

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
**федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта»**
Образовательно-научный кластер «Институт медицины и наук о жизни» (МЕДБИО)
Высшая школа медицины

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Управление персоналом медицинской организации»

**Программа подготовки кадров высшей квалификации по программам ординатуры
по специальности: 31.08.71 Организация здравоохранения и
общественное здоровье**

**Квалификация (степень) выпускника: врач - организатор здравоохранения и
общественного здоровья**

Калининград
2025

Лист согласования

Составители:

Кашуба Елена Вячеславовна, д.м.н., заведующая кафедрой общественного здоровья и организации здравоохранения Высшей школы медицины, ОНК «Институт медицины и наук о жизни»

Мерц Антонина Владимировна, руководитель образовательных программ ординатуры Высшей школы медицины ОНК «Институт медицины и наук о жизни» ФГАОУ ВО БФУ им. И. Канта

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого Совета ОНК «Институт медицины и наук о жизни»

Протокол № 4 от «13» ноября 2025 г.

Руководитель ОНК «Институт медицины и наук о жизни» БФУ им. И. Канта

П.В. Федуреаев

Руководитель образовательных программ ординатуры БФУ им. И. Канта

А.В. Мерц

Содержание

1. Наименование дисциплины «Управление персоналом медицинской организации».
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.
4. Виды учебной работы по дисциплине.
5. Содержание дисциплины, в том числе практической подготовки в рамках дисциплины, структурированное по темам.
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.
7. Методические рекомендации по видам занятий
8. Фонд оценочных средств
 - 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины
 - 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля
 - 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине
 - 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания
9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

1. Наименование дисциплины

Наименование дисциплины «Управление персоналом медицинской организации».

Цель изучения дисциплины: овладение компетенциями в области управления персоналом и принятии решений, направленных на совершенствование системы управления персоналом медицинской организации.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код и содержание компетенции	Результаты освоения образовательной программы (ИДК)	Результаты обучения по дисциплине
УК-1. Способен критически и системно анализировать, определять возможности и способы применения достижений в области медицины и фармации в профессиональном контексте	УК-1.1 Анализирует достижения в области медицины и фармации в профессиональном контексте	Знать: — организационные и правовые основы здравоохранения, устройство медицинской и медико-социальной помощи, систему лекарственного обеспечения и страхования; — профессиональные источники информации и подходы доказательной медицины, достижения в области медицины и фармации и их применимость к практическим задачам. Уметь: — анализировать достижения медицины и фармации в профессиональном контексте, сопоставляя выгоды, риски и ресурсы; — формулировать обоснованные выводы и рекомендации для внедрения в повседневную деятельность. Владеть: — приемами трансляции результатов анализа в практику: адаптацией рекомендаций, подготовкой локальных протоколов и обучающих материалов; — методами мониторинга эффекта внедрения: метрики качества, безопасность, экономическая обоснованность и обратная связь исполнителей.
	УК-1.2 Оценивает возможности и способы применения достижений в области медицины и фармации в профессиональном контексте	Знать: — основы системного подхода и алгоритмы поисковой и аналитической деятельности для решения профессиональных задач; — стратегии разработки решений: постановка цели, декомпозиция задачи, оценка вариантов и последствий, планирование реализации. Уметь: — находить, критически оценивать и отбирать информацию, формировать последовательность действий и критерии успеха; — сравнивать альтернативы, аргументировать выбор, оценивать практические последствия решений и риски внедрения. Владеть: — методами системного и критического анализа проблемных ситуаций, инструментами выбора и

