

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«Тверской государственный медицинский университет»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**Кафедра организации и информатизации здравоохранения**

Рабочая программа дисциплины

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕМ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ**

для обучающихся по направлению подготовки (специальность)

**31.08.71 Организация здравоохранения и общественное здоровье**

форма обучения  
очная

|                                     |                          |
|-------------------------------------|--------------------------|
| Трудоемкость, зачетные единицы/часы | <i>1 з.е. / 36 ч.</i>    |
| в том числе:                        |                          |
| контактная работа                   | <i>24 ч.</i>             |
| самостоятельная работа              | <i>12 ч.</i>             |
| Форма промежуточной аттестации      | <i>Зачет – 1 семестр</i> |

**Тверь, 2025**

**I. Разработчик:**

Заведующий кафедрой организации и информатизации здравоохранения,  
доцент, к.м.н. Соловьева Алла Валентиновна

Старший преподаватель кафедры организации и информатизации  
здравоохранения Крячкова Ольга Владимировна

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры  
организации и информатизации здравоохранения «16» мая 2025 г. (протокол  
№ 4)

Рассмотрена на заседании Методического совета по обучению в ординатуре  
(протокол №1 от «26» августа 2025 г.)

Рекомендована к утверждению на заседании Центрального координационно-  
методического совета (протокол №1 от «27» августа 2025 г.)

## II. Пояснительная записка

Рабочая программа дисциплины **УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕМ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ** разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по специальности **31.08.71 Организация здравоохранения и общественное здоровье** (уровень подготовки кадров высшей квалификации).

### 1. Цель и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины является формирование у выпускников универсальных компетенций для оказания высококвалифицированной медицинской помощи в соответствии с установленными требованиями и стандартами в сфере здравоохранения.

Задачами освоения дисциплины являются:

- сформировать алгоритм проведения проектного менеджмента;
- ознакомить с основными требованиями информационной безопасности к разработке новых методов и технологий в области здравоохранения;
- научить применять методы управления, направленные на решение конкретной задачи с привлечением конкретных финансовых, материальных и трудовых ресурсов;
- сформировать навыки подготовки и оформления проектной документации.

### 2. Результаты освоения дисциплины

| Код и наименование компетенции, индикатора достижения компетенции             | Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю) |                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| УК-2. Способен разрабатывать, реализовывать проект и управлять им             |                                                        |                                                                                                                                                                                                                                             |
| УК-2.1 Разрабатывает концепцию и план проекта на основе обозначенной проблемы | Знать:                                                 | - основы проектного менеджмента и международные стандарты управления проектом<br>- структуру управления проектом                                                                                                                            |
|                                                                               | Уметь:                                                 | - разрабатывать концепцию и план проекта в области медицины и здравоохранения, а также критерии его эффективности<br>- формулировать цель, задачи, обосновывать актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы применения |
|                                                                               | Владеть:                                               | - методами оценки проектной, организационно-управленческой                                                                                                                                                                                  |

|                                                                                                                         |          |                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                         |          | и нормативной документации проекта                                                                                                                                     |
| <b>УК-2.2</b> Осуществляет мониторинг хода реализации проекта, предлагает процедуры и механизмы оценки качества проекта | Знать:   | - возможные риски реализации проекта и пути их устранения<br>- процедуры и механизмы оценки качества проекта                                                           |
|                                                                                                                         | Уметь:   | - определять проблемное поле проекта и возможные риски с целью разработки превентивных мер по их минимизации<br>- определять условия для внедрения результатов проекта |
|                                                                                                                         | Владеть: | - методами оценки качества проекта<br>- методами оценки проектной, организационно-управленческой и нормативной документации проекта                                    |

**3. Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы подготовки кадров высшей квалификации в ординатуре**

Дисциплина **УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕМ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ** входит в обязательную часть блока 1 программы ординатуры.

В процессе изучения дисциплины формируются универсальные компетенции для успешной профессиональной деятельности.

**4. Объём рабочей программы дисциплины составляет 1 з.е. (36 академических часов), в том числе 24 часа контактной работы с преподавателем и 12 часов самостоятельной работы.**

#### **5. Образовательные технологии**

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии, способы и методы формирования компетенций:

- лекция-визуализация проблемная лекция;
- использование компьютерных обучающих программ.

**Самостоятельная работа обучающегося включает:**

- подготовку к занятиям семинарского типа;
- подготовку к промежуточной и государственной итоговой аттестации;
- подготовку рефератов, презентаций и сообщений для выступлений на конференциях;
- работу с Интернет-ресурсами;

- работу с отечественной и зарубежной научно-медицинской литературой;
- работу с компьютерными программами.

#### **6. Форма промежуточной аттестации – зачёт.**

### **III. Учебная программа дисциплины**

#### **1. Содержание дисциплины**

Тема 1. Введение в управление проектами. Понятие проекта.

Тема 2. Жизненный цикл проекта.

Тема 3. Проектирование и создание комплексов в здравоохранении.

Тема 4. Разработка проектного плана. Метод SWOT анализа.

Тема 5. Проектные риски. Управление рисками.

Тема 6. Проект как система.

Тема 7. Системный подход к управлению проектами.

Тема 8. Проектно-ориентированное управление.

Тема 9. Специфика проектно-ориентированного управления в здравоохранении.

