение всех описанных в проекте действий, которые направлены на достижение его целей*

16. Какие факторы сильнее всего влияют на реализацию проекта?

- 1) Экономические и социальные
- 2) Экономические и организационные
- 3) Экономические и правовые*

17. Участники проекта – это:

- 1) Потребители, для которых предназначался реализуемый проект
- 2) Заказчики, инвесторы, менеджер проекта и его команда
- 3) Физические и юридические лица, непосредственно задействованные в проекте или чьи интересы могут быть затронуты в ходе выполнения проекта*

18. Инициация проекта является стадией в процессе управления проектом, по итогам которой:

- 1) Объявляется окончание выполнения проекта
- 2) Санкционируется начало проекта*
- 3) Утверждается укрупненный проектный план

19. Как называется временной промежуток между началом реализации и окончанием проекта?

- 1) Стадия проекта
- 2) Жизненный цикл проекта*
- 3) Результат проекта

4) *Решить ситуационную задачу*

1. Рассмотрим ситуацию, в которую попала проектная команда компании при осуществлении проекта IT-службы. Руководство поставило перед командой масштабную и очень важную для предприятия задачу комплексной автоматизации управления. Однако во время выполнения проекта команда не имела инструментов для ведения проектной документации согласно общемировой

практике. В ее распоряжении было только «Руководство РМВОК», однако при осуществлении своей деятельности ФГУП как госкорпорация обязана опираться только на официальные документы, поэтому команда не могла применять его в своей работе. Например, использование в документах формулировки «Устав проекта» было отвергнуто с комментарием: «Устав у компании должен быть только один». Сложные задачи, которые стояли перед командой проекта, невозможно было начать решать без серьезной работы над документацией. Из-за бюрократических задержек в определенный момент управление проектом было приостановлено. Появление какого документа стало для команды проекта «спасательным кругом»? (ГОСТ Р 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом)

5) *Написание проекта*

Рекомендуемая литература:

Основная:

1. Бобрик, А. В. Основы управления проектами в здравоохранении: руководство / А. В. Бобрик. - М. : Акварель, 2011.
2. Попов Ю. И. Управление проектами: учебное пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. - М. : ИНФРА-М, 2007.
3. Балашов, А. И. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. Е. М. Рогова. - М.: Юрайт, 2019.
4. Столяров, С.А. Менеджмент в здравоохранении: учебное пособие. - Барнаул: Азбука, 2011.

Дополнительная:

1. Аньшин В.М. Управление проектами: фундаментальный курс [Электронный ресурс]: учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; под ред. В.М. Аньшина, О.М. Ильиной. - М.: Высшая школа экономики, 2013. - 624 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2012. - 616 с.
3. Вылегжанина А.О. Организационный инструментарий управления проектом [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.О. Вылегжанина. - М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 312 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).
4. Управление инвестиционными проектами: учебное пособие [Электронный ресурс] / Черняк, В.З. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 365 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
5. Аверин, А. Н. Национальные проекты – инструменты достижения национальных целей Российской Федерации [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Москва : Дашков и К°, 2020 (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Раздел 1. Управление проектами: концепция и методология

Тема 1.3: Формирование команды проекта

Цель: способствовать формированию теоретических знаний по формированию команды проекта

Задачи:

- изучить роль коммуникаций в проекте
- рассмотреть планирование управления коммуникациями
- изучить коммуникационные технологии
- изучить конфликты и их разрешение

Обучающийся должен знать:

- какую роль играет управление коммуникациями в управлении проектами;
- виды информации и информационные потребности участников проекта;
- основные технологии коммуникаций в управлении проектами;
- ожидания участников и заинтересованных лиц проекта;
- стадии развития конфликтов при управлении проектами;
- источники возникновения конфликтов и пути их разрешения;

Обучающийся должен уметь:

- разрабатывать планы коммуникаций в проекте;
- подготавливать совещания;

- составлять протоколы совещаний и журналы выявления проблем;
- диагностировать конфликты при реализации проектов;

Обучающийся должен владеть:

- технологиями коммуницирования;
- навыками планирования коммуникаций;
- навыками диагностирования конфликтов;
- навыками разрешения конфликтов.

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

1. Ответить на вопросы по теме занятия.

1. Что такое «команда проекта»?
2. Кто должен быть в команде проекта в обязательном порядке?
3. Какова оптимальная численность рабочей группы?
4. Чем заказчик проекта отличается от руководителя проекта?
5. Опишите команду проекта на конкретном примере.
6. Какую роль играют коммуникации в проекте? Что необходимо сделать менеджерам проекта для управления коммуникациями?
7. Какие разделы включает в себя план коммуникаций проекта? Как в нем отражаются требования участников проекта к информации?
8. Какие технологии используются при управлении коммуникациями проекта? Почему для успешного управления необходимы разные технологии?
9. Роль коммуникаций в проекте. Планирование управления коммуникациями.
10. Коммуникационные технологии.
11. Управление ожиданиями стейкхолдеров проекта.
12. Конфликты и их разрешение.

2. Практическая подготовка.

1. Составить план управления коммуникациями для вашего проекта. Заполнить таблицу

Команда Проекта « _____ »			
№	Должность или роль участника в заявленном проекте	Образование	Опыт работы
Член команды №			
Член команды №			
и т.д.			

2. Решить ситуационные задачи

1. Смирнова А.И. назначили руководителем команды по реализации важного проекта, связанного с получением выгодного заказа. Сначала он встретился с семью членами команды, определил масштабы проекта и раздал персональные задания. Все члены команды соглашались, кивали в знак понимания и много записывали, так что по завершении собрания Алексей Иванович чувствовал себя прекрасно. «Они готовы», – подумал он.

На выполнение проекта было отведено ровно четыре месяца. Проходили недели. Алексей Иванович был занят выполнением своей части проекта. Изредка он проверял индивидуальную работу членов команды, но регулярных собраний всех членов команды не проводил. В начале четвертого месяца Алексей Иванович почти случайно обнаружил, что между маркетинговой и логистической частями проекта существуют значительные функциональные противоречия. Алексей Иванович срочно созвал собрание команды и объявил чрезвычайное положение. Вся команда, а особенно Алексей Иванович, работала сутками в течение следующих нескольких недель, и только дважды нарушила сроки сдачи конкретных заданий, в конце концов завершив проект по истечении шести месяцев.

Высшее руководство было недовольно задержкой, но все-таки смогло сохранить заказчика и подписало долгосрочный контракт. По завершении проекта Алексей Иванович вздохнул с

облегчением, но особой радости эта работа ему не принесла. Управление командой оказалось тяжелой работой. Иногда ему с командой приходилось отступать от намеченного плана, дублировать функции, оставлять работу незавершенной и ругаться по поводу того, в каком направлении следует двигаться. Стиль работы Смирнова А.И. характеризовался частым вмешательством в работу команды, выполнением заданий за членов команды, решением проблем, которыми должны были заниматься другие. В конечном итоге команде удалось выполнить проект, но Алексей Иванович честно признал, что общее качество работ оставляло желать лучшего.

Вопросы для размышления:

1. Охарактеризуйте стиль работы Смирнова А.И.
2. Назовите ошибки, допущенные Алексей Иванович в процессе руководства командой.
3. Перечислите причины, которые не позволили команде Смирнова А.И. добиться результатов, на которые он рассчитывал.
4. Какие меры по совершенствованию руководства командой можно предложить Алексей Иванович, чтобы не допускать ошибок в будущем?

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля*

1. Знание основных потребностей человека помогает руководителю:

1) стимулировать творческую активность подчиненных

2) меньше общаться с людьми

3) выявлять лидеров в коллективе

4) способствовать улучшению взаимоотношений между членами коллектива*

2. Наилучшим типом взаимодействия руководителя и коллектива в принятии решения будет:

1) абсолютное преобладание руководителя над всеми членами группы

2) сильное преобладание

3) оптимальная активность руководителя при взаимодействии с неформальным лидером*

3. Одним из связующих процессов в менеджменте является:

1) определение целей

2) контроль

3) коммуникация*

4) мотивация

5) стимулирование

4. Вид общения, целью которого является достижение какого-либо четкого соглашения или договоренности, называется:

1) невербальное

2) вербальное

3) деловое*

4) примитивное

5. Процедура определения соответствия человека данной профессии, пригодности человека к овладению специальностью, достижению требуемого уровня мастерства в трудовых и бытовых условиях, называется:

1) социометрия

2) профессиональный отбор*

3) профессиональная пригодность

4) профессиограмма

6. Профессиональная компетентность менеджера – это:

1) специфическая способность, необходимая для эффективного выполнения конкретного действия в конкретной предметной области и включающая узкоспециальные, особого рода предметные навыки, способы мышления, а также понимание ответственности за свои действия*

2) характеристика мотивационной, волевой и эмоциональной сферы специалиста, т.е.

описание человека в профессии

3) степень годности к какому-либо виду труда, уровень подготовки

4) система внутренних ресурсов, необходимых для построения эффективной коммуникации в определенном круге ситуаций личного взаимодействия

7. Специально сформированная, на основе установленных критериев, группа перспективных работников, обладающих необходимыми для выдвижения профессионально-деловыми, личностными качествами, положительно проявивших себя на занимаемых должностях, проходивших специальную подготовку и предназначенные для замещения должностей в организации, называется:

1) кадровый резерв*

2) организационная культура

3) деловая карьера

4) кадровый потенциал

8. Функции управления персоналом представляют собой:

1) комплекс направлений и подходов работы с кадрами, ориентированный на удовлетворение производственных и социальных потребностей организации*

2) комплекс направлений и подходов по повышению эффективности функционирования организации

в) комплекс направлений и подходов по увеличению уставного фонда организации

3) комплекс направлений и подходов по совершенствованию стратегии организации

4) комплекс направлений и мероприятий по снижению себе-стоимости продукции

9. Какой признак характерен для формальной группы (коллектива) в организации:

1) объединение по интересам и целям

2) отсутствует четкая ролевая структура – разделение труда и управления

3) признак социальной общности (например, по национальным признакам, признакам социального происхождения)

4) группы имеют различную социальную значимость в обществе, в организации – положительной или отрицательной направленности

5) структура коллективов и групп определяется соответствующими официальными документами, предусматривающими круг обязанностей и прав, как всего коллектива, так и отдельных, входящих в ее состав работников*

10. Перечислите, что относится к деловым качествам менеджера?

1) коммуникабельность*

2) доброжелательность

3) эрудиция

4) коллективизм

11. Процесс, связанный с обеспечением своевременного и соответствующего формирования, сбора, распространения, хранения и окончательного размещения проектной информации...

1) коммуникация*

2) конфликт

3) делегирование полномочий

4) управление ожиданиями

12. Какие методы управления персоналом отличаются прямым характером воздействия:

1) административные*

2) экономические

3) социально-психологические

4) статистические

13. Стиль руководства, при котором менеджер разрешает членам коллектива принимать участие в определении содержания деятельности группы, распределяет между ними ответственность, поощряет и развивает отношения между подчиненными, стремясь уменьшить внутригрупповое напряжение, создает атмосферу товарищества и делового сотрудничества, называется:

1) либеральный

2) демократический*

3) авторитарный

4) непоследовательный

14. Функция лидера, направленная на интеграцию объединения людей, поддержку психологических отношений внутри группы, называется:

- 1) контролирующая
- 2) оценивающая
- 3) побуждающая
- 4) эмоциональная*

15. Делегирование в управлении означает:

- 1) организационно закрепленное ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее работников на выполнение делегируемых задач
- 2) передачу задач и полномочий сверху вниз лицу или группе, которые принимают на себя ответственность за их выполнение*
- 3) передачу ответственности сверху вниз для выполнения задач
- 4) разделение задач в управлении и передачу прав нижестоящим уровням

16. Конфликт, в результате которого улучшается качество управленческих решений:

- 1) формальный
- 2) стимулирующий
- 3) конструктивный*
- 4) скрытый
- 5) деструктивный

17. Процесс связанные с обеспечением своевременного и соответствующего формирования, сбора, распространения, хранения и окончательного размещения проектной информации...

- 1) коммуникация*
- 2) конфликт
- 3) делегирование полномочий
- 4) управление ожиданиями

18. Перечислите критерии выбора коммуникационных технологий

- 1) надежность*
- 2) точность*
- 3) уровень искажений*
- 4) человеческий фактор*
- 5) безопасность
- 6) взаимозаменяемость

19. Верно ли утверждение, что функциональные конфликты должны поощряться?

- 1) верно*
- 2) не верно

20. Назовите вид стратегии управления конфликтами при котором необходимо минимизировать дисфункциональные последствия конфликта, добиться того, чтобы конфликт не препятствовал осуществлению проекта...

- 1) Агрессивная
- 2) Конструктивная
- 3) Оборонительная*
- 4) Стратегия невмешательства

21. Установите соответствие между видами коммуникаций

1. Письменная	А Устав
2. Устная	Б Совещание
	В Коридорное обсуждение
	Г Отчеты
	Д Протоколы
	Е Праздники
	Ж e-mail

1 – А, Г, Д, Ж; 2 – Б, В, Е

22. Установите соответствие между определениями:

1. Личностные качества менеджера	А. Доброжелательность, коллективизм, отзывчивость
2. Деловые качества менеджера	Б. Коммуникабельность, инициативность, готовность к нововведениям
3. Профессиональные качества менеджера	В. Высокий уровень образования, широта взглядов, эрудиция

1-А; 2-Б; 3-В

23. Установите последовательность управленческих функций:

- 1) целеполагание
- 2) прогнозирование
- 3) планирование
- 4) организация
- 5) мотивация
- б) контроль

24. Прошло всего несколько дней после Вашего назначения на новую должность, и вдруг Вам звонят из профкома и просят выделить пять человек для работ по благоустройству на три дня в подшефный лагерь. Как Вы поступите:

- а) постараетесь «отбиться» от поручения, ссылаясь на то, что у Вас ехать некому, да и работа под угрозой срыва, а это скажется на работе всей организации;
- б) вызовите представителя профкома и переложите отбор кандидатов на его плечи;
- в) распорядитесь, чтобы нижестоящие руководители отобрали самых «беспольных» работников и сообщили Вам их фамилии в качестве кандидатур для поездки;
- г) проинформируете всех сотрудников о просьбе профкома и предложите выдвинуть свои кандидатуры тем, кто особенно нуждается в отгулах.

4) Решить ситуационные задачи

1. Тарасова Наталья была руководителем отдела маркетинга фармацевтической компании. Она лично определяла задачи, над которыми будет работать каждый сотрудник и даже то, как он должен работать. Если кто-то возражал, Наталья требовала беспрекословного подчинения. Работники группы зависели друг от друга, а Наталья хотела преобразовать эту группу в команду.

Руководитель Натальи сообщил ей, что проект по запуску нового вида продукции, скорее всего, поручат ей. Для выполнения проекта всем пяти работникам ее отдела пришлось бы очень тесно сотрудничать между собой, что им редко приходилось делать раньше. Наталья жаждала получить этот проект, но ничего не сказала об этом своим подчиненным, посчитав, что это отвлечет их от выполнения текущих задач.

Она сообщит об этом только в том случае, если ее действительно назначат руководителем проекта. Однажды за 15 минут до совещания менеджеров среднего звена ей позвонили и сказали, что проект действительно передают ей и братья за него нужно немедленно. Наталья помчалась к своим подчиненным, сообщая всем и каждому эту приятную новость и раздавая задания. «Бросьте все текущие дела, новое задание – вот работа первостепенной важности, – заявила она, не обращая внимания на замешательство сотрудников. – Работать нужно быстро, поэтому не будем тратить времени на собрания, просто делайте все так, как я говорила вам раньше. Поработайте над этим проектом хорошенько, ведь теперь вы – команда!». Наталья была довольна собой, ведь ей удалось быстро запустить работу над проектом, а на следующей неделе она встретится с членами своей команды, чтобы проанализировать состояние дел и ответить на накопившиеся вопросы.

Наталья не знала, что сотрудники провели неофициальное совещание еще до запланированного заседания и высказали недовольство по поводу случившегося и авторитарного стиля руководства Натальи Тарасовой.

Вопросы для размышления:

1. Почему членам команды Натальи Тарасовой трудно работать?
2. К каким последствиям может привести авторитарный стиль руководства командой?
3. Назовите ошибки, допущенные Натальей, и предложите методы их корректировок.

5) Написание проекта

Рекомендуемая литература:

Основная:

1. Бобрик, А. В. Основы управления проектами в здравоохранении: руководство / А. В. Бобрик. - М. : Акварель, 2011.
2. Попов Ю. И. Управление проектами: учебное пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. - М. : ИНФРА-М, 2007.
3. Балашов, А. И. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. Е. М. Рогова. - М.: Юрайт, 2019.
4. Столяров, С.А. Менеджмент в здравоохранении: учебное пособие. - Барнаул: Азбука, 2011.

Дополнительная:

1. Аньшин В.М. Управление проектами: фундаментальный курс [Электронный ресурс]: учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; под ред. В.М. Аньшина, О.М. Ильиной. - М.: Высшая школа экономики, 2013. - 624 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2012. - 616 с.
3. Вылегжанина А.О. Организационный инструментарий управления проектом [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.О. Вылегжанина. - М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 312 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).
4. Управление инвестиционными проектами: учебное пособие [Электронный ресурс] / Черняк, В.З. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 365 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
5. Аверин, А. Н. Национальные проекты – инструменты достижения национальных целей Российской Федерации [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Москва : Дашков и К°, 2020 (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Раздел 1. Управление проектами: концепция и методология

Тема 1.4: Формирование календарного плана проекта

Цель: способствовать формированию теоретических знаний по формированию календарно плана проекта

Задачи:

- изучить функции сетевого анализа в планировании проекта
- рассмотреть последовательность этапов формирования расписания проекта
- рассмотреть алгоритмы определения длительности проекта
- изучить процедуру распределения ресурсов проекта

Обучающийся должен знать:

- какую роль играет сетевое и календарное планирование в управлении проектом;
- основные принципы сетевого планирования;
- основные инструменты сетевого и календарного планирования;

Обучающийся должен уметь:

- строить сетевые графы проекта;
- определять на основании сетевых графов длительность проекта, его критические операции;
- определять резервы времени для каждой операции;
- определять длительность выполнения операций на основе метода PERT;
- распределять ресурсы проекта с учетом их дефицитности;

Обучающийся должен владеть:

- общепринятыми методами сетевого анализа;
- навыками определения длительности проекта;
- навыками формирования расписания проекта.