		<p>приоритизации решений;</p> <ul style="list-style-type: none"> — навыками разработки и сопровождения плана реализации: дорожные карты, точки контроля, оценка результатов и корректировки.
<p>ПК-2. Способен к управлению структурным подразделением медицинской организации, в том числе организационно-методическим подразделением</p>	<p>ПК-2.1 Организует деятельность структурного подразделения медицинской организации</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> — принципы и методы мотивации работников, требования к документации и электронному документообороту; — программы государственных гарантий, порядки, стандарты и клинические рекомендации по профилю организации. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> — формировать отчеты о деятельности подразделения и управлять его ресурсами; — подбирать, расставлять и мотивировать работников, использовать информационно-аналитические системы. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> — навыками организации работы и документооборота структурного подразделения; — методами разработки системы мотивации, формирования корпоративной культуры и взаимодействия с руководством.
	<p>ПК-2.2 Планирует деятельность структурного подразделения медицинской организации</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> — принципы и методы планирования деятельности подразделения и трудовое законодательство; — требования по защите персональных данных и сведений, составляющих врачебную тайну. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> — анализировать показатели работы и составлять планы ресурсного обеспечения и целевых метрик; — обеспечивать соблюдение требований информационной безопасности персонала и пациентов. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> — навыками планирования ресурсов, показателей, графиков работы и отпусков; — приемами анализа результатов деятельности и корректировки планов подразделения.
	<p>ПК-2.3 Контролирует деятельность структурного подразделения медицинской организации</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> — санитарно-эпидемиологический режим и правила эксплуатации медицинской техники; — формы и методы внутреннего контроля качества, правила трудового распорядка и основы менеджмента качества. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> — формировать аналитические отчеты по внутреннему контролю качества и безопасности; — контролировать ресурсное обеспечение и соблюдение регламентов в подразделении. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> — организацией мероприятий внутреннего контроля и разработкой локальных актов; — навыками контроля ресурсов, эксплуатации изделий медназначения и соблюдения трудовой и

		санэпидемиологической дисциплины.
ПК-2.4 Анализирует и оценивает показатели деятельности медицинской организации, управляет ее ресурсами	Знать: — методы планирования, нормирования труда и особенности бизнес-планирования в медорганизации; — программы государственных гарантий, порядки, стандарты, показатели деятельности и здоровья населения. Уметь: — организовывать сбор, анализ и прогноз показателей, планировать развитие и оценивать эффективность; — рассчитывать потребности в ресурсах, нормировать труд, работать с информационно-аналитическими системами. Владеть: — подготовкой аналитических материалов, планов развития и обоснований объемов помощи; — управлением информационными ресурсами и электронным документооборотом, мониторингом ключевых показателей.	
ПК-2.5 Взаимодействует с руководством медицинской организации и ее структурными подразделениями	Знать: — основы делового общения, правила документооборота и подготовки управленческой документации; — принципы информирования населения и профилактического просвещения по социально значимым заболеваниям. Уметь: — разрабатывать проекты локальных актов и методических рекомендаций, взаимодействовать с организациями и СМИ; — анализировать обращения граждан и готовить предложения по повышению эффективности деятельности. Владеть: — подготовкой статистической и аналитической информации, координацией планов развития; — проектированием внедрения организационных технологий и формированием корпоративной культуры.	
ПК-2.6 Планирует, организует и контролирует деятельность организационно-методического подразделения медицинской организации	Знать: — основы менеджмента и управления персоналом в медицинской организации; — инструменты контроля деятельности работников подразделения. Уметь: — руководить сотрудниками и разрабатывать планы деятельности подразделения; — применять инструменты контроля исполнения и качества, формировать аналитические отчеты. Владеть: — планированием, организацией и контролем работы подразделения, включая электронный документооборот; — контролем соблюдения трудовой, охранной и пожарной безопасности, ведением регистров и мониторингов.	

ПК-3. Способен к управлению процессами и деятельности медицинской организации	ПК-3.1 Проектирует и организует процессы деятельности медицинской организации	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> — теорию управления и проектного подхода, риск-менеджмент и показатели деятельности и здоровья населения; — программы госгарантий, порядки, стандарты и методы планирования деятельности. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> — разрабатывать планы и систему показателей, организовывать сбор и анализ информации; — оценивать эффективность, риски и проводить внутренний контроль качества и безопасности. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> — координацией клинических, управленческих и вспомогательных процессов, разработкой локальных актов; — анализом выполнения планов, взаимодействием со стейкхолдерами и организацией работы врачебной комиссии.
	ПК-3.2 Управляет ресурсами по обеспечению процессов деятельности медицинской организации	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> — основы управления ресурсами и методы управления кадровыми ресурсами; — правила делового общения, совещаний и электронного документооборота. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> — планировать ресурсное обеспечение и подбирать персонал; — документировать управленческую деятельность и использовать информационно-аналитические системы. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> — обоснованием потребностей в ресурсах и управлением информационными потоками; — подготовкой планов закупок и анализом отчетов подразделений, соблюдением норм документооборота.
ПК-4. Способен к управлению медицинской организацией	ПК-4.1 Управляет ресурсами медицинской организации, взаимодействует с другими организациями	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> — трудовое законодательство, учет и отчетность, требования к раскрытию информации; — методы анализа показателей деятельности и здоровья населения, основы управления и делового общения. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> — планировать ресурсы организации и выстраивать деловые коммуникации; — проводить публичные выступления и взаимодействовать со средствами массовой информации и общественностью. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> — принятиями решений по бюджету, штату, материально-техническому обеспечению и качеству; — руководством персоналом и внутренним контролем соблюдения правовых и информационных требований.
	ПК-4.2 Организует деятельность медицинской	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> — показатели деятельности и здоровья населения, основы менеджмента и бизнес-планирования; — программы госгарантий, порядки, стандарты и