## 2. Учебно-тематический план дисциплины (в академических часах)

| Номера тем дисциплины                                               | Семинары  | Всего часов на контактную работу | Самостоятельная работа обучающегося | Итого часов | Индикаторы достижения компетенций | Используемые образовательные технологии, способы и методы обучения* | Формы текущего контроля успеваемости** |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------|-------------------------------------|-------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| 1. Введение в управление проектами. Понятие проекта                 | 3         | 3                                | 1                                   | 4           | УК-2.1, УК-2.2                    | ЛВ, ПЛ                                                              | Т, С                                   |
| 2. Жизненный цикл проекта                                           | 2         | 2                                | 1                                   | 3           | УК-2.1, УК-2.2                    | ЛВ, ПЛ                                                              | Т, С                                   |
| 3. Проектирование и создание комплексов в здравоохранении           | 2         | 2                                | 1                                   | 3           | УК-2.1, УК-2.2                    | ЛВ, ПЛ                                                              | Т, С                                   |
| 4. Разработка проектного плана. Метод SWOT анализа                  | 4         | 4                                | 2                                   | 6           | УК-2.1, УК-2.2                    | ЛВ, ПЛ                                                              | Т, С                                   |
| 5. Проектные риски. Управление рисками                              | 2         | 2                                | 1                                   | 3           | УК-2.1, УК-2.2                    | ЛВ, ПЛ                                                              | Т, С                                   |
| 6. Проект как система                                               | 2         | 2                                | 1                                   | 3           | УК-2.1, УК-2.2                    | ЛВ, ПЛ                                                              | Т, С                                   |
| 7. Системный подход к управлению проектами                          | 2         | 2                                | 1                                   | 3           | УК-2.1, УК-2.2                    | ЛВ, ПЛ                                                              | Т, С                                   |
| 8. Проектно-ориентированное управление                              | 3         | 3                                | 1                                   | 4           | УК-2.1, УК-2.2                    | ЛВ, ПЛ                                                              | Т, С                                   |
| 9. Специфика проектно-ориентированного управления в здравоохранении | 2         | 2                                | 1                                   | 3           | УК-2.1, УК-2.2                    | ЛВ, ПЛ                                                              | Т, С, З                                |
| Промежуточная аттестация                                            | 2         | 2                                | 2                                   | 4           | УК-2.1, УК-2.2                    |                                                                     | С                                      |
| <b>ИТОГО</b>                                                        | <b>24</b> | <b>24</b>                        | <b>12</b>                           | <b>36</b>   |                                   |                                                                     |                                        |

\*Образовательные технологии, способы и методы обучения (с сокращениями): лекция-визуализация (ЛВ), проблемная лекция (ПЛ).

\*\*Формы текущего контроля успеваемости (с сокращениями): Т – тестирование, С – собеседование по контрольным вопросам, З – решение заданий по проектированию.

#### **IV. Оценочные средства для контроля уровня сформированности компетенций (текущий контроль успеваемости, промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины) (Приложение №1)**

**Оценка уровня сформированности компетенций** включает следующие формы контроля:

- **текущий контроль успеваемости;**
- **промежуточную аттестацию.**

##### **1. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости**

##### **Примеры заданий в тестовой форме**

Выберите один правильный ответ

1. Разработка концепции управления внешним окружением проектов относится

- a) к 1 этапу – 1956-1958 гг.
- b) ко 2 этапу – 1959 г.
- c) к 3 этапу – 70-е годы
- d) к 4 этапу – 80-е годы

2. PMI дает следующее определение проекта:

- a) предварительный текст какого-либо документа
- b) ограниченное во времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов
- c) временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов или услуг
- d) комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения определенной цели

3. К типам проектов по сферам деятельности, в которых осуществляется проект, не относится

- a) технический
- b) монопроект
- c) социальный
- d) смешанный

4. Классы проектов по составу, структуре и предметной области проекта не включают

- a) смешанный
- b) монопроект
- c) мультипроект
- d) мегапроект

5. Главная цель инвестиционного проекта – это

- a) разработка новых технологий, обеспечивающих развитие организаций
- b) создание или реновация основных фондов организаций, требующие вложения инвестиций
- c) разработка и применение ноу-хау, обеспечивающих развитие организаций
- d) все перечисленное

#### **Критерии оценки тестового контроля:**

- Оценка «отлично» выставляется при выполнении без ошибок более 85 % заданий.
- Оценка «хорошо» выставляется при выполнении без ошибок более 65 % заданий.
- Оценка «удовлетворительно» выставляется при выполнении без ошибок более 50 % заданий.
- Оценка «неудовлетворительно» выставляется при выполнении без ошибок равного или менее 50 % заданий.

#### **Примеры контрольных вопросов для собеседования:**

1. Предпосылки появления медицинских проектов.
2. Факторы, обуславливающие актуальность применения проектного менеджмента в здравоохранении.
3. Проблемы методологии управления проектом применительно к сфере медицинских услуг.
4. Отличительные характеристики проекта предоставления медицинской услуги от проекта создания продукции.
5. Принципы проектно-ориентированного управления разработкой медицинской услуги.

#### **Критерии оценки при собеседовании:**

- Оценка "отлично" выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.
- Оценка "хорошо" выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.
- Оценка "удовлетворительно" выставляется ординатору, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает

неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.

- Оценка "неудовлетворительно" выставляется ординатору, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка "неудовлетворительно" ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

### Примеры заданий для проектов:

**Задание 1.** Описание проекта в виде перечня выполняемых операций с указанием их взаимосвязи приведено в таблице. Построить сетевой график, определить критический путь, построить календарный график.

| Операция | Непосредственно предшествующая операция | Продолжительность |
|----------|-----------------------------------------|-------------------|
| A        | -                                       | 3                 |
| B        | -                                       | 8                 |
| C        | A                                       | 5                 |
| D        | B                                       | 1                 |
| E        | C, D                                    | 6                 |
| F        | A                                       | 2                 |

**Задание 2.** Рассчитайте потребность проекта в финансировании, момент окупаемости данного проекта и дисконтированное сальдо суммарного потока, если Вам дана следующая информация по денежным потокам от следующих видов деятельности медицинских организаций по проекту.

| Потоки                      | 1 год | 2 год | 3 год | 4 год |
|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Операционная деятельность   | 100   | 200   | 600   | 800   |
| Инвестиционная деятельность | -750  | -50   | 0     | 0     |
| Финансовая деятельность     | -665  | -100  | -450  | -350  |

Норма дисконта равна 10%.