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

1. Ответить на вопросы по теме занятия.

1. Что такое «Календарный план проекта»?
2. Каким образом должны быть разработаны мероприятия по проекту?

3. Сколько мероприятий должно приходиться на одну задачу?
4. Приведите примеры количественных результатов проекта.
5. Приведите примеры качественных результатов проекта.
6. Перечислите, какие функции выполняют в планировании проекта сетевое, календарное планирование.
7. На основании каких методов осуществляется сетевое и календарное планирование проекта?
8. Объясните, какую роль играет определение критических операций и критического пути проекта.
9. Какие виды резервов можно определять при планировании проекта?
10. Какими методами можно определить длительность операций проекта?
11. Как наличие дефицитных или избыточных ресурсов может повлиять на расписание проекта?
12. Функции сетевого анализа в планировании проекта.
13. Анализ критического пути.
14. Определение длительности проекта при неопределенном времени выполнения операций.
15. Распределение ресурсов. Разработка расписания проекта.

2. Практическая подготовка.

1. Разработать календарный план проекта применительно к выбранному проекту, заполнив таблицу «Календарный план проекта».

Календарный план Проекта « _____ »

Решаемая задача	Мероприятие	Содержание мероприятия	Дата начала	Дата окончания	Количественные результаты	Качественные результаты

2. Решить ситуационных задач.

1) 1 сентября каждого года администрация предприятия составляет бюджет на следующий год. Процесс составления бюджета включает в себя операции, показанные в таблице.

Операция	Предшествующие операции	Время, недель
А – оценка ставок зар. платы	-	2
В – разработка прогнозов рынка	-	4
С – определение цен продаж	-	3
Д – бюджетирование объема продаж	В	3
Е – бюджетирование выручки	С, D	1
Ф – бюджетирование накладных расходов	А, D	3
Г – оценка объемов производства	D	6
Н – бюджетирование накладных расходов	А	4
І – бюджетирование трудовых ресурсов	А, G	2
Ј – бюджетирование сырья	G	3
К – бюджетирование капитальных вложений	G	5
Л – составление прогнозных форм отчетности	Е, F, Н, І, Ј, К	1

Составление бюджета необходимо закончить к концу декабря, так что имеется период в 17 недель.

1. Постройте сетевой граф, отражающий последовательность выполнения операций, включенных в подготовку бюджета. Можно ли закончить данный процесс в течение 17 недель?

2. Если бы потребовалось сократить время на формирование бюджета, на какие операции следовало бы обратить внимание и почему?

2) Компания выполняет заказ, полученный от потребителя. Необходимая информация приведена ниже.

Операция	Непосредственно предшествующие операции	Время выполнения, дней		
		Оптимистическое	Наиболее вероятное	Пессимистическое
A	-	3	4	5
B	-	4	7	10
C	-	4	5	6
D	A	5	6	7
E	B	2	3	6
F	C	10	12	14
G	D, E	3	4	5
H	G, F	1	2	9

Постройте сетевой граф, определите критический путь и продолжительность проекта.

2. Постройте сетевой граф выполнения вашего проекта. Какие операции являются критическими? Какова продолжительность работы над проектом (оцените длительность работы по методу PERT)? Какие ресурсы вам необходимы? Постройте график Ганта для распределения ресурсов и составления расписания проекта.

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля*

1. Чем отличаются между собой цель и задачи проекта?

2. Чем отличаются между собой количественные и качественные результаты проекта?

3. Перечислите виды работ в проекте.

4. Для чего в проекте необходимы вехи? Приведите примеры.

5. Что такое задержки? Когда они используются?

6. Почему в сетевой диаграмме проекта запрещены циклические связи?

7. Перечислите типы ресурсов в проекте.

8. Чем трудовой тип отличается от материалов? Приведите примеры.

9. Что такое календарь ресурса? Чем он отличается от доступности ресурса? Примеры.

10. Какие методы оценки длительности работ проекта вы знаете?

11. В чем заключается основной недостаток экспертного метода при оценке длительности?

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля*

1. Создать и внедрить алгоритм маршрутизации, диагностики и лечения пациентов с высокой степенью преимущества специалистов и ведения пациента до получения результата - это..

1) Задача*

2) Цель

3) Действие

4) Мероприятие

2. Определение дат начала и окончания работ проекта, ключевых событий, этапов и проекта в целом - это цель процесса

1) Планирования содержания проекта

2) Разработки расписания проекта *

3) Планирования управления изменениями в проекте

4) Планирования бюджета проекта

3. Определение порядка и объема обеспечения проекта продукцией и услугами, приобретаемыми у сторонних организаций - это цель процесса

1) Планирования закупок в проекте*

2) Планирования реагирования на риски

3) Планирования управления изменениями в проекте

- 4) Планирования бюджета проекта
4. Процесс формирования проектного бюджета - это ...
 - 1) Бюджетирование*
 - 2) Проектирование
 - 3) Разработка бюджета
 - 4) Реализация проекта
5. Для чего используют задержки между задачами?
 - 1) Задержки используют для сдвига начала задачи к началу проекта
 - 2) Задержки используют для управления сроками проекта
 - 3) Когда по технологическим ограничениям невозможно после завершения первой задачи сразу приступить к выполнению второй задачи, связанной с первой *
 - 4) Задержки используются для одновременного выполнения задач
6. Какое высказывание верно:
 - 1) Каждая работа проекта должна иметь предшествующую и последующую, за исключением первой и последней. При разработке сетевой диаграммы рекомендуется использовать опережения
 - 2) Все суммарные задачи должны иметь последователя
 - 3) Все суммарные задачи должны иметь предшественника
 - 4) Каждая работа проекта должна иметь предшествующую и последующую, за исключением первой и последней. В сетевой диаграмме запрещены циклические связи *
7. С точки зрения управления проектами, ресурсы бывают следующих типов:
 - 1) Трудовой и материальный ресурсы *
 - 2) Сырье, материалы, исполнители
 - 3) Трудовой и административный ресурсы
 - 4) Материальный и нематериальный ресурсы
8. Календарь ресурса необходим:
 - 1) Для материального ресурса
 - 2) Для административного ресурса
 - 3) Для трудового ресурса *
 - 4) Для любого типа ресурса
9. Доступность ресурса определяет:
 - 1) Максимально возможное время ресурса для участия в проекте в рамках его календаря *
 - 2) Наличие или отсутствие ресурса на складе или в продаже
 - 3) Стоимость ресурса
 - 4) Возможность приобретения ресурса
10. К методам оценки длительности относится следующее:
 - 1) Параметрическая оценка, экспертная оценка, приближительная оценка
 - 2) Оценка по трем точкам, анализ элементарных работ, оценка по аналогам
 - 3) Оценка по аналогам, параметрическая оценка, экспертная оценка *
 - 4) Директивная оценка, анализ работ, экспертная оценка

4) *Решить ситуационную задачу*

В 2022 году в БУЗ ВО «Павловская районная больница» планируется открытие специализированного отделения для лечения пациентов с острыми нарушениями мозгового кровообращения. Неврологическое отделение для больных с ОНМК будет функционировать в составе общего неврологического отделения (всего 60 коек), но будет выделено как самостоятельное на 30 коек. Выполнение мероприятий по открытию специализированного отделения для лечения пациентов с острыми нарушениями мозгового кровообращения (отделение по лечению пациентов с ОНМК) планируется сотрудниками первичного сосудистого центра, неврологического отделения и кабинета поликлиники. Лечение пациентов должно происходить с активным участием специалистов мультидисциплинарной бригады. Всем пациентам с ОНМК с учетом показаний и противопоказаний будут проводиться реабилитационные мероприятия: укладка и лечение положением, ранняя вертикализация, ЛФК, активно-пассивная механотерапия, занятия с психологом, логопедом, эрготерапия.

Открытие отделения по лечению пациентов с ОНМК требует дополнительное кадровое обеспечение. Для его комплектации необходимо будет провести профессиональную переподготовку кадрового состава, с учетом специфичности, оказываемой помощи.

Сформулируйте количественные результаты проекта.

Ответ:

- а) Повышение роли неврологической службы в улучшении качества диагностики и лечения больных.
- б) Добиться 100 % выхода больных, перенесших инсульт, с возможностью быть независимыми в повседневном уходе; понизить процент инвалидности от ОНМК и др. заболеваний, добиться возвращения 100 % трудоспособности работающих.
- в) Повышение интереса населения к профилактике сосудистых заболеваний, костно-мышечных, воспалительных и др.
- г) Добиться 100 % выхода больных, перенесших инсульт, с возможностью быть независимыми в повседневном уходе; понизить процент инвалидности от ОНМК и др. заболеваний, добиться возвращения 100 % трудоспособности работающих; добиться 100% своевременной госпитализации и оказания квалифицированной помощи больным в соответствии со стандартами.*

5) *Написание проекта*

Рекомендуемая литература:

Основная:

1. Бобрик, А. В. Основы управления проектами в здравоохранении: руководство / А. В. Бобрик. - М. : Акварель, 2011.
2. Попов Ю. И. Управление проектами: учебное пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. - М. : ИНФРА-М, 2007.
3. Балашов, А. И. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. Е. М. Рогова. - М.: Юрайт, 2019.
4. Столяров, С.А. Менеджмент в здравоохранении: учебное пособие. - Барнаул: Азбука, 2011.

Дополнительная:

1. Аньшин В.М. Управление проектами: фундаментальный курс [Электронный ресурс]: учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; под ред. В.М. Аньшина, О.М. Ильиной. - М.: Высшая школа экономики, 2013. - 624 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2012. - 616 с.
3. Вылегжанина А.О. Организационный инструментарий управления проектом [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.О. Вылегжанина. - М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 312 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).
4. Управление инвестиционными проектами: учебное пособие [Электронный ресурс] / Черняк, В.З. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 365 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
5. Аверин, А. Н. Национальные проекты – инструменты достижения национальных целей Российской Федерации [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Москва : Дашков и К°, 2020 (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Раздел 2. Планирование проекта

Тема 2.1: Планирование бюджета проекта

Цель: способствовать формированию теоретических знаний по планированию бюджета проекта в разрезе расчета материальных затрат, оплаты труда основных работников, административного персонала, специалистов и МОП, амортизации, расходов проекта, выручки (доходов), финансового результата.

Задачи:

- рассмотреть основные разделы бюджета проекта;
- изучить общие подходы к формированию бюджета проекта

Обучающийся должен знать:

- основные экономические категории, сопровождающие процесс планирования бюджета проекта;

- основные методы, способы, подходы расчётов показателей, формирующих бюджет проекта;

Обучающийся должен уметь:

- применять на практике приемы и методы планирования бюджета проекта.

Обучающийся должен владеть:

- методологией расчета материальных затрат, оплаты труда основных работников, административного персонала, специалистов и МОП, амортизации, расходов проекта, выручки (доходов), финансового результата.

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

1. Ответить на вопросы по теме занятия.

1. Что такое бюджетирование?
2. Какие расходы рассчитываются при формировании бюджета?
3. Что такое доход в проекте?
4. Что такое финансовый результат проекта?
5. За какой минимальный период рассчитываются доходы и расходы по проекту?
6. Что такое оплата труда работников?
7. Виды оплаты труда.
8. От чего зависит оплата труда основных работников?
9. Что такое «цена одного часа производства единицу продукции (услуги)»?
10. Как рассчитываются расходы на оплату труда основных работников?
11. От чего зависит оплата труда административного персонала?
12. От чего зависит оплата труда специалистов и МОП?
13. Как рассчитываются расходы на оплату труда административного персонала?
14. Как рассчитываются расходы на оплату труда специалистов?
15. Как рассчитываются расходы на оплату труда МОП?
16. Что такое амортизация?
17. Что такое первоначальная стоимость основных средств?
18. Что такое норма амортизации?
19. Как рассчитывается величина амортизации в год?
20. Как рассчитывается величина амортизации в месяц.
21. Что входит в расходы на рекламу?
22. Из каких показателей складываются расходы проекта?
23. Из чего складывается фонд оплаты труда в проекте?
24. Как рассчитываются отчисления во внебюджетные фонды?
25. Как рассчитываются материальные затраты?
26. Как определить объем продукции (услуг)?
27. Что такое «себестоимость единицы»?
28. Что такое «цена»?
29. Как рассчитывается выручка (доход) по проекту?
30. Как планируется выручка на второй и последующие годы?
31. Что такое «финансовый результат»?
32. Какие бывают виды финансовых результатов?
33. Как рассчитывается финансовый результат по проекту?
34. Что такое «налог на прибыль»? Каков его величина?
35. Как рассчитывается чистая прибыль?

2. Практическая подготовка.

Изучить планирование бюджета проекта:

1. Планирование бюджета проекта: расчет материальных затрат. Заполнить таблицы Источники финансирования проекта и Расчет материальных затрат Проекта

Источники финансирования Проекта « _____ »

Наименование источника финансирования	Сумма капиталовложений (инвестиций), тыс. руб.	1 год	2 год	... n год	Итого

Расчет материальных затрат Проекта « _____ »
за 1 год

Показатель	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Итого
Объем продукции (Услуг), ед.													
Количество материальных ресурсов на единицу продукции (услуги), ед.													
Рыночная цена материальных ресурсов, руб.													
Материальные затраты, руб.													

Расчет материальных затрат Проекта « _____ »
за 2 год (рост объема продукции на 10%)

Показатель	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Итого
Объем продукции (Услуг), ед.													
Количество материальных ресурсов на единицу продукции (услуги), ед.													
Рыночная цена материальных ресурсов, руб.													
Материальные затраты, руб.													

Расчет материальных затрат Проекта « _____ »
за 3 год (рост объема продукции на 10%)

Показатель	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Итого
Объем продукции (Услуг), ед.													
Количество материальных ресурсов на единицу продукции (услуги), ед.													
Рыночная цена материальных ресурсов, руб.													
Материальные затраты, руб.													

2. Планирование бюджета проекта: расчет оплаты труда основных работников. Заполнить таблицы

Расчет оплаты труда основных работников
Проекта « _____ »

за 1 год

Показатель	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Итого
Объем продукции (Услуг), ед.													
Количество времени для													

производства единицу продукции (услуги), час.													
Цена одного часа производства единицу продукции (услуги), руб.													
Затраты на оплату труда работников, которые прямо участвуют в производстве продукции (Услуги), руб.													

Расчет оплаты труда основных работников Проекта « _____ »

за 2 год

(рост объема продукции на 10%)

Показатель	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Итого
Объем продукции (Услуг), ед.													
Количество времени для производства единицу продукции (услуги), час.													
Цена одного часа производства единицу продукции (услуги), руб.													
Затраты на оплату труда работников, которые прямо участвуют в производстве продукции (Услуги), руб.													

Расчет оплаты труда основных работников Проекта « _____ »

за 3 год

(рост объема продукции на 10%)

Показатель	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Итого
Объем продукции (Услуг), ед.													
Количество времени для производства единицу продукции (услуги), час.													
Цена одного часа производства единицу продукции (услуги), руб.													

Затраты на оплату труда работников, которые прямо участвуют в производстве продукции (Услуги), руб.													
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

3. Планирование бюджета проекта: расчет оплаты труда административного персонала, специалистов и МОП. Заполнить таблицы

Расчет оплаты труда административного персонала, специалистов и **МОП** Проекта

« _____ »

Показатель	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Итого
Количество административного персонала, чел.													
Оплата труда одного работника административного персонала, руб.													
Фонд оплаты труда административного персонала, руб.													
Количество специалистов, чел.													
Оплата труда одного работника специалиста, руб.													
Фонд оплаты труда специалистов, руб.													
Количество младшего обслуживающего персонала (МОЛ), чел.													
Оплата труда одного работника младшего обслуживающего персонала, руб.													
Фонд оплаты труда младшего обслуживающего персонала (МОЛ), руб.													
Итого фонд оплаты труда административного персонала, специалистов и МОЛ, руб.													

4. Планирование бюджета проекта: расчет амортизации. Заполнить таблицу

Расчет амортизации по Проекту « _____ »

Наименование основных средств	Первоначальная стоимость, руб.	Норма амортизации, %	Величина амортизации в год, руб.	Величина амортизации в месяц, руб.
1	2	3	$4=2*(3/100)$	$5=4/12 \text{ мес.}$
Здания		2		
Оборудование		10		
Транспортные средства		10		
Информационное, компьютерное и телекоммуникационное (ИКТ) оборудование		20		
Компьютерное программное обеспечение и базы данных		20		
			Итого	

5. Планирование бюджета проекта: расчет расходов проекта. Заполнить таблицы Расчет расходов на рекламу и Расчет расходов

Расчет расходов на рекламу Проекта « _____ »

Показатели	Ян-варь	Фев-раль	Ма-рт	Ап-рель	Ма-й	Ию-нь	Ию-ль	Ав-густ	Сен-тябрь	Ок-тябрь	Но-ябрь	Де-кабрь	Ито-го
Разработка и ведение сайта и соц.групп													
Расходы на SEO													
Итого													

Расчет расходов Проекта « _____ »

Показатели	Ян-варь	Фев-раль	Ма-рт	Ап-рель	М-ай	Ию-нь	Ию-ль	Ав-густ	Сен-тябрь	Ок-тябрь	Но-ябрь	Де-кабрь	Ито-го
1 год													
Материальные затраты, руб.													
Затраты на оплату труда работников, которые прямо участвуют в производстве продукции (Услуги), руб.													
Фонд оплаты труда административного персонала, специалистов и МОЛ, руб.													
Отчисления во внебюджетные фонды, руб.													
Амортизация, руб.													
Расходы на рекламу, руб.													
Итого расходы													
2 год													
Материальные затраты, руб.													
Затраты на оплату труда работников, которые прямо участвуют в производстве продукции (Услуги), руб.													
Фонд оплаты труда административного													

Объем продукции (Услуг), ед.													
Расходы, руб.													
Себестоимость единицы, руб.													
Цена, руб.													
Выручка, руб.													