	организации	<p>клинические рекомендации по профилю.</p> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> — формировать планы и систему показателей, организовывать коллектив и управлять рисками; — осуществлять финансовое, кадровое, информационное управление и контроль качества услуг. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> — руководством организации медицинской деятельности и контролем качества помощи; — утверждением регламентов, целевых показателей и локальных актов, совершенствованием структуры.
	<p>ПК-4.3</p> <p>Осуществляет стратегическое планирование, обеспечивает развитие медицинской организации</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> — основы стратегического планирования и стратегического менеджмента; — методы оценки внутренней и внешней среды организации. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> — формировать видение, миссию и стратегию, разрабатывать и реализовывать стратегический план; — обеспечивать вовлеченность работников в достижение стратегических целей. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> — определением стратегии развития и подготовкой программных документов; — организацией вовлечения персонала и выработкой предложений по развитию системы здравоохранения.

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление персоналом медицинской организации» представляет собой элективную дисциплину части, формируемой участниками образовательных отношений подготовки ординаторов по направлению подготовки 31.08.71 – «Организация здравоохранения и общественное здоровье».

4. Виды учебной работы по дисциплине

Виды учебной работы по дисциплине «Управление персоналом медицинской организации» зафиксированы учебным планом основной профессиональной образовательной программы по направлению подготовки 31.08.71 «Организация здравоохранения и общественное здоровье» и выражаются в академических часах. По дисциплине предусмотрена контактная аудиторная работа в форме лекций, семинарских и практических занятий, а также клинических занятий на базе медицинских организаций. Лекционные занятия направлены на систематизированное изложение теоретических, правовых и организационно-управленческих основ кадровой политики и управления персоналом в системе здравоохранения. Семинарские и практические занятия ориентированы на разбор нормативно-правовых актов, регламентирующих трудовые отношения и кадровую работу в медицинских организациях, выполнение практических заданий по анализу штатного расписания, должностных инструкций, показателей эффективности работы персонала, моделирование управленческих решений, направленных на оптимизацию использования кадровых ресурсов. Клинические занятия проводятся в профильных медицинских организациях и структурных подразделениях (отделы кадров, отделы по работе с персоналом, службы медицинской профилактики, кабинеты качества и др.) и направлены на формирование практического опыта участия ординаторов в решении кадровых и управленческих задач в реальных условиях деятельности медицинской организации. Часть лекционных, семинарских, практических и клинических занятий, а

также отдельных элементов самостоятельной работы может организовываться с использованием электронной информационно-образовательной среды Университета БФУ им. И. Канта, ресурсов сети Интернет и дистанционных образовательных технологий.

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине «Управление персоналом медицинской организации», преподаватель самостоятельно определяет тематику и распределение занятий по формам и количеству часов контактной работы: лекции и иные занятия, предполагающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем; занятия семинарского типа; групповые консультации; индивидуальная работа обучающихся с преподавателем, включая индивидуальные консультации. Семинарские и практические занятия строятся вокруг анализа реальных и учебных ситуаций управления персоналом. На них выполняются задания по разбору локальных нормативных актов медицинской организации (положения о структурных подразделениях, должностные инструкции, положения об оплате труда и стимулирующих выплатах), анализируются штатное расписание и фактическая кадровая обеспеченность, моделируются управленческие решения по подбору и адаптации персонала, распределению нагрузки, организации сменности и дежурств. Клинические занятия обеспечивают связь теоретического материала с практикой управления персоналом в конкретной медицинской организации.