**Задание 3.** В таблице приведены данные по денежным потокам по проекту:

| Показатель                                     | Номер на шаг расчета |       |       |       |       |       |       |       |   |
|------------------------------------------------|----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---|
|                                                | 0                    | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8 |
| 1. Денежный поток от операционной деятельности | 0,00                 | 11,10 | 20,11 | 40,30 | 30,30 | 70,70 | 75,10 | 60,00 | - |
| 2. Денежный поток от финансовой деятельности   | 0,00                 | 10,50 | 29,22 | 9,36  | 4,09  | 10,00 | 6,05  | 6,00  | - |

|                                             |      |        |      |      |        |      |      |      |        |
|---------------------------------------------|------|--------|------|------|--------|------|------|------|--------|
| 3.Инвестиционная деятельность               | -    | -      | -    | -    | -      | -    | -    | -    | -      |
| 3.1. Притоки                                | 0,00 | 0,00   | 0,00 | 0,00 | 0,00   | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 10,00  |
| 3.2. Оттоки                                 | -100 | -70,00 | 0,00 | 0,00 | -60,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -90,00 |
| 3.3. Сальдо                                 |      |        |      |      |        |      |      |      |        |
| 4.Сальдо суммарного потока                  |      |        |      |      |        |      |      |      |        |
| 5.Сальдо накопленного потока                |      |        |      |      |        |      |      |      |        |
| 6.Коэффициент дисконтирования               | 1,00 | 0,91   | 0,83 | 0,75 | 0,68   | 0,62 | 0,56 | 0,51 | 0,47   |
| 7.Дисконтированное сальдо суммарного потока |      |        |      |      |        |      |      |      |        |
| 8.Дисконтированные инвестиции               |      |        |      |      |        |      |      |      |        |

Рассчитайте необходимые показатели по денежным потокам проекта и заполните таблицу.

**Задание 4.** Имеется информация по денежным потокам проекта от операционной деятельности. Она представлена в следующей таблице:

| № | Показатель                                       | Значение показателей по шагам расчета |         |         |         |
|---|--------------------------------------------------|---------------------------------------|---------|---------|---------|
|   |                                                  | Шаг 0                                 | Шаг 1   | Шаг 2   | Шаг 3   |
| 1 | Объем продаж                                     | 115,00                                | 150,00  | 198,00  | 320,00  |
| 2 | Цена                                             | 68,00                                 | 68,00   | 70,00   | 70,00   |
| 3 | Выручка                                          |                                       |         |         |         |
| 4 | Внереализационные доходы                         | 200,00                                | 233,00  | 509,00  | 722,00  |
| 5 | Переменные затраты                               | 1101,00                               | 1300,00 | 1543,00 | 2367,00 |
| 6 | Постоянные затраты                               | 801,00                                | 801,00  | 801,00  | 801,00  |
| 7 | Амортизация зданий                               | 513,00                                | 630,00  | 765,00  | 433,00  |
| 8 | Амортизация оборудования                         | 614,00                                | 653,00  | 697,00  | 900,65  |
| 9 | Проценты по кредитам, включаемые в себестоимость | 632,00                                | 999,00  | 1235,00 | 2561,00 |

Известно, что налог на прибыль равен 24%. Рассчитайте чистый приток от операций.

#### **Критерии оценки проектов:**

- Оценка «отлично» выставляется, если проект полностью соответствует поставленной цели и задачам, требованиям оформления, при

оформлении проекта использовал иллюстративное сопровождение текста. Обучающийся свободно владеет терминологией из различных разделов курса, демонстрирует знание предмета, соединяя при ответе знания из разных разделов, добавляя комментарии, пояснения, обоснования, отвечая на вопрос, может быстро и безошибочно проиллюстрировать ответ собственными примерами, демонстрирует различные формы мыслительной деятельности: анализ, синтез, сравнение, обобщение и т.д. Владеет аргументацией, грамотной, лаконичной, доступной и понятной речью.

- Оценка «хорошо» выставляется, если проект соответствует всем требованиям оформления и анализа, содержание проекта отражает аргументированный взгляд студента на проблему, однако отсутствует собственное видение проблемы. Обучающийся владеет терминологией, делая ошибки; при неверном употреблении сам может их исправить. Хорошо владеет всем содержанием, видит взаимосвязи, может провести анализ и т.д., но не всегда делает это самостоятельно без помощи экзаменатора, может подобрать соответствующие примеры, чаще из имеющихся в учебных материалах.

- Оценка «удовлетворительно» выставляется, если проект не полностью соответствует поставленной цели и задачам, требованиям оформления, не представлен достаточный библиографический список. Аргументация взгляда на проблему недостаточно убедительна и не охватывает полностью современное состояние проблемы. Обучающийся редко использует при ответе термины, подменяет одни понятия другими, не всегда понимая разницы, отвечает только на конкретный вопрос, соединяет знания из разных разделов курса только при наводящих вопросах. С трудом может соотнести теорию и практические примеры из учебных материалов; примеры не всегда правильные.

- Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если проблема проекта не решена, отсутствует убедительная аргументация по сформулированным цели и задачам, использовано недостаточное количество литературных источников.