**7. Планирование бюджета проекта: расчет финансового результата. Заполнить таблицу
Расчет финансового результата Проекта « _____ »**

Показатели	Ян-варь	Фев-раль	Ма рт	Ап-рель	М ай	Июнь	Ию ль	Ав-густ	Сен-тябрь	Ок-тябрь	Но-ябрь	Де-кабрь	Ито го
1 год													
Выручка, руб.													
Расходы, руб.													
Финансовый результат (+прибыль, - убыток), руб.													
Налог на прибыль, руб.													
Чистая прибыль, руб.													
2 год (рост объема продукции на 10%)													
Выручка, руб.													
Расходы, руб.													
Финансовый результат (+прибыль, - убыток), руб.													
Налог на прибыль, руб.													
Чистая прибыль, руб.													
3 год (рост объема продукции на 10%; рост цен на 10%)													
Выручка, руб.													
Расходы, руб.													
Финансовый результат (+прибыль, - убыток), руб.													
Налог на прибыль, руб.													
Чистая прибыль, руб.													

8. Решение ситуационных задач

1) Проект «Школа первой помощи детям» - это практический 4-х часовой мастер-класс, на котором обученные и аттестованные инструкторы первой помощи учат родителей, педагогов и нянь знаниям и практическим навыкам оказания первой помощи детям (до приезда «Скорой») при любых несчастных случаях с ребёнком: потерях сознания, остановке дыхания, инородном теле в дыхательных путях, травмах, отравлениях, аллергических реакциях, ожогах, ударах электрическим током, утоплениях и др. И, что не менее важно, родители, педагоги и няни на мастер-классах по программе «Школа первой помощи детям» учатся не паниковать, не терять самообладание при несчастном случае с ребёнком, и всегда помнить, что от своевременных и правильных действий по оказанию первой помощи зависит ШАНС на спасение и выживание ребёнка.

Согласно данных Росстат в России показатель смертности от «внешних причин» является высоким, в том числе, по причине не оказания своевременной и правильной помощи ребёнку при несчастном случае в то время, пока едет «Скорая», в результате этого теряются драгоценные минуты («золотой» запас времени) для спасения жизни ребёнка.

Проект «Школа первой помощи детям» планируется к реализации в 13-ти регионах Российской Федерации. При участии 50-ти обученных и аттестованных инструкторов первой помощи будет проведено не менее 312 мастер-классов по программе «Школа первой помощи детям», на которых знания и практические навыки оказания первой помощи детям при различных ЧП получают не

менее 14 040 человек из числа целевой группы. Также планируется вовлечение в Проект не менее 65 лидеров региональных родительских сообществ (по пять лидеров из каждого региона реализации проекта) и НКО, работающие в сфере поддержки семей с детьми в регионах реализации проекта для популяризации и дальнейшего расширения географии проекта «Школа первой помощи детям» на другие регионы России.

Определить количественные показатели проекта.

а) количество мероприятий - 312; количество регионов РФ - 13; количество благополучателей - не менее 14 040 человек*

б) количество мероприятий - 312; количество регионов РФ - 13; количество благополучателей - не менее 14 040 человек; количество обученных и аттестованных инструкторов первой помощи - 50

в) количество мероприятий - 312; количество регионов РФ - 13.

г) количество регионов РФ - 13; количество благополучателей - не менее 14 040 человек

2) Проект направлен на приобщение семей, воспитывающих детей с инвалидностью к здоровому образу жизни через организацию психологических тренингов и физических тренировок направленных на формирование полезных привычек. А также создание собственными руками в инклюзивной мастерской реабилитационного центра трекеров полезных привычек и других мотивационных виджетов. В рамках проекта будут проведены мотивационные тренинги, занятия по адаптивной физической культуре, скандинавской ходьбе, цикл обучающих семинаров в области здоровья человека (питание, физическая нагрузка, иммунитет и др.). Мероприятия проекта будут выстроены по типу соревнований, где каждая семья будет набирать баллы для участия в завершающем мероприятии «Сплав по Мане» что будет являться дополнительным мотивирующим фактором (прогулки по заповедным местам, настольные игры, плавание, закаливание, баня, развлекательные мероприятия, йога).

Комплекс данных мероприятий позволит сформировать полезные привычки, получить новые знания и навыки в области здорового образа жизни.

Уникальность проекта в комплексности мер (психологические, физические, социокультурные) направленных на приобщение семей, воспитывающих детей с инвалидностью к здоровому образу жизни и поддержание соревновательного духа.

Определить качественные показатели проекта.

а) увеличение мотивации у семей, воспитывающих детей с инвалидностью к ведению более здорового образа жизни; формирование полезных привычек необходимых для ведения здорового образа жизни *

б) приобщение семей, воспитывающих детей с инвалидностью к здоровому образу жизни и поддержание соревновательного духа

в) увеличение мотивации у семей, воспитывающих детей с инвалидностью к ведению более здорового образа жизни

3) Работу по Проекту «Доступная медицина» планируется выстраивать следующим образом.

После оснащения мобильной медико-социальной службы, составления графика работы и маршрута движения по г. Тюмени будут организованы ежедневные выезды по местам нахождения бездомных. Информация о местах их нахождения и скопления будет поступать от жителей г. Тюмени и от сотрудников полиции. Также выявление бездомных, нуждающихся в медико-социальной помощи, будет осуществляться при содействии НКО занимающихся помощью бездомным в т ч кормлением на улице. В работе службы предполагается участие добровольцев для активного выявления бездомных, нуждающихся в плановой медицинской помощи. При выявлении бездомного, нуждающегося в мед помощи, медицинским сотрудником будет проведена оценка объема необходимой помощи и её оказание на месте. Если объем необходимой помощи выходит за рамки возможности мобильной службы, то организуется два варианта дальнейшего развития событий. Первый, в случае если состояние бездомного требует планового обследования и лечения его мотивируют на поступление в центр помощи «Милосердие».

Там после санобработки решается вопрос о госпитализации. Второй в случае если бездомный нуждается в экстренной и неотложной помощи, то решается вопрос о вызове скорой помощи на себя, либо силами мобильной службы организуется сопровождение его в приёмное отделение дежурной больницы. Каждому прошедшему осмотр на месте и не нуждающемуся в госпитализации,

либо он отказывается от помощи Центра помощи «Милосердие» планируется выдавать направление на обследование и памятка о помощи в центре. На случай если ситуация изменится, и он примет решение обратиться за помощью в Центр. Все данные будут фиксироваться и обрабатываются с участием фтизиатрической службы г. Тюмени.

Если при обработке данных о бездомном выявляется, что он уклоняется от лечения, то при последующих выездах планируется проводить его мотивацию на лечение. Это оправдано в тех случаях, когда в силу когнитивных нарушений бездомный не совсем понимает свое состояние здоровья и после обследования уходит снова на улицу, а позаботиться о нем не кому. Обычно такие пациенты находятся на улице до тех пор, пока снова не наступит ухудшение состояния здоровья. В рамках реализации проекта предусмотрено информационное сопровождение всех его мероприятий для расширения аудитории сторонников проекта.

Определите направление проекта.

- а) Проект «Доступная медицина - каждому» направлен на обеспечение доступной и качественной медицинской помощью людей, находящихся на улице в связи с отсутствием места жительства*
- б) Проект «Доступная медицина - каждому» направлен на привлечение жителей г. Тюмени к активному выявлению бездомных, нуждающихся в медико-социальной помощи
- в) Проект «Доступная медицина - каждому» направлен на организацию эффективного взаимодействия с лечебными учреждениями г. Тюмени для оказания медицинской помощи бездомным.
- г) Проект «Доступная медицина - каждому» направлен на привлечение и организация подготовки добровольцев для оказания помощи в работе мобильной медико-социальной службы.

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля*

1. Какие системы и формы оплаты труда вы знаете? Какие формы применяются для оплаты труда основных работников? Какие формы применяются для оплаты труда административного персонала, специалистов и МОП?

2. Какие вида износа выделяют в операционной деятельности медицинской организации? Какие методы начисления амортизации наиболее часто используются в медицинских организациях?

3. Какими функциями обладает такая экономическая категория как прибыль? Какие виды прибыли формируются в медицинских организациях?

4. Какие признаки банкротства указаны в Федеральном законе «О несостоятельности (банкротстве)» №127-ФЗ от 26.10.2002 (в последней редакции)?

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля*

1. Снижение себестоимости продукции обусловлено следующими факторами:

1) монопольная рыночная структура и рыночная концепция издержек;

2) сокращение потерь от брака, совершенствование организации производства и труда, повышение технического уровня производства*;

3) наличие обособленных субъектов, улучшение информационной структуры, улучшение использования природных ресурсов;

4) проведение научно-исследовательских работ на предприятии.

2. По способу отнесения на объекты калькуляции выделяют следующие затраты:

а) индивидуальные, комплексные;

б) отраслевые, сезонные;

в) прямые, косвенные*;

г) основные, накладные.

3. Амортизация не начисляется на следующие объекты:

а) приобретенные издания и произведения искусства, имущество, переведенное на консервацию свыше 3 месяцев*;

б) имущество, находящееся на балансе предприятия, имущество, полученное по договору

лизинга;

в) земельные участки, транспортные средства, имущество, находящееся на реконструкции;

г) дорожное хозяйство, имущество, используемое в условиях агрессивной среды, здания;

4. Принятый на предприятие работник, срок работы которого не может превышать 2 месяцев, отсутствует право на отпуск, а также не может быть назначен испытательный срок – это:

а) сезонный работник;

б) персонал предприятия;

в) временный работник *;

г) трудовые ресурсы.

5. Рентабельность затрат рассчитывается как отношение:

а) прибыли от продаж продукции к денежной выручке от продаж продукции;

б) чистой прибыли к коммерческой себестоимости продукции *;

в) денежной выручки от продаж продукции к прибыли от продаж продукции;

г) прибыли до налогообложения к собственному капиталу предприятия.

6. Разность между выручкой от продаж продукции (работ, услуг) без налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей и затратами на ее производство и реализацию, включаемыми в себестоимость продукции (работ, услуг) – это:

а) прибыль до налогообложения;

б) прибыль от продаж продукции *;

в) чистая прибыль;

г) финансовый результат деятельности.

7. Основным показателем для расчета заработной платы выступает фактически отработанное рабочее время при:

а) сдельной оплате труда

б) бригадной оплате труда

в) премиальной оплате труда

г) повременной оплате труда*

8. Компенсационные выплаты, связанные с режимом работы:

а) за работу в ночное время, за работу в выходные и праздничные дни, за сверхурочную работу, надбавки работникам, направляемым для выполнения монтажных, наладочных и строительных работ, за знание иностранного языка,

б) за работу в ночное время, за работу в выходные и праздничные дни, за сверхурочную работу, надбавки работникам, направляемым для выполнения монтажных, наладочных и строительных работ*

в) за работу в ночное время, за работу в выходные и праздничные дни, за сверхурочную работу, надбавки работникам, направляемым для выполнения монтажных, наладочных и строительных работ, за выслугу лет (стаж работы)

г) за работу в ночное время, за работу в выходные и праздничные дни, за сверхурочную работу, надбавки работникам, направляемым для выполнения монтажных, наладочных и строительных работ, за профессиональное мастерство

9. Прибыль является важнейшей экономической категорией и основной целью деятельности любой коммерческой организации и как экономическая категория прибыль отражает чистый доход, созданный в сфере материального производства:

а) нет;

б) да *;

в) при условии соблюдения определенных условий;

г) нет правильного ответа.

10. При какой системе оплаты труда работников устанавливаются оклады, дневные тарифные ставки, часовые тарифные ставки:

а) простая повременная система оплаты труда *

б) повременно-премиальная система оплаты труда

в) сдельно-премиальная система оплаты труда

г) сдельная система оплаты труда

11. В понятие «рентабельность продаж» входит:
- а) соизмерение прибыли от продаж с денежной выручкой от продаж продукции*;
 - б) получаемая предприятием прибыль;
 - в) отношение выручки от продаж продукции к чистой прибыли предприятия;
 - г) отношение среднегодовой стоимости основных фондов и оборотных средств к прибыли до налогообложения.
12. Годовая норма амортизации здания 2%. Чему равен срок полезного использования этого здания?
- а) рассчитать его невозможно;
 - б) 20 лет;
 - в) 50 лет*;
 - г) 100 лет.
13. Какая из перечисленных должностей не относится к категории «руководитель»:
- а) начальник отдела;
 - б) генеральный директор;
 - в) ведущий специалист*;
 - г) заместитель директора.
- 4) *Написание проекта*

Рекомендуемая литература:

Основная:

1. Бобрик, А. В. Основы управления проектами в здравоохранении: руководство / А. В. Бобрик. - М. : Акварель, 2011.
2. Попов Ю. И. Управление проектами: учебное пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. - М. : ИНФРА-М, 2007.
3. Балашов, А. И. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. Е. М. Рогова. - М.: Юрайт, 2019.
4. Столяров, С.А. Менеджмент в здравоохранении: учебное пособие. - Барнаул: Азбука, 2011.

Дополнительная:

1. Аньшин В.М. Управление проектами: фундаментальный курс [Электронный ресурс]: учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; под ред. В.М. Аньшина, О.М. Ильиной. - М.: Высшая школа экономики, 2013. - 624 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2012. - 616 с.
3. Вылегжанина А.О. Организационный инструментарий управления проектом [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.О. Вылегжанина. - М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 312 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).
4. Управление инвестиционными проектами: учебное пособие [Электронный ресурс] / Черняк, В.З. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 365 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
5. Аверин, А. Н. Национальные проекты – инструменты достижения национальных целей Российской Федерации [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Москва: Дашков и К°, 2020 (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Раздел 3. Управление реализацией проекта

Тема 3.1: Источники финансирования проекта

Цель: способствовать формированию теоретических знаний по формированию финансовых ресурсов проекта

Задачи:

- изучить оценку стоимости проекта
- рассмотреть планирование затрат по проекту
- рассмотреть источники финансирования проектов
- изучить распределение рисков при проектном финансировании
- изучить контроль выполнения плана и условий финансирования

Обучающийся должен знать:

- основные источники финансирования проектов;

- этапы организации финансирования проекта;
- методы определения стоимости проекта;

Обучающийся должен уметь:

- подбирать источники финансирования проекта;
- определять, на основании каких данных можно построить денежные потоки, финансовый план и бюджет проекта;
- строить бюджет проекта;
- осуществлять контроль выполнения финансового плана и бюджета проекта;

Обучающийся должен владеть:

- навыками формирования бюджета проекта;
- навыками расчета стоимости привлечения источников финансирования проекта.

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

1. Ответить на вопросы по теме занятия.

1. С помощью каких методов можно оценить стоимость проектных работ? Какие возникают проблемы при использовании каждого из подходов к оценке стоимости?
2. Какую роль играет бюджет в планировании проекта и управлении им? Какими методами осуществляется формирование бюджета проекта?
3. Как организуется финансирование проекта?
4. Перечислите, какие источники финансирования проекта вы знаете. В чем преимущества и недостатки использования собственных и заемных источников финансирования?
5. Объясните, какую роль играет лизинг в финансировании проектов?
6. В чем заключаются специфические особенности проектного финансирования? С какими трудностями может столкнуться инициатор проекта при организации проектного финансирования?
7. Какую роль играют ревизии при контроле выполнения плана финансирования? В чем сущность бюджетного контроля?
8. Оценка стоимости проекта.
9. Планирование затрат по проекту.
10. Финансирование проектов.
11. Контроль выполнения плана и условий финансирования.

2. Практическая подготовка.

1. Оцените стоимость выполнения вашего проекта. Какие затраты и на каких этапах выполнения проекта вы будете нести? Какими методами вы пользуетесь? Составьте бюджет вашего проекта.
2. Что такое «Источник финансирования проекта»?
3. Перечислите современные источники финансирования проекта?
4. Что такое «грант»?
5. Какого алгоритма нужно придерживаться, чтобы получить грант?
6. В чем особенности кредитной поддержки малого и среднего бизнеса в медицинской сфере.

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:

- 1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*
- 2) *Ответить на вопросы для самоконтроля*
 1. Перечислите методы оценки стоимости работ.
 2. Какой метод оценки стоимости считается самым точным и почему?
 3. Что такое NPV проекта? Для чего используется этот показатель?
 4. Для чего необходима таблица норм затрат? Приведите примеры.
 5. Что такое S-кривая проекта? Как она рассчитывается?
 6. В чем разница между прямыми затратами и косвенными?
 7. Что обычно происходит со стоимостью задачи при уменьшении времени на ее выполнение? Почему?