№	Наименование раздела	Содержание раздела
Лекционные занятия		
1	Раздел 1. Методологические основы управления персоналом	Теории управления персоналом. Система управления персоналом организации. Стратегическое управление кадровым потенциалом здравоохранения.
Семинарские занятия		
2	Раздел 2. Принципы и методы управления персоналом.	Подходы к оценке эффективности системы управления персоналом. Кадровая политика организации.
Практические занятия		
3	Раздел 3. Профессиональное развитие персонала медицинской организации	Медицинские работники как основной ресурс здравоохранения: численность, состав, структура, движение и воспроизводство. Профессиональное развитие и компетентность персонала. Организационная структура и планирование потребности в персонале Технологии отбора, найма и оценки персонала Нормативные основы и технологии высвобождения персонала.
Клинические практические занятия		
4	Раздел 4. Мотивация, стимулирование и эффективность труда	Теории потребностей и мотивации. Управление мотивацией и стимулированием труда персонала. Организационная приверженность. Вовлеченность, компетентность и лояльность персонала. Управление конфликтами в медицинской организации Эффективность и результативность труда персонала

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Цель самостоятельной работы обучающихся заключается в глубоком, полном

усвоении учебного материала и в развитии навыков самообразования. Самостоятельная работа включает: работу с текстами, основной и дополнительной литературой, учебно-методическими пособиями, нормативными материалами, в том числе материалами Интернета, а также проработка конспектов лекций, написание докладов, рефератов, участие в работе семинаров, студенческих научных конференциях.

Задания для самостоятельной работы:

Раздел 1. Методологические основы управления персоналом

1. Дайте краткий обзор трех теорий управления персоналом и покажите, как каждая влияет на повседневные управленческие решения.
2. Опишите систему управления персоналом организации: цели, функции, процессы, роли и ответственность. Составьте схему.
3. Сформулируйте принципы управления персоналом и приведите примеры управленческих решений, которые опираются на каждый принцип.
4. Раскройте методы управления персоналом: административные, экономические, социально-психологические. Приведите по два примера для каждого типа.
5. Сформулируйте стратегические цели управления кадровым потенциалом медицинской организации на три года. Приведите показатели, по которым можно судить о достижении целей.
6. Разработайте черновик кадровой политики медицинской организации: подбор, адаптация, обучение, оценка, развитие, оплата труда, этика взаимодействия.
7. Предложите подход к оценке эффективности системы управления персоналом: перечень показателей, периодичность измерений, источники данных, ответственные роли.
8. Составьте карту процессов управления персоналом: входы, выходы, владельцы процессов, риски и меры контроля.
9. Опишите, как стратегическое управление кадровым потенциалом связано с планом развития организации и потребностями пациентов.
10. Проведите сравнительный анализ двух подходов к управлению персоналом: ориентированного на процесс и ориентированного на результат. Выделите преимущества и ограничения каждого.
11. Разработайте план коммуникаций по вопросам управления персоналом: какие сообщения, для кого, через какие каналы и с какой периодичностью.
12. Сформулируйте этические принципы работы с персональными данными сотрудников и правила безопасного хранения кадровых документов.
13. Предложите порядок регулярного анализа кадровых рисков (например, текучесть, дефицит компетенций, выгорание) и план реагирования на каждый риск.
14. Подготовьте чек-лист руководителя подразделения для проведения ежеквартального анализа кадровой ситуации в отделении.
15. Опишите, как вы будете вовлекать медицинских работников в разработку и обновление кадровой политики.

Раздел 2. Профессиональное развитие персонала медицинской организации

1. Проанализируйте численность, состав и структуру персонала гипотетического отделения: распределение по должностям, возрасту, стажу, квалификации. Сформулируйте выводы.
2. Опишите пути движения и воспроизводства персонала: источники притока, причины выбытия, барьеры для привлечения и удержания.
3. Разработайте план профессионального развития на один год для выбранной категории персонала: цели обучения, формы обучения, ожидаемые результаты, оценка эффективности.
4. Составьте матрицу компетентности для выбранной должности: обязательные знания, навыки и поведенческие индикаторы, уровни владения и способы подтверждения.
5. Опишите процесс планирования потребности в персонале: прогноз нагрузки, расчет необходимой численности, учет отпусков, перераспределение задач.

6. Разработайте процедуру отбора и найма персонала: описание требований к соискателю, этапы оценки, задания для кандидатов, критерии принятия решения.
7. Сформируйте программу адаптации на первый месяц для нового сотрудника: наставник, план ввода в должность, контрольные точки, обратная связь.
8. Опишите порядок регулярной оценки сотрудников: цели, методы, участники, частота, как используется результат для развития и для управленческих решений.
9. Предложите систему индивидуальных планов развития: как формируются цели, как выбираются курсы, как оценивается прогресс.
10. Разработайте правила справедливого распределения образовательных возможностей между сотрудниками.
11. Опишите нормативные основы и технологии высвобождения персонала: правовые основания, прозрачные критерии, план коммуникаций и меры по снижению негативных последствий.
12. Составьте план кадрового резерва: как выявлять потенциальных руководителей, как готовить их к новым ролям, как оценивать готовность.
13. Подготовьте шаблон отчета о состоянии профессионального развития персонала за полугодие с основными показателями и выводами.
14. Предложите меры по профилактике профессионального выгорания: организационные изменения, поддержка сотрудников, обучение руководителей.
15. Опишите, как вы будете отслеживать соответствие квалификации сотрудников требованиям современных клинических рекомендаций.