## **2. Оценочные средства для промежуточной аттестации**

### **Примеры контрольных вопросов для собеседования:**

1. Актуальность проектного управления. Предпосылки к использованию проектного управления.
2. Методы управления проектами. Эджайл (AGILE), Скрам (Scrum), Канбан (Kanban). Бережливое производство (Lean).
3. Управление проектированием по временным параметрам.
4. Управление стоимостью и финансированием проектирования.
5. Управление человеческими ресурсами в проектировании.

### **Критерии оценки при собеседовании:**

- **«зачтено»** - выставляется при условии, если обучающийся показывает хорошие знания изученного учебного материала; самостоятельно, логично и последовательно излагает, и интерпретирует материалы учебного курса; полностью раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; показывает умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт.

- **«не зачтено»** - выставляется при наличии серьезных упущений в процессе изложения учебного материала; в случае отсутствия знаний основных понятий и определений курса или присутствии большого количества ошибок при интерпретации основных определений; если студент показывает значительные затруднения при ответе на предложенные основные и дополнительные вопросы; при условии отсутствия ответа на основной и дополнительный вопросы.

### **Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Дисциплина «Управление проектированием в здравоохранении» формирует базовые знания и профессиональные навыки у обучающихся по программам подготовки кадров высшей квалификации в ординатуре.

Методические указания предназначены для подготовки и проведению исследовательских работ в соответствии с принципами системного подхода в управлении проектированием в здравоохранении (подготовка и защита проектов). Проект является этапом изучения дисциплины «Управление проектированием в здравоохранении». Его цели заключаются в следующем:

- закрепить теоретические знания, приобретенные при изучении дисциплины;
- получить навыки расчетно-аналитической работы;
- сформировать у обучающихся представление о взаимосвязи и взаимозависимости категорий и параметров, включающих разработку проектного плана, использование метода SWOT анализа, управления проектными рисками, системный подход к управлению проектами, проектно-ориентированное управление;
- мотивировать обучающихся к приобретению навыков исследовательской работы.

Проект позволяет оценить:

- 1) способность обучающегося творчески применять полученные знания;
- 2) умение анализировать источники, формулировать выдвигаемые положения, аргументировано обосновывать выводы и рекомендации и использовать публикации отечественных и зарубежных специалистов по избранной тематике.

Работа должна быть актуальной для региона или организации, на котором будет проводиться исследование. Проект должен быть посвящен решению конкретных практических задач.

Закрепление за обучающимся темы исследования осуществляется по его выбору по согласованию с преподавателем.

Отличительной чертой проекта является наличие в нем специальной развернутой расчетно-проектной части, в которой приводятся законченные и всесторонне обоснованные (как правило, с помощью известных методик расчетов, стандартов, пакетов программного обеспечения) мероприятия, позволяющие решить конкретную задачу в рамках исследуемой проблемы.

Текст проекта следует оформлять на одной стороне листа белой бумаги формата А4 по ГОСТ 9327 (210 x 297 мм). Текст выполняется с помощью компьютерной верстки – через полтора межстрочных интервала с применением шрифта Times New Roman или его свободных аналогов Liberation Sans или Astra Sans, размером 14 pt. Текст работы следует печатать, соблюдая следующие размеры полей: левое поле – 30 мм, верхнее и нижнее – 20 мм, правое – 15 мм.

Нумерация страниц сквозная. Номер страницы располагают в центре нижнего поля. На титульном листе и задании номер страницы не указывают, но включают в общую нумерацию. Содержание нумеруется с 3 страницы. Каждый из разделов - содержание, введение, главы работы, заключение, список использованных источников - начинают с новой страницы.

Объем проекта составляет 25-30 страниц, но не должен превышать 40 страниц (без приложений) и содержать не менее 20 литературных источников.

## **Раздел «Структура управления проектом»**

Цель раздела: изучить структуру участников, процессов и функций управления проектированием, критические факторы успеха проектов. Научиться оценивать жизненный цикл проекта.

*Задания для проектов:*

**Задание 1.** Описание проекта в виде перечня выполняемых операций с указанием их взаимосвязи приведено в таблице. Построить сетевой график, определить критический путь, построить календарный график.

| Операция | Непосредственно предшествующая операция | Продолжительность |
|----------|-----------------------------------------|-------------------|
| A        | -                                       | 3                 |
| B        | -                                       | 8                 |
| C        | A                                       | 5                 |
| D        | B                                       | 1                 |
| E        | C, D                                    | 6                 |
| F        | A                                       | 2                 |

**Задание 2.** Рассчитайте потребность проекта в финансировании, момент окупаемости данного проекта и дисконтированное сальдо суммарного потока, если Вам дана следующая информация по денежным потокам от следующих видов деятельности медицинских организаций по проекту.

| Потоки                    | 1 год | 2год | 3год | 4 год |
|---------------------------|-------|------|------|-------|
| Операционная деятельность | 100   | 200  | 600  | 800   |

|                             |      |      |      |      |
|-----------------------------|------|------|------|------|
| Инвестиционная деятельность | -750 | -50  | 0    | 0    |
| Финансовая деятельность     | -665 | -100 | -450 | -350 |

Норма дисконта равна 10%.