8. Что такое график стоимости времени? Для чего он используется?
9. Перечислите виды организационных структур. В чем преимущество и недостаток каждого вида?
10. Для чего на проекте разрабатывается матрица ответственности?
- 3) Проверить свои знания с использованием тестового контроля
1. Критический путь – это:
 - 1) Цепь критических задач
 - 2) Наиболее длительный путь проекта *
 - 3) Последовательность приоритетных работ проекта
 - 4) Последовательность задач с критическими сроками выполнения
 2. Критическая работа – это:
 - 1) Задача, предшествующая завершению проекта или важной вехи проекта
 - 2) Задача с нулевым резервом времени *
 - 3) Задача с максимальным резервом времени
 - 4) Задача, не обеспеченная ресурсами
 3. Что произойдет, если продолжительность критической задачи вырастет?
 - 1) Срок проекта увеличится *
 - 2) Дата начала проекта наступит позднее
 - 3) Резерв этой задачи уменьшится
 - 4) Резерв этой задачи увеличится
 4. Критическая цепь – это:
 - 1) Цепь работ с нулевым резервом времени
 - 2) Цепь работ, сложных с точки зрения технологии
 - 3) Критический путь с ресурсными ограничениями *
 - 4) Узкое место проекта
 5. Какое из перечисленных утверждений верно?
 - 1) Метод критического пути использует традиционную оценку продолжительности, а метод критической цепи – агрессивную. *
 - 2) Метод критической цепи использует традиционную оценку продолжительности, а метод критического пути – агрессивную.
 - 3) Метод критического пути использует агрессивную оценку продолжительности и подразумевает жесткую последовательность задач.
 - 4) Метод критической цепи использует традиционную оценку продолжительности и подразумевает жесткую последовательность задач.
 6. Перегрузка ресурса – это:
 - 1) Превышение максимально возможного времени работы ресурса
 - 2) Превышение максимально возможного объема назначения, предусмотренного в определенном промежутке времени *
 - 3) Назначение в один период времени нескольких задач на один ресурс
 - 4) Попытка выполнить проект в срок при ограниченных ресурсах
 7. Какие существуют типы задач?
 - 1) Фиксированный объем ресурсов, фиксированная длительность, фиксированные трудозатраты *
 - 2) Фиксированная стоимость, фиксированная длительность, фиксированные трудозатраты
 - 3) Фиксированные ресурсы, фиксированные сроки, фиксированная стоимость
 - 4) Фиксированный объем, фиксированные риски, фиксированное качество
 8. Календарь задач необходим для:
 - 1) Определения даты окончания задачи
 - 2) Определения даты начала задачи
 - 3) Указания временных периодов, в которых возможно выполнение задачи *
 - 4) Расчета длительности задачи
 9. Быстрый путь обычно приводит к:
 - 1) Увеличению рисков переделок *

- 2) Уменьшению стоимости ресурсов
 - 3) Увеличению стоимости ресурсов
 - 4) Увеличению стоимости работ
10. Выберите верное утверждение:
- 1) В проекте должны преобладать связи типа «Начало-Окончание»
 - 2) В проекте должны преобладать связи типа «Финиш-Финиш»
 - 3) В проекте должны преобладать связи типа «Старт-Старт»
 - 4) В проекте должны преобладать связи типа «Окончание-Начало» *
11. Выберите верное утверждение:
- 1) В проекте должны преобладать работы типа «Риск как можно меньше»
 - 2) В проекте должны преобладать работы типа «Старт как можно раньше» *
 - 3) В проекте должны преобладать работы типа «Финиш как можно позднее»
 - 4) В проекте должны преобладать работы типа «Старт как можно позднее»
- 4) *Написание проекта*

Рекомендуемая литература:

Основная:

1. Бобрик, А. В. Основы управления проектами в здравоохранении: руководство / А. В. Бобрик. - М. : Акварель, 2011.
2. Попов Ю. И. Управление проектами: учебное пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. - М. : ИНФРА-М, 2007.
3. Балашов, А. И. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. Е. М. Рогова. - М.: Юрайт, 2019.
4. Столяров, С.А. Менеджмент в здравоохранении: учебное пособие. - Барнаул: Азбука, 2011.

Дополнительная:

1. Аньшин В.М. Управление проектами: фундаментальный курс [Электронный ресурс]: учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; под ред. В.М. Аньшина, О.М. Ильиной. - М.: Высшая школа экономики, 2013. - 624 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2012. - 616 с.
3. Вылегжанина А.О. Организационный инструментарий управления проектом [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.О. Вылегжанина. - М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 312 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).
4. Управление инвестиционными проектами: учебное пособие [Электронный ресурс] / Черняк, В.З. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 365 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
5. Аверин, А. Н. Национальные проекты – инструменты достижения национальных целей Российской Федерации [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Москва : Дашков и К°, 2020 (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Раздел 3. Управление реализацией проекта

Тема 3.2: Оценка эффективности проекта

Цель: способствовать формированию теоретических знаний по оценке эффективности проекта

Задачи:

- рассмотреть эффективность реализации проекта и ее виды
- изучить общие подходы оценки экономической эффективности проекта

Обучающийся должен знать:

- возможные эффекты и ключевые индикаторы, свидетельствующие об успешности реализации проекта;
- основные модели управления постоянными затратами в проекте;

Обучающийся должен уметь:

- применять на практике методы оценки экономической эффективности инвестиционных проектов;

Обучающийся должен владеть:

- методологией расчета эффективности проекта.

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

1. Ответить на вопросы по теме занятия.

1. Что такое «эффективность проекта»?
2. Какие показатели вычисляются при проведении оценки финансовой эффективности проекта?
3. Что такое «Чистый дисконтированный доход»?
4. Что такое «Индекс доходности»?
5. Как рассчитывается срок окупаемости проекта?
6. Перечислите известные вам индикаторы успешности реализации проекта.
7. В чем разница между эффектом и эффективностью проекта, как эти понятия связаны друг с другом?
8. Перечислите основные виды эффективности проекта.
9. Эффекты и индикаторы успешной реализации проекта. Эффективность реализации проекта и ее виды.
10. Оценка экономической эффективности проекта: общие подходы.
11. Основные методы инвестиционных расчетов.

2. Практическая подготовка.

1. Провести оценку эффективности проекта. Заполнить таблицу

Оценка эффективности Проекта « _____ »

Показатели	1 год	2 год	3 год	Итого
Капиталовложения (инвестиции), руб.				
Чистая прибыль, тыс. руб.				
Коэффициент дисконтирования				
Дисконтированный денежный поток, руб.				
Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом с учетом капиталовложения (инвестиций), руб.				
Индекс доходности				
Срок окупаемости, г.				

2. Решение ситуационных задач

- 1) Рассмотрите следующие два проекта.

Год	Проекта А	Проект В
0	- 260 000	-40 000
1	5000	45 000
2	15 000	5000
3	15 000	500
4	425 000	500

Желаемая норма доходности инвестора – 15%.

Какой инвестиционный проект следует выбрать, если руководствуешься:

- А) дисконтированным периодом окупаемости;
- Б) Критерием чистой текущей стоимости;
- В) критерием внутренней нормы доходности.

Какой из проектов следует выбрать при принятии окончательного решения?

2) Предприятие планирует частично автоматизировать производственный процесс. Приобретение и установка необходимого оборудования обойдется в 8 млн рублей. Сокращение трудовых и материальных затрат позволит экономить по 2,2 млн рублей ежегодно (до уплаты налогов). Срок амортизации оборудования пять лет, за этот период оно полностью обесценится. Однако его

реальная рыночная стоимость через пять лет может составить 2 млн. рублей. Ставка налога на прибыль 20%, норма доходности для всех проектов, принимаемых фирмой – 10%.

Стоит ли браться за реализацию проекта?

3) Для вашего проекта попробуйте определить основные эффекты и виды эффективности. Какими методами и на основании каких данных можно измерить эффективность вашего проекта?

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля*

1. Какие методы оценки экономической эффективности проекта вы знаете?

2. Расскажите о сферах наиболее целесообразного применения каждого метода оценки экономической эффективности инвестиционного проекта.

3. Чем обусловлена концепция изменения стоимости денег во времени? Какие факторы влияют на оценку инвестором ценности денежных потоков?

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля*

1. Эффективность инвестиционного проекта зависит от:

а) распределения затрат и доходов по периодам осуществления проекта*;

б) ставки налога на имущество;

в) отраслевой принадлежности проекта;

г) ставки налога на прибыль.

2. Оценка инвестиционной привлекательности проекта определяются:

а) объемом прогнозируемой прибыли;

б) прогнозируемой прибылью в расчете на единицу капитала;

в) величиной NPV*;

г) объёмом прогнозируемой денежной выручки.

3. Денежный поток характеризуется...

а) положительным балансом;

б) эффектом (убытком) производственной деятельности;

в) сальдо притока и оттока денежных средств*;

г) размером предельного продукта, производимого при расходовании ресурса или фактора производства при его наиболее эффективном альтернативном использовании.

4. Срок окупаемости инвестиционного проекта рассчитывается как отношение размера первоначальных инвестиций к:

а) денежной выручки от продаж продукции, работ, услуг;

б) полученные денежные средства от осуществления проекта*;

в) прибыль от продаж продукции, работ, услуг;

г) прибыль от реализации основных средств.

5. Метод расчета внутренней нормы доходности (IRR) – это...:

а) внутренний коэффициент окупаемости инвестиций (по своей природе близок к банковской годовой ставке доходности, к проценту по ссудам за год);

б) метод, позволяющий найти граничное значение коэффициента дисконтирования, то есть коэффициента дисконтирования, при котором $NPV=0$ *;

в) метод, при котором IRR сравнивают с уровнем окупаемости вложений, который выбирается в качестве стандартного;

г) коэффициент, определяющий премию за риск портфеля ценных бумаг.

6. Дисконтирование – это...:

а) процесс расчета будущей стоимости средств, инвестируемых сегодня*;

б) обратный расчет ценности денег, то есть определение того, сколько надо было бы инвестировать сегодня, чтобы получить некоторую сумму в будущем;

в) финансовая операция, предполагающая ежегодный взнос денежных средств ради накопления определенной суммы в будущем;

г) процесс расчета настоящей стоимости средств, инвестируемых завтра.

4) Написание проекта

Основная:

1. Бобрик, А. В. Основы управления проектами в здравоохранении: руководство / А. В. Бобрик. - М. : Акварель, 2011.
2. Попов Ю. И. Управление проектами: учебное пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. - М. : ИНФРА-М, 2007.
3. Балашов, А. И. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. Е. М. Рогова. - М.: Юрайт, 2019.
4. Столяров, С.А. Менеджмент в здравоохранении: учебное пособие. - Барнаул: Азбука, 2011.

Дополнительная:

1. Аньшин В.М. Управление проектами: фундаментальный курс [Электронный ресурс]: учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; под ред. В.М. Аньшина, О.М. Ильиной. - М.: Высшая школа экономики, 2013. - 624 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2012. - 616 с.
3. Вылегжанина А.О. Организационный инструментарий управления проектом [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.О. Вылегжанина. - М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 312 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).
4. Управление инвестиционными проектами: учебное пособие [Электронный ресурс] / Черняк, В.З. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 365 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
5. Аверин, А. Н. Национальные проекты – инструменты достижения национальных целей Российской Федерации [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Москва : Дашков и К°, 2020 (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Раздел 3. Управление реализацией проекта

Тема 3.3: Оценка рисков проекта

Цель: способствовать формированию теоретических знаний по оценке рисков проекта

Задачи:

- рассмотреть основные понятия риска и неопределенности
- изучить факторы, обуславливающие неизбежность возникновения риска
- рассмотреть классификацию проектных рисков
- рассмотреть систему управления проектными рисками
- изучить схему основного процесса управления рисками проекта
- сформировать знания по методам управления рисками

Обучающийся должен знать:

- возможные эффекты и ключевые индикаторы, свидетельствующие об успешности реализации проекта;

- основные виды эффективности проекта;

Обучающийся должен уметь:

- применять на практике методы оценки экономической эффективности инвестиционных проектов;

- применять критерии оценки эффективности и решения о реализации проектов;

Обучающийся должен владеть:

- техникой дисконтирования денежных потоков;
- навыками формирования денежных потоков проекта;
- методами оценки экономической эффективности проектов.

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

1. Ответить на вопросы по теме занятия.

1. В чем заключается разница между риском и неопределенностью? Объясните, почему риск – более важная категория для проектной деятельности и почему риск объективно свойственен любым проектам.

1. Приведите примеры рисков в проекте сферы здравоохранения. Почему вы решили, что это риски?
 2. В чем разница между известным и неизвестным риском?
 3. Что такое толерантность к рискам?
 4. Перечислите методы идентификации рисков.
 5. В чем заключается процесс качественной оценки рисков?
 6. Для чего используется матрица вероятности и воздействия рисков?
 7. Какие стратегии реагирования на угрозы вы знаете?
 8. Перечислите стратегии реагирования на возможности.
 9. В каких случаях используется принятие рисков? Приведите примеры.
 10. Для чего необходим процесс мониторинга рисков?
- 3) Проверить свои знания с использованием тестового контроля
1. Укажите корректное определение риска проекта
 - 1) Риск проекта - вероятностное событие, которое в случае своего возникновения негативно воздействует на основные показатели проекта
 - 2) Риск проекта - вероятностное событие, которое в случае своего возникновения позитивно или негативно воздействует на проект *
 - 3) Риск проекта - событие, которое в случае своего возникновения позитивно воздействует на основные показатели проекта
 - 4) Риск проекта - угроза, которая в случае своего возникновения снижает основные показатели проекта
 2. Мы смогли идентифицировать риск и определить его вероятность, но не смогли оценить влияние на проект. Данный риск относится к:
 - 1) Известным
 - 2) Неизвестным *
 - 3) Объективным
 - 4) Субъективным
 3. К процессам управления рисками относятся следующие:
 - 1) Планирование рисков, идентификация рисков, анализ рисков, разработка регламентов управления рисками, оценка стоимости мер реагирования на риски
 - 2) Планирование рисков, анализ рисков, разработка мер реагирования, оценка стоимости мер реагирования, мониторинг
 - 3) Идентификация рисков, анализ рисков, оценка стоимости мер реагирования, мониторинг
 - 4) Идентификация рисков, анализ рисков, разработка мероприятий реагирования, мониторинг*
 4. К методам идентификации рисков относятся следующие:
 - 1) Экспертный подход, метод «Снизу-вверх», мозговой штурм, анализ резервов
 - 2) Экспертный подход, метод «Сверху-вниз», анализ допущений, контрольные листы
 - 3) Экспертный подход, параметрический метод, SWOT-анализ, мозговой штурм
 - 4) Экспертный подход, анализ допущений, контрольные листы *
 5. К основным недостаткам экспертного подхода относится:
 - 1) Субъективность эксперта*
 - 2) Идентификация только известных рисков
 - 3) Идентификация неизвестных рисков
 - 4) Сложность анализа
 6. Какие подходы используются для оценки вероятности рисков в проекте?
 - 1) SWOT-анализ, экспертный подход, анализ допущений
 - 2) Экспертный подход, метод «Сверху-вниз», анализ допущений, контрольные листы
 - 3) Экспертный подход, параметрический метод, SWOT-анализ, мозговой штурм
 - 4) Проведение исследований, экспертная оценка, статистика прошлых проектов *
 7. Укажите правильное высказывание:
 - 1) Срочность риска может повлиять на оценку вероятности риска
 - 2) Срочность риска может повлиять на вероятность риска

- 3) Срочность риска может повлиять на ранг риска *
 - 4) Срочность риска не может повлиять на ранг риска
 8. К методам количественного анализа рисков относятся:
 - 1) Оценка по трем точкам, SWOT-анализ, анализ чувствительности
 - 2) Создание прототипа, проведение исследований, параметрический метод
 - 3) Моделирование, анализ ожидаемого денежного значения, анализ чувствительности *
 - 4) Параметрический метод, метод критического пути, анализ чувствительности
 9. К стратегиям реагирования на угрозы относятся:
 - 1) Моделирование, обход, уменьшение
 - 2) Уклонение, уменьшение, передача *
 - 3) Уклонение, обход, оценка последствий
 - 4) Моделирование, уменьшение, передача
 10. К стратегиям реагирования на благоприятные возможности относятся:
 - 1) Создание условий, использование, увеличение
 - 2) Использование, увеличение, совместное использование *
 - 3) Принятие, передача, увеличение
 - 4) Использование, передача, увеличение
 11. Три способа финансирования проектов: самофинансирование, использование заемных и ... средств.
 - 1) Привлекаемых*
 - 2) Государственных
 - 3) Спонсорских
 12. Что включают в себя процессы организации и проведения контроля качества проекта?
 - 1) Проверку соответствия уже полученных результатов заданным требованиям
 - 2) Составление перечня недоработок и отклонений
 - 3) Промежуточный и итоговый контроль качества с составлением отчетов*
 - 4) *Решить ситуационную задачу*
- «Неусыпный контроль: благо или зло?» Банк «Бертакредит» рассматривает возможность финансирования проекта по производству медицинских ламп на местном заводе по немецкой технологии (раньше их импортировали). Потребность финансирования данного проекта составляет 556 тыс. дол. США. Документы, представленные в банк, говорят о перспективности и хорошей прибыльности проекта. Руководство банка склонно принять положительное решение по поводу финансирования данного проекта при условии разработки и осуществления плана по контролю за реализацией проекта. Какие мероприятия по снижению проектных рисков и контролю за реализацией проекта Вы можете предложить?

5) *Написание проекта*

Рекомендуемая литература:

Основная:

1. Бобрик, А. В. Основы управления проектами в здравоохранении: руководство / А. В. Бобрик. - М. : Акварель, 2011.
2. Попов Ю. И. Управление проектами: учебное пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. - М. : ИНФРА-М, 2007.
3. Балашов, А. И. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. Е. М. Рогова. - М.: Юрайт, 2019.
4. Столяров, С.А. Менеджмент в здравоохранении: учебное пособие. - Барнаул: Азбука, 2011.

Дополнительная:

1. Аньшин В.М. Управление проектами: фундаментальный курс [Электронный ресурс]: учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; под ред. В.М. Аньшина, О.М. Ильиной. - М.: Высшая школа экономики, 2013. - 624 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2012. - 616 с.
3. Вылегжанина А.О. Организационный инструментарий управления проектом [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.О. Вылегжанина. - М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 312 с. (ЭБС

«Университетская библиотека онлайн»).