Раздел 3. Мотивация, стимулирование и эффективность труда

1. Сравните три теории потребностей и мотивации. Для каждой предложите управленческие действия, которые усиливают внутреннюю мотивацию медицинских работников.
2. Опишите, как формировать систему стимулирования труда персонала, чтобы она поддерживала качество и безопасность лечения, а не только объем.
3. Разработайте набор нематериальных методов мотивации для разных категорий персонала: признание, развитие, участие в проектах, гибкий график.
4. Составьте пример прозрачной системы оплаты труда для отделения: базовая часть, переменная часть, надбавки за сложность и качество, порядок пересмотра.
5. Предложите метод оценки вовлеченности персонала: структура анкеты, шкалы, периодичность, способы обратной связи и план улучшений по результатам.
6. Опишите, как вы будете развивать организационную приверженность: миссия, ценности, участие сотрудников в принятии решений, справедливые правила.
7. Разработайте план управления конфликтами в медицинской организации: ранние сигналы, роли медиатора, процедуры примирения, документирование.
8. Опишите подход к управлению компетентностью и лояльностью персонала: как измерять, как развивать, как поддерживать.
9. Сформулируйте систему показателей эффективности и результативности труда персонала для отделения: качество, безопасность, своевременность, экономическая обоснованность.
10. Подготовьте паспорт проекта по повышению эффективности труда: цель, ожидаемый эффект, участники, сроки, риски, план коммуникаций.
11. Предложите порядок проведения ежемесячного анализа результатов труда персонала с участием отделения: источник данных, формат обсуждения, решения по итогам.
12. Опишите, как связать результаты труда сотрудника с планом развития, системой поощрения и планом нагрузки.
13. Разработайте сценарии мотивационных бесед с сотрудниками с высокими, средними и низкими результатами.
14. Предложите меры по предупреждению неэтичного поведения ради показателей

(например, искусственного увеличения объемов работы).

15. Составьте перечень рисков при внедрении новой системы мотивации и план их снижения.

Руководствуясь положениями статьи 47 и статьи 48 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» научно-педагогические работники и иные лица, привлекаемые университетом к реализации данной образовательной программы, пользуются предоставленными академическими правами и свободами в части свободы преподавания, свободы от вмешательства в профессиональную деятельность; свободы выбора и использования педагогически обоснованных форм, средств, методов обучения и воспитания; права на творческую инициативу, разработку и применение авторских программ и методов обучения и воспитания в пределах реализуемой образовательной программы и отдельной дисциплины.

7. Методические рекомендации по видам занятий

Лекционные занятия.

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется вести подробный и структурированный конспект, фиксируя ключевые понятия и категории (кадровая политика, управление персоналом, мотивация, эффективный контракт, кадровый резерв, аттестация, наставничество и др.), формулировки, раскрывающие содержание управленческих процессов в медицинской организации, а также основные положения нормативно-правовых актов, регламентирующих кадровую работу. Следует особое внимание уделять логике управленческих решений, алгоритмам действий руководителя и кадровой службы в типичных ситуациях (подбор и адаптация персонала, оценка эффективности, разрешение конфликтов, планирование обучения). Рекомендуется оставлять в конспекте поля для пометок по итогам самостоятельного изучения законов, приказов и локальных документов медицинских организаций, выделять наиболее важные для практики положения (ответственность работодателя, требования к рабочему времени и режиму, особенности оплаты труда, особенности работы с различными категориями персонала).

Семинарские и практические занятия.

На семинарских и практических занятиях обучающимся предлагается работать с реальными и учебными локальными нормативными актами (штатное расписание, должностные инструкции, положения об оплате труда, положения о структурных подразделениях и др.), проводить их анализ с точки зрения соответствия законодательству и задачам конкретной медицинской организации. В зависимости от темы выполняются практические упражнения по разработке и корректировке должностных инструкций, распределению функциональных обязанностей, моделированию схем мотивации и стимулирования персонала, планированию мероприятий по снижению текучести кадров и профилактике профессионального выгорания. Решаются ситуационные задачи: например, конфликт между сотрудниками, низкая результативность работы подразделения, несоответствие квалификации занимаемой должности, нарушение трудовой дисциплины, дефицит кадров. Обучающиеся в группах разрабатывают варианты управленческих решений и представляют их на обсуждение, аргументируя свои предложения с опорой на теорию управления, трудовое право и специфику медицинской организации. Возможны формы «круглого стола», мини-проектов (проекты положений о наставничестве, о нематериальных стимулах, о системе оценок эффективности), мини-коллоквиумов по ключевым темам.