**Задание 3.** В таблице приведены данные по денежным потокам по проекту:

| Показатель                                     | Номер на шаг расчета |        |       |       |        |       |       |       |        |
|------------------------------------------------|----------------------|--------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|--------|
|                                                | 0                    | 1      | 2     | 3     | 4      | 5     | 6     | 7     | 8      |
| 1. Денежный поток от операционной деятельности | 0,00                 | 11,10  | 20,11 | 40,30 | 30,30  | 70,70 | 75,10 | 60,00 | -      |
| 2. Денежный поток от финансовой деятельности   | 0,00                 | 10,50  | 29,22 | 9,36  | 4,09   | 10,00 | 6,05  | 6,00  | -      |
| 3. Инвестиционная деятельность                 | -                    | -      | -     | -     | -      | -     | -     | -     | -      |
| 3.1. Притоки                                   | 0,00                 | 0,00   | 0,00  | 0,00  | 0,00   | 0,00  | 0,00  | 0,00  | 10,00  |
| 3.2. Оттоки                                    | -100                 | -70,00 | 0,00  | 0,00  | -60,00 | 0,00  | 0,00  | 0,00  | -90,00 |
| 3.3. Сальдо                                    |                      |        |       |       |        |       |       |       |        |
| 4. Сальдо суммарного потока                    |                      |        |       |       |        |       |       |       |        |
| 5. Сальдо накопленного потока                  |                      |        |       |       |        |       |       |       |        |
| 6. Коэффициент дисконтирования                 | 1,00                 | 0,91   | 0,83  | 0,75  | 0,68   | 0,62  | 0,56  | 0,51  | 0,47   |
| 7. Дисконтированное сальдо суммарного потока   |                      |        |       |       |        |       |       |       |        |
| 8. Дисконтированные инвестиции                 |                      |        |       |       |        |       |       |       |        |

Рассчитайте необходимые показатели по денежным потокам проекта и заполните таблицу.

**Задание 4.** Имеется информация по денежным потокам проекта от операционной деятельности. Она представлена в следующей таблице:

| № | Показатель                                       | Значение показателей по шагам расчета |         |         |         |
|---|--------------------------------------------------|---------------------------------------|---------|---------|---------|
|   |                                                  | Шаг 0                                 | Шаг 1   | Шаг 2   | Шаг 3   |
| 1 | Объем продаж                                     | 115,00                                | 150,00  | 198,00  | 320,00  |
| 2 | Цена                                             | 68,00                                 | 68,00   | 70,00   | 70,00   |
| 3 | Выручка                                          |                                       |         |         |         |
| 4 | Внереализационные доходы                         | 200,00                                | 233,00  | 509,00  | 722,00  |
| 5 | Переменные затраты                               | 1101,00                               | 1300,00 | 1543,00 | 2367,00 |
| 6 | Постоянные затраты                               | 801,00                                | 801,00  | 801,00  | 801,00  |
| 7 | Амортизация зданий                               | 513,00                                | 630,00  | 765,00  | 433,00  |
| 8 | Амортизация оборудования                         | 614,00                                | 653,00  | 697,00  | 900,65  |
| 9 | Проценты по кредитам, включаемые в себестоимость | 632,00                                | 999,00  | 1235,00 | 2561,00 |

Известно, что налог на прибыль равен 24%. Рассчитайте чистый приток от операций.

**Задание 5.** Рассчитайте потребность проекта в ресурсе, если известно, что оптимальный размер заказа, составляет 108 услуг. На выполнение одной заказа требуется 60 тыс. руб., а на хранение единицы ресурса необходимо 12,45 тыс. руб.

**Задание 6** Рассчитайте потребность проекта в ресурсе, если известно, что оптимальный размер заказа, составляет 300 услуг. На выполнение одной заказа требуется 168 тыс. руб., а на хранение единицы ресурса необходимо 35,42 тыс. руб.

**Задание 7. Задача.** Руководитель проекта разработал следующий перечень работ:

| Работа | Непосредственно предшествующая работа | Время выполнения |
|--------|---------------------------------------|------------------|
| A      | -                                     | 4                |
| B      | -                                     | 6                |
| C      | -                                     | 5                |
| D      | B                                     | 2                |
| E      | A                                     | 9                |
| F      | B                                     | 4                |
| G      | C, D                                  | 8                |
| H      | B, E                                  | 3                |
| I      | F, G                                  | 5                |
| J      | H                                     | 7                |

### Вопросы:

1. Какова длина критического пути?
2. Сколько работ находится на критическом пути?
3. Можно ли отложить выполнение работы F без отсрочки завершения проекта в целом?

### *Вопросы для индивидуального собеседования:*

1. Общие признаки проектов: направленность на достижение конкретных целей.
2. Общие признаки проектов: координированное выполнение взаимосвязанных действий.
3. Общие признаки проектов: ограниченная протяженность во времени, с определенным началом и окончанием.
4. Общие признаки проектов: сформированный и обоснованный бюджет.
5. Общие признаки проектов: определенное качество, неповторимость и уникальность.
6. Основные элементы проекта, сравнение принципов управления проектами и управления процессами.
7. Управление проектами, методы управления проектами.
8. Варианты схем управления проектом.
9. Жизненный цикл проекта.
10. Факторы, влияющие на характеристику жизненного цикла проектов.

### **Раздел «Программно-целевой метод в управлении»**

Цель раздела: Изучить основные методики планирования, оценки и контроля выполнения проектов. Научиться использовать «лучшие практики», определять последовательность выполнения процессов управления, диагностировать и оценивать риски проектной деятельности.

### *Задания для проектов:*

- Задание 1.** Провести стратегический (SWOT) анализ развития здравоохранения муниципального образования (по выбору автора).
- Задание 2.** Провести стратегический (SWOT) анализ демографического развития муниципального образования (по выбору автора).
- Задание 3.** Провести стратегический (SWOT) анализ развития трудовых ресурсов здравоохранения муниципального образования (по выбору автора).
- Задание 4.** Провести стратегический (SWOT) анализ медицинской организации государственной формы собственности (по выбору автора).
- Задание 5.** Провести стратегический (SWOT) анализ медицинской организации частной формы собственности (по выбору автора).
- Задание 6.** Провести ситуационный анализ внутренней среды городской поликлиники Управления здравоохранения одного из административных округов города (по выбору автора) качественным методом SWOT-анализа.