4. Управление инвестиционными проектами: учебное пособие [Электронный ресурс] / Черняк, В.З. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 365 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

5. Аверин, А. Н. Национальные проекты – инструменты достижения национальных целей Российской Федерации [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Москва: Дашков и К°, 2020 (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Раздел 4. Завершение проекта

Тема 4.1: Презентация проекта

Цель: способствовать формированию теоретических знаний по основным процедурам закрытия проекта

Задачи:

- рассмотреть фазы завершения проекта
- изучить основные программные продукты в управлении проектами

Обучающийся должен знать:

- основные процедуры официального закрытия проекта;
- Структуру итогового отчета по проекту;
- сущность закрытия контрактов проекта;
- назначение постаудита проекта;
- основные программные продукты, применяемые в управлении проектами;

Обучающийся должен уметь:

- определять основные процедуры, необходимые для завершения конкретного проекта;
- анализировать причины отклонений от целей проекта;
- определять последовательность действий по постаудиту проекта;

Обучающийся должен владеть:

- терминологией завершающей фазы проекта;
- навыками формирования итогового отчета проекта.

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

1. Ответить на вопросы по теме занятия.

1. Объясните, в чем заключается роль фазы закрытия проекта. Как эта фаза может повлиять на эффективность текущего и будущих проектов компании?
2. Почему правильное закрытие проекта особенно важно для проектов, которые завершаются досрочно вследствие неполучения запланированных результатов?
3. Перечислите, какие разделы включает в себя итоговый отчет по проекту.
4. Какие процедуры нужно выполнить, чтобы закрыть контракты проекта?
5. Фаза завершения проекта.
6. Закрытие контракта проектов.
7. Постаудит проекта.
8. Основные программные продукты в управлении проектами.

2. Практическая подготовка.

1. Составьте итоговый отчет по проекту. Объясните, в чем для вашего проекта будет заключаться закрытие. Какие проблемы выявились в ходе реализации проекта, и как их можно было бы избежать? Какие уроки вы вынесли на будущее?
2. Определите, какой программный продукт вам было бы целесообразно использовать для повышения эффективности выполнения вашего проекта.

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:

1) Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.

2) Ответить на вопросы для самоконтроля

1. Почему важен постаудит проекта, на решение каких задач он направлен?
2. Какова роль программных продуктов в управлении проектами? Какие принципы необходимо учитывать при выборе программного продукта?

3) Решить ситуации

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 лучше сразу подготовиться 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?

Рекомендуемая литература:

Основная:

1. Бобрик, А. В. Основы управления проектами в здравоохранении: руководство / А. В. Бобрик. - М. : Акварель, 2011.
2. Попов Ю. И. Управление проектами: учебное пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. - М. : ИНФРА-М, 2007.
3. Балашов, А. И. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. Е. М. Рогова. - М.: Юрайт, 2019.
4. Столяров, С.А. Менеджмент в здравоохранении: учебное пособие. - Барнаул: Азбука, 2011.

Дополнительная:

1. Аньшин В.М. Управление проектами: фундаментальный курс [Электронный ресурс]: учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; под ред. В.М. Аньшина, О.М. Ильиной. - М.: Высшая школа экономики, 2013. - 624 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2012. - 616 с.
3. Вылегжанина А.О. Организационный инструментарий управления проектом [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.О. Вылегжанина. - М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 312 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).
4. Управление инвестиционными проектами: учебное пособие [Электронный ресурс] / Черняк, В.З. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 365 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
5. Аверин, А. Н. Национальные проекты – инструменты достижения национальных целей Российской Федерации [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Москва : Дашков и К°, 2020 (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Раздел 4. Завершение проекта

Тема 4.2: Зачетное занятие

Цель: контроль освоения дисциплины и оценка знаний, умений, навыков.

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

- 1. Представление и защита проекта.**
- 2. Тестирование.**

Примерные задания представлены в приложении Б к рабочей программе

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

Подготовка к зачетному занятию – написание проекта

Рекомендуемая литература:

Основная:

1. Бобрик, А. В. Основы управления проектами в здравоохранении: руководство / А. В. Бобрик. - М. : Акварель, 2011.
2. Попов Ю. И. Управление проектами: учебное пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. - М. : ИНФРА-М, 2007.
3. Балашов, А. И. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. Е. М. Рогова. - М.: Юрайт, 2019.
4. Столяров, С.А. Менеджмент в здравоохранении: учебное пособие. - Барнаул: Азбука, 2011.

Дополнительная:

1. Аньшин В.М. Управление проектами: фундаментальный курс [Электронный ресурс]: учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; под ред. В.М. Аньшина, О.М. Ильиной. - М.: Высшая школа экономики, 2013. - 624 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2012. - 616 с.
3. Вылегжанина А.О. Организационный инструментарий управления проектом [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.О. Вылегжанина. - М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 312 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).
4. Управление инвестиционными проектами: учебное пособие [Электронный ресурс] / Черняк, В.З. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 365 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
5. Аверин, А. Н. Национальные проекты – инструменты достижения национальных целей Российской Федерации [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Москва : Дашков и К°, 2020 (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Составитель: Л.Н. Шмакова, Т.В. Байбакова

Зав. кафедрой Л.Н. Шмакова

Кафедра менеджмента и товароведения

Приложение Б к рабочей программе дисциплины (модуля)

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

**для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся
по дисциплине (модулю)**

«Менеджмент в здравоохранении»

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль) ОПОП – Менеджмент в здравоохранении
Форма обучения очно-заочная

1. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Показатели оценивания	Критерии и шкалы оценивания				Оценочное средство	
	Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично	для текущего контроля	для промежуточной аттестации
УК-1 Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач						
ИД УК-1.1 Анализирует задачу, выделяя ее базовые составляющие, определяет и ранжирует информацию, требуемую для решения поставленной задачи						
Знать	Фрагментарные знания по методам анализа дисциплины	Общие, но не структурированные знания по методам анализа дисциплины	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания по методам анализа дисциплины	Сформированные систематические знания по методам анализа дисциплины	Устный опрос в ходе занятий, решение ситуационных задач, тестовый контроль	Решение ситуационных задач, итоговое тестирование, собеседование
Уметь	Частично освоенное умение по выделению базовых составляющих поставленных задач	В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение по выделению базовых составляющих поставленных задач	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение по выделению базовых составляющих поставленных задач	Сформированное умение по выделению базовых составляющих поставленных задач	Устный опрос в ходе занятий, решение ситуационных задач, тестовый контроль	Решение ситуационных задач, итоговое тестирование, собеседование
Владеть	Фрагментарное владение навыками выделения базовых составляющих для решения поставленной задачи	В целом успешное, но не систематическое владение навыками выделения базовых составляющих для решения	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы владение навыками выделения базовых составляющих для решения	Успешное и систематическое владение навыками выделения базовых составляющих для решения поставленной задачи	Устный опрос в ходе занятий, решение ситуационных задач, тестовый контроль	Решение ситуационных задач, итоговое тестирование, собеседование

		поставленной задачи	поставленной задачи			
УК-1 Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач						
ИД УК-1.2 Находит и критически анализирует информацию, необходимую для решения задачи						
Знать	Фрагментарные знания по источникам нахождения информации	Общие, но не структурированные знания по источникам нахождения информации	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания по источникам нахождения информации	Сформированные систематические знания по источникам нахождения информации	Устный опрос в ходе занятий, решение ситуационных задач, тестовый контроль	Решение ситуационных задач, итоговое тестирование, собеседование
Уметь	Частично освоенное умение по нахождению и анализу информации, необходимой для решения задачи	В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение по нахождению и анализу информации, необходимой для решения задачи	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение по нахождению и анализу информации, необходимой для решения задачи	Сформированное умение по нахождению и анализу информации, необходимой для решения задачи	Устный опрос в ходе занятий, решение ситуационных задач, тестовый контроль	Решение ситуационных задач, итоговое тестирование, собеседование
Владеть	Фрагментарное применение навыков по поиску информации и ее анализу	В целом успешное, но не систематическое применение навыков по поиску информации и ее анализу	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков по поиску информации и ее анализу	Успешное и систематическое применение навыков по поиску информации и ее анализу	Устный опрос в ходе занятий, решение ситуационных задач, тестовый контроль	Решение ситуационных задач, итоговое тестирование, собеседование
УК-1 Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач						
ИД УК-1.3 Применяет системный подход для решения поставленных задач						
Знать	Фрагментарные знания по способам решения поставленных задач	Общие, но не структурированные знания по способам решения поставленных задач	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания по способам решения поставленных задач	Сформированные систематические знания по способам решения поставленных задач	Устный опрос в ходе занятий, решение ситуационных задач, тестовый контроль	Решение ситуационных задач, итоговое тестирование, собеседование
Уметь	Частично освоенное умение по применению способов решения поставленных задач	В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение по применению способов решения поставленных задач	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение по применению способов решения поставленных задач	Сформированное умение по применению способов решения поставленных задач	Устный опрос в ходе занятий, решение ситуационных задач, тестовый контроль	Решение ситуационных задач, итоговое тестирование, собеседование
Владеть	Фрагментарное применение навыков по способности	В целом успешное, но не систематическое применение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы	Успешное и систематическое применение навыков по	Устный опрос в ходе занятий, решение	Решение ситуационных задач, итоговое

	предлагать варианты решения поставленной задачи и оценивать их достоинства и недостатки	навыков по способности предлагать варианты решения поставленной задачи и оценивать их достоинства и недостатки	применение навыков по способности предлагать варианты решения поставленной задачи и оценивать их достоинства и недостатки	способности предлагать варианты решения поставленной задачи и оценивать их достоинства и недостатки	ситуационных задач, тестовый контроль	тестирование, собеседование
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						
ИД УК-2.1 Формулирует проблему, решение которой напрямую связано с достижением поставленной цели						
Знать	Фрагментарные знания по возможным проблемам в сфере менеджмента в здравоохранении	Общие, но не структурированные знания по возможным проблемам в сфере менеджмента в здравоохранении	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания по возможным проблемам в сфере менеджмента в здравоохранении	Сформированные систематические знания по возможным проблемам в сфере менеджмента в здравоохранении	Устный опрос в ходе занятий, решение ситуационных задач, тестовый контроль	Решение ситуационных задач, итоговое тестирование, собеседование
Уметь	Частично освоенное умение по эффективному выявлению и подходу к решению проблемы в области менеджмента в здравоохранении	В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение по эффективному выявлению и подходу к решению проблемы в области менеджмента в здравоохранении	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умения по эффективному выявлению и подходу к решению проблемы в области менеджмента в здравоохранении	Сформированное умение по выделению базовых составляющих по эффективному выявлению и подходу к решению проблемы в области менеджмента в здравоохранении	Устный опрос в ходе занятий, решение ситуационных задач, тестовый контроль	Решение ситуационных задач, итоговое тестирование, собеседование
Владеть	Фрагментарное применение навыков по способности эффективно подойти к выявлению и решению проблем в области менеджмента в здравоохранении	В целом успешное, но не систематическое применение навыков по способности эффективно подойти к выявлению и решению проблем в области менеджмента в здравоохранении	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применения навыков по способности эффективно подойти к выявлению и решению проблем в области менеджмента в здравоохранении	Успешное и систематическое применение навыков по способности эффективно подойти к выявлению и решению проблем в области менеджмента в здравоохранении	Устный опрос в ходе занятий, решение ситуационных задач, тестовый контроль	Решение ситуационных задач, итоговое тестирование, собеседование
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						
ИД УК-2.2 Определяет круг задач в рамках поставленной цели и выбирает оптимальные способы решения данных задач						

Знать	Фрагментарные знания по методикам формулирования задач исследования, выбору методов исследования, исходя из поставленной цели	Общие, но не структурированные знания по методикам формулирования задач исследования, выбору методов исследования, исходя из поставленной цели	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания по методикам формулирования задач исследования, выбору методов исследования, исходя из поставленной цели	Сформированные систематические знания по методикам формулирования задач исследования, выбору методов исследования, исходя из поставленной цели	Устный опрос в ходе занятий, решение ситуационных задач, тестовый контроль	Решение ситуационных задач, итоговое тестирование, собеседование
Уметь	Частично освоенное умение по формулировке задачи исследования, выбору оптимальных методов исследования, исходя из цели	В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение по формулировке задачи исследования, выбору оптимальных методов исследования, исходя из цели	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умения по формулировке задачи исследования, выбору оптимальных методов исследования, исходя из цели	Сформированное умение по выделению базовых составляющих по формулировке задачи исследования, выбору оптимальных методов исследования, исходя из цели	Устный опрос в ходе занятий, решение ситуационных задач, тестовый контроль	Решение ситуационных задач, итоговое тестирование, собеседование
Владеть	Фрагментарное применение навыков по определению задач теоретических и прикладных исследований в области менеджмента в здравоохранении, способностью выбирать эффективные для достижения поставленной цели методы исследования	В целом успешное, но не систематическое применение навыков по определению задач теоретических и прикладных исследований в области менеджмента в здравоохранении, способностью выбирать эффективные для достижения поставленной цели методы исследования	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применения навыков по определению задач теоретических и прикладных исследований в области менеджмента в здравоохранении, способностью выбирать эффективные для достижения поставленной цели методы исследования	Успешное и систематическое применение навыков по определению задач теоретических и прикладных исследований в области менеджмента в здравоохранении, способностью выбирать эффективные для достижения поставленной цели методы исследования	Устный опрос в ходе занятий, решение ситуационных задач, тестовый контроль	Решение ситуационных задач, итоговое тестирование, собеседование

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

ИД УК-2.3 Решает задачи в рамках действующих правовых норм

Знать	Фрагментарные знания по основам планирования деятельности по достижению поставленных задач в сфере	Общие, но не структурированные знания по основам планирования деятельности по достижению поставленных задач в сфере	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания по основам планирования деятельности по достижению	Сформированные систематические знания по основам планирования деятельности по достижению поставленных задач в сфере	Устный опрос в ходе занятий, решение ситуационных задач, тестовый контроль	Решение ситуационных задач, итоговое тестирование, собеседование
-------	--	---	---	---	--	--

	менеджмента в здравоохранении	менеджмента в здравоохранении	поставленных задач в сфере менеджмента в здравоохранении	менеджмента в здравоохранении		
Уметь	Частично освоенное умение по соотношению ресурсов и ограничений в решении поставленных задач	В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение по соотношению ресурсов и ограничений в решении поставленных задач	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умения по соотношению ресурсов и ограничений в решении поставленных задач	Сформированное умение по выделению базовых составляющих по соотношению ресурсов и ограничений в решении поставленных задач	Устный опрос в ходе занятий, решение ситуационных задач, тестовый контроль	Решение ситуационных задач, итоговое тестирование, собеседование
Владеть	Фрагментарное применение навыков по способности планировать решение задач в зоне своей ответственности с учетом действующих правовых норм и ограничений	В целом успешное, но не систематическое применение навыков по способности планировать решение задач в зоне своей ответственности с учетом действующих правовых норм и ограничений	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применения навыков по способности планировать решение задач в зоне своей ответственности с учетом действующих правовых норм и ограничений	Успешное и систематическое применение навыков по способности планировать решение задач в зоне своей ответственности с учетом действующих правовых норм и ограничений	Устный опрос в ходе занятий, решение ситуационных задач, тестовый контроль	Решение ситуационных задач, итоговое тестирование, собеседование
УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни						
ИД УК 6.1 Использует инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей						
Знать	Фрагментарные знания по основным приемам эффективного управления собственным временем, основным методикам самоконтроля, саморазвития и самообразования на протяжении всей жизни.	Общие, но не структурированные знания по основным приемам эффективного управления собственным временем, основным методикам самоконтроля, саморазвития и самообразования на протяжении всей жизни.	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания по основным приемам эффективного управления собственным временем, основным методикам самоконтроля, саморазвития и самообразования на протяжении всей жизни.	Сформированные систематические знания по основным приемам эффективного управления собственным временем, основным методикам самоконтроля, саморазвития и самообразования на протяжении всей жизни.	Устный опрос в ходе занятий, решение ситуационных задач, тестовый контроль	Решение ситуационных задач, итоговое тестирование, собеседование
Уметь	Частично освоенное умение по эффективному планированию и	В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение по	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение по	Сформированное умение по эффективному планированию и	Устный опрос в ходе занятий, решение ситуационных	Решение ситуационных задач, итоговое

	контролированию собственного времени, использованию методов саморегуляции, саморазвития и самообучения.	эффективному планированию и контролю времени, использованию методов саморегуляции, саморазвития и самообучения.	эффективному планированию и контролю времени, использованию методов саморегуляции, саморазвития и самообучения.	контролированию собственного времени, использованию методов саморегуляции, саморазвития и самообучения.	задач, тестовый контроль	тестирование, собеседование
Владеть	Фрагментарное владение методами управления собственным временем, методиками саморазвития и самообразования в течение всей жизни.	В целом успешное, но не систематическое владение методами управления собственным временем, методиками саморазвития и самообразования в течение всей жизни.	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы владение методами управления собственным временем, методиками саморазвития и самообразования в течение всей жизни.	Успешное и систематическое владение методами управления собственным временем, методиками саморазвития и самообразования в течение всей жизни.	Устный опрос в ходе занятий, решение ситуационных задач, тестовый контроль	Решение ситуационных задач, итоговое тестирование, собеседование
ПК-1 Способен руководить и управлять процессами анализа и планирования						
ИД ПК-1.1 Осуществляет руководство работой по планированию деятельности структурных подразделений или организации в целом, исходя из конкретных условий и потребностей рынка, при выявлении и использовании ресурсов организации						
Знать	Фрагментарные знания по основным принципам и методам руководства и управления планированием деятельности структурных подразделений или организации в целом, исходя из конкретных условий и потребностей рынка, при выявлении и использовании ресурсов организации	Общие, но не структурированные знания по принципам и методам руководства и управления планированием деятельности структурных подразделений или организации в целом, исходя из конкретных условий и потребностей рынка, при выявлении и использовании ресурсов организации	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания по принципам и методам руководства и управления планированием деятельности структурных подразделений или организации в целом, исходя из конкретных условий и потребностей рынка, при выявлении и использовании ресурсов организации	Сформированные систематические знания по принципам и методам руководства и управления планированием деятельности структурных подразделений или организации в целом, исходя из конкретных условий и потребностей рынка, при выявлении и использовании ресурсов организации	Устный опрос в ходе занятий, решение ситуационных задач, тестовый контроль, реферат	Решение ситуационных задач, итоговое тестирование, собеседование
Уметь	Частично освоенное умение по применению методов руководства и управления	В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение по применению	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение по применению	Сформированное умение по применению методов руководства и управления	Устный опрос в ходе занятий, решение ситуационных задач,	Решение ситуационных задач, итоговое тестирование, собеседование