### *Контрольные вопросы для собеседования:*

1. Актуальность идеи программно-целевого управления в здравоохранении.

2. Программно-целевое планирование.
3. Этапы разработки стратегии.
4. Недостатки программно-целевого метода планирования.
5. Понятие «проектирование», виды, управление проектами.
6. Инициация проекта, выявление и описание проблемы.
7. SWOT анализ проекта.
8. Матрица SWOT анализа проекта.
9. Матрица стратегий SWOT-анализа.
10. Структура разбиения работ, метод SMART.

### **Раздел «Системный подход в управлении проектами в здравоохранении»**

Цель раздела: Изучить системный подход в управлении проектированием в здравоохранении. Научиться сравнивать эффективность принятых решений.

*Задания для проектов:*

**Задание 1.** Рассмотрите следующую сеть проекта (продолжительность работ показана в неделях):

| <b>Работа</b> | <b>Непосредственно предшествующая работа</b> | <b>Время выполнения</b> |
|---------------|----------------------------------------------|-------------------------|
| A             | -                                            | 5                       |
| B             | -                                            | 3                       |
| C             | A                                            | 7                       |
| D             | A                                            | 6                       |
| E             | B                                            | 7                       |
| F             | D, E                                         | 3                       |
| G             | D, E                                         | 10                      |
| H             | C, F                                         | 8                       |

Вопросы:

1. За какое минимальное время может быть выполнен проект?
2. Сколько работ находится на критическом пути?
3. На сколько недель можно отложить выполнение работы D без отсрочки завершения проекта в целом?

**Задание 2.** Медицинский университет разрабатывает новую программу повышения квалификации руководителей медицинских организаций. Желательно, чтобы эту программу можно было реализовать в наиболее сжатые сроки. Существуют взаимосвязи между дисциплинами, которые необходимо отразить, составляя расписание занятий по программе. Например, сетевые методы планирования должны рассматриваться лишь после того, как слушатели обсудят различные аспекты (финансовые, экономические, технические и т.д.) проектного анализа, связанные с жизненным циклом проекта. Дисциплины и их взаимосвязь указаны в следующей таблице.

| Дисциплина | Непосредственно предшествующая дисциплина | Время изучения в днях |
|------------|-------------------------------------------|-----------------------|
| A          | -                                         | 4                     |
| B          | -                                         | 6                     |
| C          | A                                         | 2                     |
| D          | A                                         | 6                     |
| E          | C, B                                      | 3                     |
| F          | C, B                                      | 3                     |
| G          | D, E                                      | 5                     |

Вопросы:

1. Найдите минимальное время, за которое можно выполнить программу.
2. Какое количество дисциплин находится на критическом пути?
3. Каков резерв времени изучения дисциплины F?

**Задание 3.** Региональное Правительство рассматривает возможность финансирования проекта по производству медицинского оборудования по немецкой технологии (раньше его импортировали). Потребность в финансировании данного проекта составляет 556 тыс. долларов США. Документы, представленные в Правительство, говорят о перспективности и хорошей прибыльности проекта.

Руководство региона 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?

**Задание 4.** Менеджеру проекта по разработке программного продукта необходимо принять решение о выборе архитектуры разрабатываемого продукта. Имеются две альтернативы:

1. Можно выбрать простую архитектуру клиент/сервер, причем известно, что в этом случае стоимость разработки составит 40 тыс. руб.
2. Можно выбрать более сложную многозвенную архитектуру, и получить продукт с большими возможностями, но в этом случае стоимость разработки составит 140 тыс. руб.

**Задание 5.** Медицинский университет рассматривает предложение о строительстве новой библиотеки. Работы, которые следует выполнить перед началом строительства, представлены ниже. Продолжительность работ показана в неделях.

| Работа | Содержание работы | Непосредственно предшествующая работа | Время выполнения (недель) |
|--------|-------------------|---------------------------------------|---------------------------|
|--------|-------------------|---------------------------------------|---------------------------|

|   |                                           |      |    |
|---|-------------------------------------------|------|----|
| A | Определить место строительства            | -    | 6  |
| B | Разработать первоначальный проект         | -    | 8  |
| C | Получить разрешение на строительство      | A, B | 12 |
| D | Выбрать архитектурную мастерскую          | C    | 4  |
| E | Разработать смету затрат на строительство | C    | 6  |
| F | Разработать проект строительства          | D, E | 15 |
| G | Получить финансирование                   | E    | 12 |
| H | Нанять подрядчика                         | F, G | 8  |

#### Вопросы:

1. Сколько работ находится на критическом пути (фиктивные работы не учитываются)?
2. Через какое минимальное время после принятия решения о реализации проекта можно начать работу по строительству библиотеки?
3. На сколько недель можно отложить выбор архитектурной мастерской?

#### *Контрольные вопросы для собеседования:*

1. Структурная модель проекта и принцип структуризации.
2. План проекта, базовые и интегрирующие функции управления проектом.
3. Планирование предметной области проекта.
4. Риск, проектный риск, факторы, характеризующие риск проекта.
5. Управление рисками.
6. Действия по снижению проектного риска, методы, позволяющие минимизировать проектные риски.
7. Схема управления риском по стадиям жизненного цикла.
8. Завершение проекта.

#### **V. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины, включая электронно-библиотечные системы**

##### **1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины:**

###### **а) основная литература:**

1. Общественное здоровье и здравоохранение. Национальное руководство / гл. ред. Г. Э. Улумбекова, В. А. Медик. - 2-е изд. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2022. - 1144 с. - ISBN 978-5-9704-6723-7. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL :

<https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970467237.html> (дата обращения: 12.05.2022). - Режим доступа : по подписке.

2. Царик, Г. Н. Здравоохранение и общественное здоровье : учебник / под ред. Г. Н. Царик. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2021. - 912 с. - ISBN 978-5-9704-6044-3. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970460443.html> (дата обращения: 12.05.2022). - Режим доступа : по подписке.

**б) дополнительная литература:**

1. Медик, В. А. Общественное здоровье и здравоохранение : учебник / В. А. Медик. - 4-е изд., перераб. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2022. - 672 с. : ил. - 672 с. - ISBN 978-5-9704-7028-2. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970470282.html> (дата обращения: 12.05.2022). - Режим доступа : по подписке.

2. Организация работы регистратуры поликлиники / В. М. Чернышев, О. В. Стрельченко, И. Ф. Мингазов. - 2-е изд., испр. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2022. - 256 с. - ISBN 978-5-9704-6719-0. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970467190.html> (дата обращения: 12.05.2022). - Режим доступа : по подписке.

3. Старчиков, М. Ю. Правовой минимум медицинского работника (врача) / М. Ю. Старчиков. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2022. - 272 с. - ISBN 978-5-9704-6826-5. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970468265.html> (дата обращения: 12.05.2022). - Режим доступа : по подписке.

4. Двойников, С. И. Проведение профилактических мероприятий : учебное пособие / С. И. Двойников, Ю. А. Тарасова, И. А. Фомушкина, Э. О. Костюкова ; под ред. С. И. Двойникова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2022. - 480 с. - ISBN 978-5-9704-6579-0. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970465790.html> (дата обращения: 12.05.2022). - Режим доступа : по подписке.

5. Шипова, В. М. Регулирование трудовых отношений в здравоохранении. Сборник нормативно-правовых актов с комментариями / В. М. Шипова ; под ред. Р. У. Хабриева. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2021. - 320 с. - ISBN 978-5-9704-6539-4. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970465394.html> (дата обращения: 12.05.2022). - Режим доступа : по подписке.

6. Вокина, С. Г. Экономика медицины. Медицинские услуги, инновации, ценообразование, управление : монография / С. Г. Вокина. - Москва : Инфра-Инженерия, 2021. - 240 с. - ISBN 978-5-9729-0553-9. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL :

<https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785972905539.html> (дата обращения: 12.05.2022). - Режим доступа : по подписке.

7. Старчиков, М. Ю. Правовой минимум медицинского работника (врача) / Старчиков М. Ю. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2020. - 272 с. - ISBN 978-5-9704-5538-8. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970455388.html> (дата обращения: 12.05.2022). - Режим доступа : по подписке.

## **2. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

**Профессиональные базы данных, информационные справочные системы и электронные образовательные ресурсы:**

- Электронный справочник «Информио» для высших учебных заведений ([www.informuo.ru](http://www.informuo.ru));
- Электронный библиотечный абонемент Центральной научной медицинской библиотеки Первого Московского государственного медицинского университета им. И.М. Сеченова // <http://www.emll.ru/newlib/>;
- Информационно-поисковая база Medline (<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed>);
- База данных «Российская медицина» (<http://www.scsml.rssi.ru/>)
- Официальный сайт Министерства здравоохранения Российской Федерации // <https://minzdrav.gov.ru/>;
- Российское образование. Федеральный образовательный портал. // <http://www.edu.ru/>; Клинические рекомендации: <http://cr.rosminzdrav.ru/>;
- Электронный образовательный ресурс Web-медицина (<http://webmed.irkutsk.ru/>);
- Ассоциация специалистов и организаций лабораторной службы «Федерация лабораторной медицины» (<http://www.fedlab.ru>);
- Регистр генетических тестов и лабораторий Genetic Testing Registry (<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/gtr>);
- База данных о генах человека и генетических заболеваниях Online Mendelian Inheritance in Man (OMIM) (<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/omim>).

## **4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

### **4.1. Перечень лицензионного программного обеспечения:**

1. Microsoft Office 2016:

- Access 2016;
- Excel 2016;

- Outlook 2016;
- PowerPoint 2016;
- Word 2016;
- Publisher 2016;
- OneNote 2016.
- 2. ABBYY FineReader 11.0
- 3. Карельская Медицинская информационная система К-МИС
- 4 Программное обеспечение для тестирования обучающихся SunRAV TestOfficePro
- 5. Программное обеспечение «Среда электронного обучения 3KL»
- 6. Компьютерная программа для статистической обработки данных SPSS
- 7. Экспертная система обнаружения текстовых заимствований на базе искусственного интеллекта «Рукоконтекст»
- 8. Справочно-правовая система Консультант Плюс

#### **4.2. Перечень электронно-библиотечных систем (ЭБС):**

1. Электронно-библиотечная система «Консультант студента» ([www.studmedlib.ru](http://www.studmedlib.ru));
2. Справочно-информационная система MedBaseGeotar ([mbasegeotar.ru](http://mbasegeotar.ru))
3. Электронная библиотечная система «elibrary» (<https://www.elibrary.ru/>)

### **5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

### **VI. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Приложение №2.

### **VII. Научно-исследовательская работа**

Изучение специальной литературы и другой научно-технической информации о достижениях современной отечественной и зарубежной науки и техники; участие в проведении научных исследований или выполнении технических разработок; осуществление сбора, обработки, анализа и систематизации научно-технической информации по теме; составление отчёта (раздела отчёта) по теме или её разделу; подготовка и выступление с докладом на конференции; подготовка к публикации статьи, тезисов.