	планированием деятельности структурных подразделений или организации в целом, исходя из конкретных условий и потребностей рынка, при выявлении и использовании ресурсов организации	методов руководства и управления планированием деятельности структурных подразделений или организации в целом, исходя из конкретных условий и потребностей рынка, при выявлении и использовании ресурсов организации	методов руководства и управления планированием деятельности структурных подразделений или организации в целом, исходя из конкретных условий и потребностей рынка, при выявлении и использовании ресурсов организации	планированием деятельности структурных подразделений или организации в целом, исходя из конкретных условий и потребностей рынка, при выявлении и использовании ресурсов организации	тестовый контроль, реферат	
Владеть	Фрагментарное применение навыков по применению методов руководства и управления планированием деятельности структурных подразделений или организации в целом, исходя из конкретных условий и потребностей рынка, при выявлении и использовании ресурсов организации	В целом успешное, но не систематическое применение навыков по применению методов руководства и управления планированием деятельности структурных подразделений или организации в целом, исходя из конкретных условий и потребностей рынка, при выявлении и использовании ресурсов организации	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применения навыков по применению методов руководства и управления планированием деятельности структурных подразделений или организации в целом, исходя из конкретных условий и потребностей рынка, при выявлении и использовании ресурсов организации	Успешное и систематическое применение навыков по применению методов руководства и управления планированием деятельности структурных подразделений или организации в целом, исходя из конкретных условий и потребностей рынка, при выявлении и использовании ресурсов организации	Устный опрос в ходе занятий, решение ситуационных задач, тестовый контроль, реферат	Решение ситуационных задач, итоговое тестирование, собеседование
ПК-1 Способен руководить и управлять процессами анализа и планирования						
ИД ПК-1.2 Проводит анализ показателей деятельности структурных подразделений или организации в целом, действующих методов управления при решении производственных задач и выявление возможностей повышения эффективности управления.						
Знать	Фрагментарные знания по методам управления при решении производственных задач	Общие, но не структурированные знания по методам управления при решении производственных задач	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания по методам управления при решении производственных задач	Сформированные систематические знания по методам управления при решении производственных задач	Устный опрос в ходе занятий, решение ситуационных задач, тестовый контроль, реферат	Решение ситуационных задач, итоговое тестирование, собеседование
Уметь	Частично освоенное умение по проведению	В целом успешное, но не	В целом успешное, но содержащее	Сформированное умение по проведению	Устный опрос в ходе занятий,	Решение ситуационных задач,

	анализа показателей деятельности организации, использованию действующих методов управления при решении производственных задач и выявлению возможности повышения эффективности управления	систематически осуществляемое умение по проведению анализа показателей деятельности организации, использованию действующих методов управления при решении производственных задач и выявлению возможности повышения эффективности управления	отдельные пробелы умение по проведению анализа показателей деятельности организации, использованию действующих методов управления при решении производственных задач и выявлению возможности повышения эффективности управления	анализа показателей деятельности организации, использованию действующих методов управления при решении производственных задач и выявлению возможности повышения эффективности управления	решение ситуационных задач, тестовый контроль, реферат	итоговое тестирование, собеседование
Владеть	Фрагментарное применение навыков по применению методов управления при решении производственных задач	В целом успешное, но не систематическое применение навыков по применению методов управления при решении производственных задач	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применения навыков по применению методов управления при решении производственных задач	Успешное и систематическое применение навыков по применению методов управления при решении производственных задач	Устный опрос в ходе занятий, решение ситуационных задач, тестовый контроль, реферат	Решение ситуационных задач, итоговое тестирование, собеседование
ПК-2 Способен решать организационно-управленческие задачи при организации и мотивации процессов в рамках деятельности руководителя подразделения или организации в целом						
ИД ПК-2.2 Владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации						
Знать	Фрагментарные знания по методам, подходам и этапам принятия управленческих организационных решений	Общие, но не структурированные знания по методам, подходам и этапам принятия управленческих организационных решений	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания по методам, подходам и этапам принятия управленческих организационных решений	Сформированные систематические знания по методам, подходам и этапам принятия управленческих организационных решений	Устный опрос в ходе занятий, решение ситуационных задач, тестовый контроль	Решение ситуационных задач, итоговое тестирование, собеседование
Уметь	Частично освоенное умение по осуществлению поиска, критическому анализу и синтезу информации, применению системного подхода для решения	В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение по осуществлению поиска, критическому анализу и синтезу информации, применению	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение по осуществлению поиска, критическому анализу и синтезу информации, применению	Сформированное умение по осуществлению поиска, критическому анализу и синтезу информации, применению системного подхода для решения	Устный опрос в ходе занятий, решение ситуационных задач, тестовый контроль	Решение ситуационных задач, итоговое тестирование, собеседование

	стратегических и тактических задач	системного подхода для решения стратегических и тактических задач	системного подхода для решения стратегических и тактических задач	стратегических и тактических задач		
Владеть	Фрагментарное применение навыков по разработке комплекса мероприятий для поиска, анализа и подготовки решений на заданную тему	В целом успешное, но не систематическое применение навыков по разработке комплекса мероприятий для поиска, анализа и подготовки решений на заданную тему	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы по разработке комплекса мероприятий для поиска, анализа и подготовки решений на заданную тему	Успешное и систематическое применение навыков по разработке комплекса мероприятий для поиска, анализа и подготовки решений на заданную тему	Устный опрос в ходе занятий, решение ситуационных задач, тестовый контроль	Решение ситуационных задач, итоговое тестирование, собеседование
ПК-2 Способен решать организационно-управленческие задачи при организации и мотивации процессов в рамках деятельности руководителя подразделения или организации в целом						
ИД ПК-2.3 Способен использовать основные теории мотивации и лидерства для решения управленческих задач						
Знать	Фрагментарные знания по основным управленческим теориям, подходам к мотивации и стимулированию и лидерства для решения управленческих задач	Общие, но не структурированные знания по основным управленческим теориям, подходам к мотивации и стимулированию и лидерства для решения управленческих задач	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания по основным управленческим теориям, подходам к мотивации и стимулированию и лидерства для решения управленческих задач	Сформированные систематические знания по основным управленческим теориям, подходам к мотивации и стимулированию и лидерства для решения управленческих задач	Устный опрос в ходе занятий, решение ситуационных задач, тестовый контроль	Решение ситуационных задач, итоговое тестирование, собеседование
Уметь	Частично освоенное умение по аргументированному отстаиванию управленческих решений, заинтересовывать и мотивировать персонал	В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение по аргументированному отстаиванию управленческих решений, заинтересовывать и мотивировать персонал	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение по аргументированному отстаиванию управленческих решений, заинтересовывать и мотивировать персонал	Сформированное умение аргументированному отстаиванию управленческих решений, заинтересовывать и мотивировать персонал	Устный опрос в ходе занятий, решение ситуационных задач, тестовый контроль	Решение ситуационных задач, итоговое тестирование, собеседование
Владеть	Фрагментарное применение навыков применению методов стимулирования и мотивации	В целом успешное, но не систематическое применение навыков по применению методов стимулирования и мотивации	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы по применению методов стимулирования и мотивации	Успешное и систематическое применение навыков по применению методов стимулирования и мотивации	Устный опрос в ходе занятий, решение ситуационных задач, тестовый контроль	Решение ситуационных задач, итоговое тестирование, собеседование

2. Типовые контрольные задания и иные материалы

2.1. Примерный комплект типовых заданий для оценки сформированности компетенций, критерии оценки

Код компетенции	Комплект заданий для оценки сформированности компетенций				
УК-1	<p>Примерные вопросы к экзамену, к устному опросу текущего контроля (с №1 по №10 (полный перечень вопросов – см. п. 2.2))</p> <ol style="list-style-type: none"> Архетипы управляющих. Второй этап управленческого цикла. Делегирование полномочий. Запрограммированные и незапрограммированные решения. Алгоритм рационального решения. Функции управления. Контроль как функция управления. Координация как функция управления. Менеджмент как наука, практика, искусство. Методологии управления. Процессный подход, ситуационный подход, теория хаоса в управлении. Миссия, цели и стратегия организации. <p>Тестовые задания (разноуровневые) для текущего контроля и промежуточной аттестации</p> <p>1 уровень:</p> <p>1. Область знаний и профессиональной деятельности, направленных на формирование и обеспечение достижение целей организации путем рационального использования ресурсов, называется:</p> <ol style="list-style-type: none"> бизнесом маркетингом предпринимательством менеджментом* организацией <p>2. Предметом науки менеджмента являются:</p> <ol style="list-style-type: none"> общественные отношения между людьми в сфере управления управление, ориентированное на успешную деятельность выявление факторов и условий, влияющих на эффективность организованной трудовой деятельности сопротивление изменениям все перечисленное верно* <p>3. Одним из связующих процессов в менеджменте является:</p> <ol style="list-style-type: none"> определение целей контроль коммуникация* мотивация стимулирование <p>2 уровень:</p> <p>1. Установите соответствие</p> <table border="1" data-bbox="331 1563 1522 1966"> <thead> <tr> <th data-bbox="331 1563 703 1603">Функции менеджмента</th> <th data-bbox="703 1563 1522 1603">Характеристика функции</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="331 1603 703 1966"> 1) Планирование 2) Прогнозирование 3) Организация 4) Мотивация 5) Контроль </td> <td data-bbox="703 1603 1522 1966"> 3 А) взгляд в будущее, оценка возможных путей развития, последствий тех или иных решений; 4 Б) установление постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями организации, определении порядка и условий ее функционирования; 5 В) разработка последовательности действий, позволяющих достигнуть желаемое; Г) процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными; Д) процесс побуждения себя и других людей к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей организации; </td> </tr> </tbody> </table> <p>Ответ: 1-В, 2-А, 3-Б, 4-Д, 5-Г</p> <p>2. Распределите категории по разновидностям контроля</p>	Функции менеджмента	Характеристика функции	1) Планирование 2) Прогнозирование 3) Организация 4) Мотивация 5) Контроль	3 А) взгляд в будущее, оценка возможных путей развития, последствий тех или иных решений; 4 Б) установление постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями организации, определении порядка и условий ее функционирования; 5 В) разработка последовательности действий, позволяющих достигнуть желаемое; Г) процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными; Д) процесс побуждения себя и других людей к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей организации;
Функции менеджмента	Характеристика функции				
1) Планирование 2) Прогнозирование 3) Организация 4) Мотивация 5) Контроль	3 А) взгляд в будущее, оценка возможных путей развития, последствий тех или иных решений; 4 Б) установление постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями организации, определении порядка и условий ее функционирования; 5 В) разработка последовательности действий, позволяющих достигнуть желаемое; Г) процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными; Д) процесс побуждения себя и других людей к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей организации;				

1) Диагностический контроль 2) Терапевтический контроль	А) принятие исправительных норм Б) измерители В) выявление отклонений от нормативов Г) эталоны Д) предупреждающие сигналы
--	---

Ответ: 1- Б,Г,Д; 2- А,В

3 уровень:

1. В результате проведения коммуникационной кампании по выведению на рынок новой медицинской услуги 80% целевой аудитории стало известно о новой услуге. 60% из них купили услугу. 20% из купивших новую услугу впервые, совершили повторную покупку. Вопросы:

А) Какой процент целевой аудитории купили услугу повторно?

Варианты ответов:

- 1) 5,2%
- 2) 9,6%*
- 3) 12%

Б) Можно ли считать данную кампанию эффективной?

Варианты ответов:

- 1) Да, можно считать данную коммуникационную кампанию эффективной, так как 80% целевой аудитории узнали об услуге, 60% купили услугу.*
- 2) Нет, нельзя считать данную коммуникативную кампанию эффективной, так как всего 20% из купивших новую услугу впервые, совершили повторную покупку.
- 3) Не совсем можно считать данную коммуникационную кампанию эффективной, так как всего 60% из них купили услугу.

В) Возможно ли повторное проведение данной кампании?

Варианты ответов:

- 1) Да, возможно
- 2) Нет, не целесообразно повторно проводить данную коммуникационную кампанию
- 3) Возможно только с другой целевой аудиторией*

Примерные ситуационные задачи

Главный врач городской больницы, проанализировав работу структурных подразделений медицинской организации, обратил внимание на снижение исполнительской дисциплины, текучесть кадров средних и младших медицинских работников в хирургическом отделении. Просмотрев ежемесячные отчеты о работе хирургического отделения, главный врач убедился, что результаты деятельности отделения были удовлетворительными, однако увеличилось число осложнений, связанных с плохим уходом за пациентами. Три месяца назад в хирургическое отделение был назначен новый заведующий, не имеющий опыта управленческой деятельности.

Вопросы:

1) Каковы задачи руководителя в системе управления здравоохранением?

Ответ: Задачи руководителя в системе управления здравоохранением: правильное планирование, организация, прогнозирование и контроль. Это координация людских и иных ресурсов с целью решения поставленных организационных задач, то есть это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Цель менеджмента в здравоохранении - снижение потерь общества от заболеваемости, инвалидности и смертности населения при имеющихся ресурсах, поэтому эффективный руководитель медицинской организации должен решать поставленные задачи, для выполнения общей цели.

2) Каковы должны быть действия главного врача для реального улучшения положения дел в отделении?

Ответ: Для реального улучшения дел в отделении хирургии главный врач должен проанализировать сложившуюся ситуацию в связи с увеличением числа осложнений, а именно нужно поручить задачу главной медицинской сестре, чтобы она как руководитель сестринского медицинского персонала, проанализировала ситуацию в хирургическом отделении, связанную с плохим уходом за пациентами и предприняла необходимые меры по устранению данной проблемы совместно со старшей медицинской сестрой хирургического отделения: провести учебу со средним и младшим медицинским персоналом отделения. Заведующему хирургического отделения, так как он без опыта работы в управленческой должности,

	<p>уметь использовать в своей деятельности функции управления: планирование, организацию, прогнозирование и контроль, использовать систему наставничества, обращаясь за советом к более опытным руководителям подразделений. Главный врач обязательно должен проконтролировать выполнение управленческого решения.</p> <p>3) Постройте круговую диаграмму функций управления и дайте характеристику содержания каждой функции: диаграмма строится на занятии с использованием Microsoft Excel.</p>																							
<p>УК-2</p>	<p>Примерные вопросы к экзамену, к устному опросу текущего контроля (с №11 по №20 (полный перечень вопросов – см. п. 2.2))</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Понятие проблем в управлении. 2. Принципы управления медицинской организацией. А.Файоль о принципах управления. 3. Первый этап управленческого цикла. 4. Второй этап управленческого цикла. 5. Третий этап управленческого цикла. 6. Цели управления медицинской организацией. 7. Особенности управления здравоохранением. 8. Структура управления здравоохранением в РФ. 9. Субъект и объект управления. 10. Уровни менеджмента в медицинской организации. 																							
	<p>Тестовые задания (разноуровневые) для текущего контроля и промежуточной аттестации</p> <p>1 уровень:</p> <p>1. Планирование в менеджменте означает:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) процесс определения целей и путей их достижения 2) процесс построения материальной и социальной структуры организации 3) процесс определения или уточнения целей развития организации и ее структурных подразделений, средств их достижения, сроков и последовательности реализации и распределения ресурсов* 4) процесс проверки достижения поставленных целей 5) процесс побуждения сотрудников к достижению целей организации <p>2. В процессе формулирования стратегии первым шагом является:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) изучение внешних факторов (внешний анализ) 2) критический самоанализ (внутренний анализ) 3) определение цели деятельности* 4) составление стратегического плана 5) все вышеперечисленное верно <p>3. Единоначалие в управлении означает:</p> <ol style="list-style-type: none"> А) работник получает задания и отвечает за их выполнение перед одним начальником* Б) авторитарный стиль руководства в организации В) подчиненность всех работников одному начальнику Г) соответствие задач характеру полномочий работника Д) создание иерархий уровней управления в организации <p>2 уровень:</p> <p>1. Установите соответствие</p> <table border="1" data-bbox="325 1541 1530 1798"> <thead> <tr> <th>Категории функций менеджмента</th> <th>Функции менеджмента</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1) Общие функции менеджмента</td> <td>А) маркетинг</td> </tr> <tr> <td>2) Конкретные функции менеджмента</td> <td>Б) планирование</td> </tr> <tr> <td></td> <td>В) управление финансами</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Г) организация</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Д) мотивация</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Е) управление персоналом</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Ж) контроль</td> </tr> </tbody> </table> <p>Ответ: 1-Б,Г,Д,Ж; 2-А,В,Е</p> <p>2. Установите соответствие авторов и теорий классического менеджмента</p> <table border="1" data-bbox="325 1888 1530 2054"> <thead> <tr> <th>Авторы классической школы управления</th> <th>Теории классического менеджмента</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1) А. Файоль</td> <td>А) «школа человеческих отношений»</td> </tr> <tr> <td>2) М. Вебер</td> <td>Б) «бюрократическая модель»</td> </tr> <tr> <td>3) Ф. Тейлор</td> <td>В) «определил функции и принципы менеджмента»</td> </tr> </tbody> </table>	Категории функций менеджмента	Функции менеджмента	1) Общие функции менеджмента	А) маркетинг	2) Конкретные функции менеджмента	Б) планирование		В) управление финансами		Г) организация		Д) мотивация		Е) управление персоналом		Ж) контроль	Авторы классической школы управления	Теории классического менеджмента	1) А. Файоль	А) «школа человеческих отношений»	2) М. Вебер	Б) «бюрократическая модель»	3) Ф. Тейлор
Категории функций менеджмента	Функции менеджмента																							
1) Общие функции менеджмента	А) маркетинг																							
2) Конкретные функции менеджмента	Б) планирование																							
	В) управление финансами																							
	Г) организация																							
	Д) мотивация																							
	Е) управление персоналом																							
	Ж) контроль																							
Авторы классической школы управления	Теории классического менеджмента																							
1) А. Файоль	А) «школа человеческих отношений»																							
2) М. Вебер	Б) «бюрократическая модель»																							
3) Ф. Тейлор	В) «определил функции и принципы менеджмента»																							

4) Э. Мейо

Г) «принципы научного управления»

Ответ: 1-В; 2-Б; 3-Г; 4-А.