### **VIII. Сведения об обновлении рабочей программы дисциплины**

Представлены в Приложении № 3

**Фонды оценочных средств  
для проверки уровня сформированности компетенций  
(части компетенций)  
для промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины**

**УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла**

**1) Типовые задания для оценивания результатов сформированности компетенции на уровне «Знать»** (воспроизводить и объяснять учебный материал с требуемой степенью научной точности и полноты):

**Задания в тестовой форме:**

*Выберите один правильный ответ*

1. Разработка концепции управления внешним окружением проектов относится

1. к 1 этапу – 1956-1958 гг.
2. ко 2 этапу – 1959 г
3. к 3 этапу – 70-е годы
4. к 4 этапу – 80-е годы

2. PMI дает следующее определение проекта:

1. предварительный текст какого-либо документа
2. ограниченное во времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов
3. *временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов или услуг*
4. комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения определенной цели

3. К типам проектов по сферам деятельности, в которых осуществляется проект, не относится

1. технический
2. *монопроект*
3. социальный
4. смешанный

4. Классы проектов по составу, структуре и предметной области проекта не включают

1. *смешанный*
2. монопроект
3. мультипроект

4. мегапроект

5. Главная цель инвестиционного проекта – это

1. разработка новых технологий, обеспечивающих развитие организаций
2. *создание или реновация основных фондов организаций, требующие вложения инвестиций*
3. разработка и применение ноу-хау, обеспечивающих развитие организаций
4. все перечисленное

6. Среднесрочный проект – это проект

1. от 4-х до 5-ти лет
2. *от 3-х до 5-ти лет*
3. от 3-х до 7-ти лет
4. от 4-х до 7-ти лет

7. К общим признакам проектов не относят

1. направленность на достижение конкретных целей
2. сформированный и обоснованный бюджет
3. *разработку и применение новых технологий*
4. определенное качество

8. Отличие проекта от производственной системы заключается в том, что проект является

1. *однократной, не циклической деятельностью*
2. многократной, но не циклической деятельностью
3. циклической деятельностью
4. синхронизацией выполнения разных заданий

9. Иерархические декомпозиции проекта на составные части – это

1. элементы проекта
2. цели проекта
3. *структуры проекта*
4. задачи проекта

10. Управление проектами от управления процессами отличает

1. ориентация на успех организации
2. *однозначность временных границ*
3. ориентация на непрерывность и ритмичность процессов
4. общая рабочая норма

**Контрольные вопросы для собеседования:**

1. История развития методологии управления проектами и характеристика этапов.
2. Определения понятия «проект».

3. Типы проектов по сферам деятельности.
4. Классы проектов по составу, структуре и предметной области проекта.
5. Виды проектов по характеру предметной области проекта и длительности.
6. Общие признаки проектов: направленность на достижение конкретных целей.
7. Общие признаки проектов: координированное выполнение взаимосвязанных действий.
8. Общие признаки проектов: ограниченная протяженность во времени, с определенным началом и окончанием.
9. Общие признаки проектов: сформированный и обоснованный бюджет.
10. Общие признаки проектов: определенное качество, неповторимость и уникальность.

**2) Типовые задания для оценивания результатов сформированности компетенции на уровне «Уметь»** (решать типичные задачи на основе воспроизведения стандартных алгоритмов применения):

*Установление последовательности (описать алгоритм выполнения действия):*

1. Основные элементы проекта, сравнение принципов управления проектами и управления процессами.
2. Управление проектами, методы управления проектами.
3. Варианты схем управления проектом.
4. Жизненный цикл проекта.
5. Концептуальная фаза.
6. Фаза разработки проекта.
7. Фаза выполнения проекта.
8. Фаза завершения проекта.
9. Факторы, влияющие на характеристику жизненного цикла проектов.
10. Задачи менеджмента проекта, свойства проекта.

**3) Типовые задания для оценивания результатов сформированности компетенции на уровне «Владеть»** (решать усложненные задачи на основе приобретенных знаний, умений и навыков, с их применением в нетипичных ситуациях, формируется в процессе практической деятельности):

*Автоматизированный алгоритм (анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучаемых выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности):*

1. Неконтролируемые параметры внешней среды, контролируемые параметры внутренней среды проекта.
2. Системные (общие) функции в процессе осуществления проекта, оперативное управление.

3. Проектное управление применительно к здравоохранению, содержание и реализация проектного менеджмента в здравоохранении.
4. Проектирование и создание комплексов, стадии программно-целевого управления.
5. Реализационно-практическая стадия, сравнение альтернатив и выбор наилучшего варианта.
6. Актуальность идеи программно-целевого управления в здравоохранении.
7. Программно-целевое планирование.
8. Этапы разработки стратегии.
9. Недостатки программно-целевого метода планирования.
10. Понятие «проектирование», виды, управление проектами.

**Справка  
о материально-техническом обеспечении рабочей программы  
дисциплины  
«Управление проектированием в здравоохранении»**

| № п/п | Наименование<br>оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий с перечнем основного оборудования | Адрес<br>(местоположение) учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий, (с указанием номера помещения в соответствии с документами бюро технической инвентаризации) |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Учебная комната № 503, компьютер, мультимедийный проектор                                                                       | Кабинет 503 ФГБОУ ВО Тверской ГМУ Минздрава России                                                                                                                                     |
| 2.    | Компьютерный класс № 504                                                                                                        | Кабинет 504 ФГБОУ ВО Тверской ГМУ Минздрава России                                                                                                                                     |

**Лист регистрации изменений и дополнений на \_\_\_\_\_ учебный год  
в рабочую программу дисциплины «Управление проектированием в  
здоровоохранении»**

специальность (направление подготовки):

Квалификация:

форма обучения: очная

Изменения и дополнения в рабочую программу дисциплины рассмотрены на заседании кафедры «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ г. (протокол № \_\_\_\_\_)

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ (ФИО)

## Содержание изменений и дополнений

[illegible]