3 уровень:

В связи с тяжелыми условиями труда штат сотрудников травматологического отделения больницы не укомплектован медицинскими сестрами, отмечается высокая текучесть кадров, на работу принимаются совместители. График работы медсестер составляет старшая медсестра, согласовывает заведующий отделением и утверждает начальник отдела кадров. Очень часто в течение месяца происходят замены дежурств медсестер из-за несовпадения графиков работы совместителей по основному месту работы, бывают случаи опоздания на работу. Выход из сложившейся ситуации заведующий отделением нашел в предложении самим медсестрам составить проект графика с соблюдением требований законов о труде.

Вопросы:

1. Выберите основной принцип принятия управленческого решения в данной ситуации.

Варианты ответов:

- А) авторитарный
- Б) принцип, основанный на совместном участии*
- В) демократический
- Г) принцип на основе консенсуса

2. Какой принцип управления использован заведующим отделением?

Варианты ответов:

- А) делегирование полномочий
- Б) планирование
- В) учет индивидуальных особенностей работников
- Г) максимально широкое привлечение исполнителей к процессу принятия управленческого решения*

3. Какие дисциплинарные взыскания может принять заведующий отделением, за опоздание на работу сотрудников?

Варианты ответов:

- А) штраф
- Б) замечание
- В) выговор
- Г) увольнение
- Д) решение о дисциплинарном взыскании сотрудника принимается руководителем организации – главным врачом по представлению заведующего отделением*

Примерные ситуационные задачи

Выпускница направления подготовки «Менеджмент» Анна по окончании университета была принята на должность заместителя главного врача по работе с сестринским персоналом в крупной городской больнице. Должность главной медсестры в этой больнице возглавляет специалист со средним медицинским образованием. Это грамотная главная медицинская сестра, она пользуется заслуженным авторитетом среди сотрудников больницы. Приступив к своим обязанностям, Анна, в первую очередь, пересматривает должностную инструкцию главной медицинской сестры, вносит в нее существенные изменения (без согласования с главной медсестрой), устранив главную медицинскую сестру от решения многих производственных проблем. Прекращает работу Совета медицинских сестер. Не проводит совещания со старшими медицинскими сестрами, считает, что все производственные вопросы следует решать на местах при проведении обхода.

Задание. Определите слабые стороны Анны в роли заместителя главного врача, опишите возможные последствия ее деятельности.

Ответ:

- 1) Слабые стороны Анны: недостаточно знаний об особенностях управленческого труда, неумение влиять на людей, слабые навыки руководства, низкая способность формировать коллектив.
- 2) Возможные последствия деятельности Анны:
 - нерациональное перераспределение обязанностей между заместителем главного врача с сестринским персоналом и главной медицинской сестрой;
 - возможность возникновения конфликтной ситуации между Анной и членами трудового коллектива данной медицинской организации;
 - прекращение работы Совета медсестер может привести к тому, что решения не будут приниматься коллективно относительно деятельности среднего медицинского персонала;
 - отказ от проведения совещаний со старшими медицинскими сестрами, может привести к тому, что будут решаться текущие вопросы и не будет осуществляться планирование на перспективу.

<p>УК-6</p>	<p>Примерные вопросы к экзамену, к устному опросу текущего контроля (с №21 по №30 (полный перечень вопросов – см. п. 2.2))</p> <p>11. Дайте определение понятию «управление временем».</p> <p>12. Что такое имидж руководителя, виды имиджа.</p> <p>13. Дайте определение понятию «самоменеджмент».</p> <p>14. Охарактеризуйте правила самоменеджмента.</p> <p>15. Перечислите личностные качества руководителя, влияющие на эффективность управления.</p> <p>16. Охарактеризуйте принцип Эйзенхауэра.</p> <p>17. Охарактеризуйте принцип Парето?</p> <p>18. Перечислите негативные качества руководителя.</p> <p>19. Перечислите типичные управленческие ошибки.</p> <p>10. Охарактеризуйте слабые стороны руководителя.</p>		
	<p>Тестовые задания (разноуровневые) для текущего контроля и промежуточной аттестации</p> <p>1 уровень:</p> <p>1. Планирование времени включает следующие этапы:</p> <p>А. ситуационный анализ, анализ целей, планирование целей</p> <p>Б. анализ целей, планирование целей, делегирование</p> <p>В. ситуационный анализ, планирование целей, контроль*</p> <p>Г. анализ целей, контроль, делегирование, ситуационный анализ</p> <p>Д. планирование целей, делегирование, мотивация</p> <p>2. Наиболее эффективный стиль руководства коллективом на этапе повышенного напряжения развития коллектива:</p> <p>А. либеральный</p> <p>Б. демократический</p> <p>В. авторитарный</p> <p>Г. демократический в сочетании с авторитарным*</p> <p>Д. демократический в сочетании с либеральным</p> <p>3. Временной принцип Парето заключается в том, что соотношение затрат времени (необходимого для выполнения задачи) и итогового результата составляет:</p> <p>А. 60%-40%</p> <p>Б. 80%-20%*</p> <p>В. 30%-70%</p> <p>Г. 50%-50%</p> <p>Д. 55%-45%</p> <p>2 уровень:</p> <p>1. Установите соответствие между видом имиджа руководителя и их характеристиками.</p> <p>1. Профессиональный имидж</p> <p>2. Личностный имидж</p> <p>А) профессионализм и компетентность</p> <p>Б) габитарный имидж</p> <p>В) средовой имидж</p> <p>Г) гуманитарная образованность</p> <p>Д) вербальный имидж</p> <p>Е) нравственная надежность руководителя</p> <p>Ответ: 1- А,Г,Е; 2-Б,В,Д</p> <p>2. Установите соответствие по рациональному использованию рабочего времени руководителем</p> <table border="1" data-bbox="325 1644 1506 1680"> <tr> <td data-bbox="325 1644 743 1680">Временной период</td> <td data-bbox="743 1644 1506 1680">Правила работы руководителя</td> </tr> </table>	Временной период	Правила работы руководителя
Временной период	Правила работы руководителя		

<p>1) Правила начала дня 2) Правила основной части дня 3) Правила конца дня</p>	<p>А) логичная подготовка работы; избегать незапланированных импульсивных действий; вовремя делать паузу и соблюдать размеренный темп; рациональное завершение начатых дел; в начале дня целесообразнее заниматься важнейшими заданиями, а в более беспокойный период - делами менее важными; контролировать время и планы. Б) начинать день с позитивным настроением; проводить повторный обзор плана дня, составленного накануне; утром заниматься сложными и важными делами; согласовать план дня с секретарем. В) завершить начатые небольшие дела; провести контроль над результатами и самоконтроль; составить план на следующий день; каждый день должен иметь свою кульминацию.</p>
<p>Ответ: 1-Б; 2-А; 3-В</p>	
<p>3 уровень: 1. Перед руководителем медицинской организации любого уровня обычно встает вопрос, какой стиль управления избрать для наиболее быстрого достижения организационных целей. Вопросы: А) Какие стили управления в менеджменте Вы знаете? Варианты ответов: 1) либеральный* 2) авторитарный* 3) демократический* 4) попустительский Б) Какой стиль управления является наиболее приемлемым для эффективного руководства организацией? Варианты ответов: 1) демократический в сочетании с либеральным 2) авторитарный в сочетании с демократическим* 3) авторитарный в сочетании с либеральным В) Выберите из приведенных ниже утверждений те, которые, по вашему мнению, в наибольшей степени соответствуют правильному поведению руководителя медицинской организации. Варианты ответов: 1) руководитель должен учитывать пожелания сотрудников и заботиться о них;* 2) руководитель должен постоянно напоминать сотрудникам, что на работе надо работать и конкретно указывать, что они должны делать; 3) руководитель должен подстраиваться под ситуацию и постоянно менять стиль поведения с сотрудниками;* 4) руководителю не нужно подстраиваться под ситуацию, т.к. сотрудники привыкают к определенному стилю управления и сами приспосабливаются к нему</p>	
<p>Примерные ситуационные задачи Менеджер, особенно высокого уровня, всегда должен иметь своего заместителя. От их совместной деятельности, взаимодействия во многом зависит успех дела. Ниже приводятся основные заповеди, которыми следует руководствоваться в рамках деловых отношений руководителя и его заместителя. Заповеди для руководителя: 1) Обязательное полное информирование заместителя о состоянии дел. 2) Лояльность по отношению к заместителю. Руководитель должен не просто поддерживать своего заместителя, но и отстаивать его интересы. 3) Оказание заместителю всякого содействия: он должен иметь доступ к информации, ценному опыту. Заповеди для заместителя: 1) Действовать в духе отсутствующего руководителя. Не следует видеть в замещении шанс для проведения собственной политики. 2) Лояльность по отношению к отсутствующему руководителю. Ни по отношению к руководителю своего «шефа», ни по отношению к подчиненным заместителю не следует проводить собственной тактики. 3) Секретность. Необходимо хранить молчание обо всех происшествиях в подразделении. Конечно, заместитель не обязан скрывать ставшие ему известными факты, связанные с уголовными преступлениями. 4) Честность и благородство. Заместитель не должен использовать полученную им во время замещения информацию ради собственной карьеры.</p>	

5) Ориентация на окончание сроков замещения. Заместитель должен зафиксировать в рабочем дневнике (других аналогичных документах) все существенные дела и полностью информировать о них руководителя по его возвращении, чтобы тот мог без промедления приступить к работе.

Вопросы:

1. Со всеми ли заповедями вы согласны?
Ответ: нет, не со всеми заповедями согласны, например, лояльность по отношению к заместителю, лояльность по отношению к отсутствующему руководителю.

2. Что еще, по вашему мнению, нужно добавить к ним ради пользы дела?
Ответ: заместителю руководителя нужно соблюдать субординацию, нельзя заместителю руководителя вести в коллективе собственную «политику», при выполнении поставленных задач всегда нужно ориентироваться на общую цель организации, нужно во-время доводить информацию до руководителя, что происходит в подразделениях, чтобы вовремя и правильно разрешить ситуацию.

3. От каких заповедей, на ваш взгляд, можно или нужно отказаться и почему?
Ответ: лояльность по отношению к заместителю – руководитель не должен отстаивать интересы заместителя, лояльность по отношению к отсутствующему руководителю – заместителю ни по отношению к подчиненным не следует проводить собственной тактики, секретность – не всегда заместителю нужно хранить молчание обо всех происшествиях в подразделениях, так как это может привести к осложнению ситуации.

ПК-1

Примерные вопросы к экзамену, к устному опросу текущего контроля (с №31 по №40 (полный перечень вопросов – см. п. 2.2))

1. Охарактеризуйте линейную структуру управления.
2. Перечислите преимущества и недостатки линейной структуры управления.
3. Охарактеризуйте линейно-функциональную структуру управления.
4. Перечислите преимущества и недостатки линейно-функциональной структуры управления.
5. Охарактеризуйте организационно-управленческую структуру ЛПУ.
6. Охарактеризуйте матричную структуру управления.
7. Охарактеризуйте дивизионную структуру управления.
8. Перечислите принципы структуризации компании по дивизионам.
9. Перечислите типы дивизионных структур.
10. Перечислите требования к построению организационной структуры.

Тестовые задания (разноуровневые) для текущего контроля и промежуточной аттестации

1 уровень:

1. Наиболее приемлемая организационная структура управления для медицинской организации

- А) линейная
- Б) линейно-функциональная*
- В) дивизиональная
- Г) матричная

2. Матричную организационную структуру характеризует

- А) принцип единоначалия*
- Б) совмещение линейной и программно-целевой структур
- В) двойное подчинение*
- Г) наличие специальных подразделений

3. Дивизиональная организационная структура характеризуется

- А) управлением программой
- Б) структуризацией по продуктовому типу
- В) ориентацией на конкретного потребителя*
- Г) выделением автономных производств*

2 уровень:

1. Установите соответствие

Вид организационной структуры	Характеристика организационной структуры
1) Линейная	А) управление воздействует направленно на выполнение определенной целевой задачи, в решении которой участвуют все звенья организации; Б) сочетание централизованного планирования с департаментизационной деятельностью производственных отделений; В) наиболее распространенный тип иерархической (бюрократической) структуры; Г) комбинированная структура управления включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях;
2) Линейно-функциональная	
3) Матричная	
4) Дивизиональная	

Ответ: 1-В; 2-Г; 3-А; 4-Б

2. Установите последовательность этапов делегирования полномочий:

- А) планирование
- Б) ориентация в состоянии подчиненного
- В) постановка задачи
- Г) осуществление контроля
- Д) оценка полученных результатов
- Е) анализ выполненного.

Ответ: 1-А; 2-В; 3-Б; 4-Г; 5-Д; 6-Е

3 уровень:

Под организационной структурой управления необходимо понимать совокупность управленческих элементов, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами. **Вопросы:**

- А) Какие элементы выделяют в структуре управления организацией?

Варианты ответов:

- 1) звенья*
- 2) цепочки
- 3) уровни*
- 4) связи*
- 5) ступени

- Б) Что относится к звеньям управления в медицинской организации?

Варианты ответов:

- 1) функции управления
- 2) подразделения (отделения)*
- 3) отдельные специалисты*
- 4) горизонтальные связи

- В) Что относится к уровню управления в медицинской организации?

Варианты ответов:

- 1) звенья подчиняются друг другу по иерархии*
- 2) подразделения (отделения)
- 3) совокупность звеньев управления*
- 4) горизонтальные связи

Примерные ситуационные задачи

По штатному расписанию в травматологическом отделении должны работать в дневную смену 5 палатных медицинских сестер. В действительности работают только две медицинские сестры. Желаящих занять вакантные должности практически нет, т.к. заработная плата медицинских сестер является достаточно низкой. Работающие медицинские сестры в недалеком будущем так же собираются уволиться.

Вопрос:

1. Как старшей медицинской сестре решить проблему с кадрами? При ее решении старшая медицинская сестра основывалась на знании моделей набора персонала.

Ответ:

Модели набора персонала: опора на собственные кадры, внутреннее продвижение персонала, пополняемого за счет молодых специалистов. Результаты - высокая стабильность, низкая текучесть, удовлетворенность трудом, приверженность организации. Набор персонала вне организации. Результаты – высокий интеллектуальный потенциал, приверженность профессии. Сочетание постоянных и временно привлекаемых работников (для организаций с сезонной и неравномерной нагрузкой). Постоянное привлечение молодых специалистов на все должности, оплата за индивидуальные результаты и квалификацию.

Примерные задания для написания (и защиты) рефератов

- 1. Управление здравоохранением в современных условиях в РФ.
- 2. Управление медицинскими учреждениями в РФ.
- 3. Основы менеджмента в здравоохранении.
- 4. Технологии современного менеджмента в здравоохранении. Анализ международного опыта.
- 5. Авторитет и престиж руководителя в здравоохранении.
- 6. Личные качества руководителя в здравоохранении.
- 7. Организация работы по подбору кадров в здравоохранении.
- 8. Рынок в здравоохранении.
- 9. Менеджмент в здравоохранении. Его цель и задачи.
- 10. Источники, формы и методы финансирования здравоохранения на современном этапе.
- 11. Современное представление о собственности в здравоохранении РФ.
- 12. Социально-экономические проблемы национального здравоохранения.

ПК-2

Примерные вопросы к экзамену, к устному опросу текущего контроля (с №41 по №48 (полный перечень вопросов – см. п. 2.2))

1. Дайте определение понятию «управление персоналом».
2. Перечислите основные этапы процесса подбора персонала.
3. Дайте характеристику процессу отбора персонала.
4. Перечислите основные этапы процесса отбора персонала.
5. Охарактеризуйте процесс найма персонала, его этапы.
6. Роль процесса оценки персонала в организации.
7. Охарактеризуйте методы оценки персонала.
8. Охарактеризуйте нетрадиционные методы оценки работы персонала.

Тестовые задания (разноуровневые) для текущего контроля и промежуточной аттестации

1 уровень:

1. Управление трудовыми ресурсами подразумевает управление:

- А) информацией
- Б) финансами
- В) материальными средствами
- Г) людьми*
- Д) экономическими ресурсами

2. Обучение персонала предполагает:

- А) оценку кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва
- Б) создание необходимого резерва потенциальных кандидатов на все должности в организации
- В) разработку методик оценки трудовой деятельности и доведение ее до работников
- Г) разработку программы для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы*
- Д) профориентацию и адаптацию персонала

3. Анализ кадрового потенциала лечебного подразделения может служить причиной межгруппового конфликта, если:

- А) учитывается только мнение администрации
- Б) учитывается только мнение коллектива
- В) мнения администрации и коллектива совпадают, но не являются объективными
- Г) мнения администрации и коллектива не совпадают, но являются объективными*

2 уровень:

1. Проранжируйте действия медицинской организации при наборе персонала

- А) выработка философии и стратегии привлечения персонала
 - Б) составление письменных правил набора персонала
 - В) выбор конкретного варианта привлечения персонала
 - Г) определение потребности в работниках
 - Д) осуществление практических действий по выбору наиболее подходящих сотрудников
 - Е) определение перечня требований к будущим сотрудникам
- Ответ: 1-Г; 2-А; 3-Е; 4-Б; 5-В; 6-Д

2. Установите последовательность этапов работы с персоналом

- А) отбор кадров
 - Б) планирование кадров
 - В) обучение персонала
 - Г) определение зарплаты и льгот
 - Д) профессиональная адаптация
 - Е) набор персонала
 - Ж) оценка трудовой деятельности
- Ответ: 1-Б; 2-Е; 3-А; 4-Г; 5-Д; 6-В; 7-Ж

3 уровень:

Вы приступили к работе в должности главной медицинской сестры. С коллективом Вы стараетесь быть доброжелательной, ненавязчиво давать советы, подчеркивая, что ждете от своих подчиненных предложений и ответной инициативы. Однако вместо ожидаемой активности и заинтересованности Вы сталкиваетесь с трудностями в установлении деловых контактов и неудовлетворительной исполнительской дисциплиной.

Вопросы:

1. Определите стиль руководства главной медицинской сестры

Варианты ответа:

- А) авторитарный

	<p>Б) демократический*</p> <p>В) либеральный</p> <p>Г) попустительский</p> <p>Д) свободный</p> <p>2. Выберите позицию руководителя при демократическом стиле руководства</p> <p><u>Варианты ответа:</u></p> <p>А) руководитель внутри коллектива*</p> <p>Б) немедленное выполнение приказов и распоряжений</p> <p>В) уважение и похвала сотрудников*</p> <p>Г) планирование мероприятий заранее*</p> <p>Д) ответственность несет только руководитель</p> <p>3. Какой стиль руководства наиболее предпочтителен в данном коллективе?</p> <p><u>Варианты ответа:</u></p> <p>А) авторитарный</p> <p>Б) демократический</p> <p>В) либеральный</p> <p>Г) демократический с элементами авторитарного*</p> <p>Д) авторитарный с элементами демократического</p>
	<p>Примерные ситуационные задачи</p> <p>Руководитель медицинского учреждения должен принять важное решение по назначению заведующего структурным подразделением больницы взамен ранее уволившегося. При отборе и принятии на работу нового сотрудника главным требованием являлась компетентность специалиста в своей области. Основная задача заключалась в привлечении на замещение вакантной должности компетентного работника. В результате на данное вакантное место имеется несколько претендентов.</p> <p>Вопросы:</p> <p>1. Какие действия должны быть предприняты главным врачом для отбора среди них наиболее подходящих? При выборе действий главный врач основывался на знании факторов и принципов отбора персонала.</p> <p>Ответ:</p> <p>1. Факторы, влияющие на отбор персонала:</p> <ul style="list-style-type: none"> - тип организации, размер, имидж, условия работы; - рынок рабочей силы, количество претендентов; - личностные качества претендента. <p>2. Принципы отбора персонала:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ориентация на сильные стороны людей; - обеспечение соответствия индивидуальных качества претендентов требованиям должности; - привлечение наиболее квалифицированных кадров; - сохранение благоприятного психологического климата; - удовлетворение ожиданий принятых на работу сотрудников.

Критерии оценки экзаменационного собеседования, устного опроса текущего контроля:

Оценки «отлично» заслуживает обучающийся, обнаруживший всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоивший основную и знакомый с дополнительной литературой, рекомендованной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется обучающимся, усвоившим взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявившим творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала.

Оценки «хорошо» заслуживает обучающийся, обнаруживший полное знание учебно-программного материала, успешно выполняющий предусмотренные в программе задания, усвоивший основную литературу, рекомендованную в программе. Как правило, оценка «хорошо» выставляется обучающимся, показавшим систематический характер знаний по дисциплине и способным к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.

Оценки «удовлетворительно» заслуживает обучающийся, обнаруживший знания основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и

предстоящей работы по специальности, справляющийся с выполнением заданий, предусмотренных программой, знакомый с основной литературой, рекомендованной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется обучающимся, допустившим погрешности в ответе на экзамене и при выполнении экзаменационных заданий, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, обнаружившему пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение в образовательной организации высшего образования и приступить к изучению последующих дисциплин.

Критерии оценки тестовых заданий:

«зачтено» - не менее 71% правильных ответов;

«не зачтено» - 70% и менее правильных ответов.

Критерии оценки ситуационных задач:

«зачтено» - обучающийся решил задачу в соответствии с алгоритмом, дал полные и точные ответы на все вопросы задачи, представил комплексную оценку предложенной ситуации, сделал выводы, привел дополнительные аргументы, продемонстрировал знание теоретического материала с учетом междисциплинарных связей, нормативно-правовых актов; предложил альтернативные варианты решения проблемы;

«не зачтено» - обучающийся не смог логично сформулировать ответы на вопросы задачи, сделать выводы, привести дополнительные примеры на основе принципа межпредметных связей, продемонстрировал неверную оценку ситуации.

Критерии оценки написания (и защиты) рефератов:

«зачтено» – обоснована актуальность проблемы и темы, содержание соответствует теме и плану реферата, полно и глубоко раскрыты основные понятия проблемы, обнаружено достаточное владение терминологией, продемонстрировано умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал, умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы, к анализу привлечены новейшие работы по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.), полностью соблюдены требования к оформлению реферата, грамотность и культура изложения материала на высоком уровне.

«не зачтено» – не обоснована или слабо обоснована актуальность проблемы и темы, содержание не соответствует теме и плану реферата, обнаружено недостаточное владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы, не продемонстрировано умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал, умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы, использован очень ограниченный круг литературных источников по проблеме, не соблюдены требования к оформлению реферата, отсутствует грамотность и культура изложения материала.

2.2. Примерные вопросы к экзамену, к устному опросу текущего контроля

1. Архетипы управляющих.
2. Второй этап управленческого цикла.
3. Делегирование полномочий.
4. Запрограммированные и незапрограммированные решения. Алгоритм рационального решения.
5. Функции управления.
6. Контроль как функция управления.
7. Координация как функция управления.
8. Менеджмент как наука, практика, искусство.
9. Методологии управления. Процессный подход, ситуационный подход, теория хаоса в управлении.

10. Миссия, цели и стратегия организации.
11. Понятие проблем в управлении.
12. Принципы управления медицинской организацией. А.Файоль о принципах управления.
13. Первый этап управленческого цикла.
14. Второй этап управленческого цикла.
15. Третий этап управленческого цикла.
16. Цели управления медицинской организацией.
17. Особенности управления здравоохранением.
18. Структура управления здравоохранением в РФ.
19. Субъект и объект управления.
20. Уровни менеджмента в медицинской организации.
21. Дайте определение понятию «управление временем».
22. Что такое имидж руководителя, виды имиджа.
23. Дайте определение понятию «самоменеджмент».
24. Охарактеризуйте правила самоменеджмента.
25. Перечислите личностные качества руководителя, влияющие на эффективность управления.
26. Охарактеризуйте принцип Эйзенхауэра.
27. Охарактеризуйте принцип Парето?
28. Перечислите негативные качества руководителя.
29. Перечислите типичные управленческие ошибки.
30. Охарактеризуйте слабые стороны руководителя.
31. Охарактеризуйте линейную структуру управления.
32. Перечислите преимущества и недостатки линейной структуры управления.
33. Охарактеризуйте линейно-функциональную структуру управления.
34. Перечислите преимущества и недостатки линейно-функциональной структуры управления.
35. Охарактеризуйте организационно-управленческую структуру ЛПУ.
36. Охарактеризуйте матричную структуру управления.
37. Охарактеризуйте дивизионную структуру управления.
38. Перечислите принципы структуризации компании по дивизионам.
39. Перечислите типы дивизионных структур.
40. Перечислите требования к построению организационной структуры.
41. Дайте определение понятию «управление персоналом».
42. Перечислите основные этапы процесса подбора персонала.
43. Дайте характеристику процессу отбора персонала.
44. Перечислите основные этапы процесса отбора персонала.
45. Охарактеризуйте процесс найма персонала, его этапы.
46. Роль процесса оценки персонала в организации.
47. Охарактеризуйте методы оценки персонала.
48. Охарактеризуйте нетрадиционные методы оценки работы персонала.

3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта профессиональной деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

3.1. Методика проведения тестирования

Целью этапа промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), проводимой в форме тестирования, является оценка уровня усвоения обучающимися знаний, приобретения умений, навыков и сформированности компетенций в результате изучения учебной дисциплины (части дисциплины).

Локальные нормативные акты, регламентирующие проведение процедуры:

Проведение промежуточной аттестации обучающихся регламентируется Порядком проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

Субъекты, на которых направлена процедура:

Процедура оценивания должна охватывать всех обучающихся, осваивающих дисциплину (модуль). В случае, если обучающийся не прошел процедуру без уважительных причин, то он считается имеющим академическую задолженность.

Период проведения процедуры:

Процедура оценивания проводится по окончании изучения дисциплины (модуля) на последнем занятии. В случае проведения тестирования на компьютерах время и место проведения тестирования преподаватели кафедры согласуют с информационно-вычислительным центром и доводят до сведения обучающихся.

Требования к помещениям и материально-техническим средствам для проведения процедуры:

Требования к аудитории для проведения процедуры и необходимость применения специализированных материально-технических средств определяются преподавателем.

Требования к кадровому обеспечению проведения процедуры:

Процедуру проводит преподаватель, ведущий дисциплину (модуль).

Требования к банку оценочных средств:

До начала проведения процедуры преподавателем подготавливается необходимый банк тестовых заданий. Преподаватели кафедры разрабатывают задания для тестового этапа зачёта, утверждают их на заседании кафедры и передают в информационно-вычислительный центр в электронном виде вместе с копией рецензии. Минимальное количество тестов, составляющих фонд тестовых заданий, рассчитывают по формуле: трудоемкость дисциплины в з.е. умножить на 50.

Тесты включают в себя задания 3-х уровней:

- ТЗ 1 уровня (выбрать все правильные ответы)
- ТЗ 2 уровня (соответствие, последовательность)
- ТЗ 3 уровня (ситуационная задача)

Соотношение заданий разных уровней и присуждаемые баллы

	Вид промежуточной аттестации
	экзамен
Количество ТЗ 1 уровня (выбрать все правильные ответы)	30
Кол-во баллов за правильный ответ	1
Всего баллов	30
Количество ТЗ 2 уровня (соответствие, последовательность)	15
Кол-во баллов за правильный ответ	2
Всего баллов	30
Количество ТЗ 3 уровня (ситуационная задача)	5
Кол-во баллов за правильный ответ	8
Всего баллов	40
Всего тестовых заданий	50
Итого баллов	100
Мин. количество баллов для аттестации	70

Описание проведения процедуры:

Тестирование является обязательным этапом экзамена независимо от результатов текущего контроля успеваемости. Тестирование может проводиться на компьютере или на бумажном носителе.

Тестирование на бумажном носителе:

Каждому обучающемуся, принимающему участие в процедуре, преподавателем выдается бланк индивидуального задания. После получения бланка индивидуального задания обучающийся должен выбрать правильные ответы на тестовые задания в установленное преподавателем время.

Обучающемуся предлагается выполнить 50 тестовых заданий разного уровня сложности на экзамене. Время, отводимое на тестирование, составляет не более полутора академических часов на экзамене.

Тестирование на компьютерах:

Для проведения тестирования используется программа INDIGO. Обучающемуся предлагается выполнить 50 тестовых заданий разного уровня сложности на экзамене. Время, отводимое на тестирование, составляет не более полутора академических часов на экзамене.

Результаты процедуры:

Результаты тестирования на компьютере или бумажном носителе имеют качественную оценку «зачтено» – «не зачтено». Оценки «зачтено» по результатам тестирования являются основанием для допуска обучающихся к собеседованию. При получении оценки «не зачтено» за тестирование обучающийся к собеседованию не допускается и по результатам промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) выставляется оценка «неудовлетворительно».

Результаты проведения процедуры в обязательном порядке проставляются преподавателем в экзаменационные ведомости в соответствующую графу.

3.2. Методика проведения устного собеседования

Целью процедуры промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), проводимой в форме устного собеседования, является оценка уровня усвоения обучающимися знаний, приобретения умений, навыков и сформированности компетенций в результате изучения учебной дисциплины (части дисциплины).

Локальные нормативные акты, регламентирующие проведение процедуры:

Проведение промежуточной аттестации обучающихся регламентируется Порядком проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

Субъекты, на которые направлена процедура:

Процедура оценивания должна охватывать всех обучающихся, осваивающих дисциплину (модуль). В случае, если обучающийся не проходил процедуру без уважительных причин, то он считается имеющим академическую задолженность.

Период проведения процедуры:

Процедура оценивания проводится по окончании изучения дисциплины (модуля) в соответствии с приказом о проведении промежуточной аттестации. Деканатом факультета может быть составлен индивидуальный график прохождения промежуточной аттестации для обучающегося при наличии определенных обстоятельств.

Требования к помещениям и материально-техническим средствам для проведения процедуры:

Требования к аудитории для проведения процедуры и необходимость применения специализированных материально-технических средств определяются преподавателем.

Требования к кадровому обеспечению проведения процедуры:

Процедуру проводит преподаватель, ведущий дисциплину (модуль), как правило, проводящий занятия лекционного типа.

Требования к банку оценочных средств:

До начала проведения процедуры преподавателем подготавливается необходимый банк оценочных материалов для оценки знаний, умений, навыков. Банк оценочных материалов включает вопросы, как правило, открытого типа, перечень тем, выносимых на опрос, типовые задания. Из банка оценочных материалов формируются печатные бланки индивидуальных заданий (билеты). Количество вопросов, их вид (открытые или закрытые) в бланке индивидуального задания определяется преподавателем самостоятельно.

Описание проведения процедуры:

Каждому обучающемуся, принимающему участие в процедуре, преподавателем выдается бланк индивидуального задания. После получения бланка индивидуального задания и подготовки ответов обучающийся должен в меру имеющихся знаний, умений, навыков, сформированности компетенции дать устные развернутые ответы на поставленные в задании вопросы и задания в установленное преподавателем время. Продолжительность проведения процедуры определяется преподавателем самостоятельно, исходя из сложности индивидуальных заданий, количества вопросов, объема оцениваемого учебного материала, общей трудоемкости изучаемой дисциплины (модуля) и других факторов.

Собеседование может проводиться по вопросам билета и (или) по ситуационной(ым) задаче(ам). Результат собеседования при проведении промежуточной аттестации в форме экзамена определяется оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Результаты процедуры:

Результаты проведения процедуры в обязательном порядке проставляются преподавателем в зачетные книжки обучающихся и экзаменационные ведомости и представляются в деканат факультета.

По результатам проведения процедуры оценивания преподавателем делается вывод о результатах промежуточной аттестации по дисциплине.

3.3. Методика проведения защиты рефератов

Целью процедуры промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), проводимой в форме защиты реферата, является оценка уровня усвоения обучающимися знаний, приобретения умений, навыков и сформированности компетенций в результате изучения учебной дисциплины (части дисциплины), оценка способности обучающегося к самостоятельному, творческому мышлению.

Локальные нормативные акты, регламентирующие проведение процедуры:

Проведение промежуточной аттестации обучающихся регламентируется Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, введенным в действие приказом от 08.02.2018 № 61-ОД.

Субъекты, на которые направлена процедура:

Процедура оценивания должна охватывать всех обучающихся, осваивающих дисциплину (модуль). В случае, если обучающийся не прошел процедуру без уважительных причин, то он считается имеющим академическую задолженность.

Период проведения процедуры:

Процедура оценивания проводится в процессе изучения дисциплины (модуля) в соответствии с расписанием учебных занятий.

Требования к помещениям и материально-техническим средствам для проведения процедуры:

Требования к аудитории для проведения процедуры и необходимость применения специализированных материально-технических средств определяются преподавателем.

Требования к кадровому обеспечению проведения процедуры:

Процедуру проводит преподаватель, ведущий дисциплину (модуль).

Требования к банку оценочных средств:

До начала проведения процедуры преподавателем подготавливается необходимый банк оценочных материалов для оценки знаний, умений, навыков. Банк оценочных материалов включает в себя примерные темы для написания рефератов, критерии оценки. Обучающийся выбирает самостоятельно тему для творческой работы.

Описание проведения процедуры:

На защите обучающийся должен хорошо ориентироваться в представленном реферате, уметь объяснить источники цифровых данных, отвечать на вопросы как теоретического, так и практического характера, относящиеся к теме реферата.

Перед защитой обучающийся готовится как по реферату в целом, так и по замечаниям преподавателя.

Защита состоит из краткого изложения обучающимся основных положений реферата. В конце своего сообщения он отвечает на замечания и вопросы преподавателя и обучающихся. При оценке реферата преподаватель учитывает как качество написания реферата, так и результаты его защиты.

Результаты процедуры:

Результат процедуры оценивается «зачтено», «не зачтено».

Результаты проведения процедуры в обязательном порядке отмечается преподавателем в журнале.

По результатам проведения процедуры оценивания преподавателем делается вывод о результатах промежуточной аттестации по дисциплине.