Клинические практические занятия.

На клинических занятиях особое внимание уделяется наблюдению и анализу реальных управленческих процессов в медицинской организации. Обучающимся рекомендуется: знакомиться с организационной структурой учреждения, системой подчиненности и зонами ответственности руководителей; наблюдать за практикой распределения функциональных обязанностей и нагрузок; анализировать, в учебном

формате, кадровые показатели (укомплектованность, текучесть, возрастная и квалификационная структура персонала). Под руководством преподавателя и руководителей подразделений ординаторы могут участвовать в обсуждении конкретных проблем (дефицит специалистов определенного профиля, конфликты в коллективе, низкая мотивация персонала) и предлагать свои варианты решений с последующим разбором. Важно фиксировать используемые в организации методы мотивации, повышения квалификации, адаптации новых сотрудников, профилактики выгорания и управленческих ошибок, сопоставляя их с изученными на лекциях моделями.

Самостоятельная работа.

Самостоятельная работа по дисциплине предполагает изучение трудового законодательства и отраслевых нормативных актов, регламентирующих деятельность медицинских организаций и их персонала; анализ учебной и научной литературы по управлению персоналом и менеджменту в здравоохранении; работу с лекционным материалом (дополнение конспектов, составление схем, алгоритмов и таблиц); подготовку индивидуальных письменных заданий (рефератов, аналитических записок, проектов локальных документов по управлению персоналом, мини-кейсов). Обучающимся рекомендуется разрабатывать и пополнять личное «портфолио управленца» — набор схем, шаблонов и материалов (структура должностной инструкции, пример системы мотивации, алгоритм адаптации нового сотрудника, перечень ключевых показателей эффективности), которые могут быть использованы в дальнейшей профессиональной деятельности в качестве врача - организатора здравоохранения и общественного здоровья.

8. Фонд оценочных средств

8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины

Основными этапами формирования указанных компетенций при изучении обучающимися дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой тем учебных занятий. Изучение каждой темы предполагает овладение обучающимися необходимыми компетенциями. Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций.

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или её части)	Оценочные средства по этапам формирования компетенций
		текущий контроль по дисциплине
Раздел 1. Методологические основы управления персоналом	УК-1.1 УК-1.2 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3 ПК-2.4 ПК-2.5 ПК-2.6 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-4.1 ПК-4.2 ПК-4.3	Тестирование, контрольная работа, решение клинической задачи
Раздел 2. Профессиональное развитие персонала медицинской организации	УК-1.1 УК-1.2 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3 ПК-2.4 ПК-2.5 ПК-2.6 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-4.1 ПК-4.2 ПК-4.3	Тестирование, контрольная работа, решение клинической задачи
Раздел 3. Мотивация, стимулирование и эффективность труда	УК-1.1 УК-1.2 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3 ПК-2.4 ПК-2.5 ПК-2.6 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-4.1 ПК-4.2 ПК-4.3	Тестирование, контрольная работа, решение клинической задачи

8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля

Тестовые задания с одним правильным ответом:

1. Что является целью системы управления персоналом в медицинской организации?

- а) Максимизация количества отчетов
- б) Обеспечение нужной численности, квалификации и мотивации персонала для достижения целей организации
- в) Сокращение расходов вне зависимости от качества
- г) Полное исключение обучения
- д) Перекалывание ответственности на отдел кадров

Ответ: б.

2. Какой принцип управления персоналом означает справедливые и понятные правила для всех сотрудников?

- а) Централизация любой ценой
- б) Прозрачность и равенство правил
- в) Принцип случайности
- г) Тайность решений
- д) Принцип единоличия без обратной связи

Ответ: б.

3. Какой метод относится к экономическим методам управления персоналом?

- а) Приказ
- б) Система премий и надбавок
- в) Тренинг по коммуникациям
- г) Наставничество
- д) Корпоративные ценности

Ответ: б.

4. Что отличает стратегическое управление кадровым потенциалом от оперативного?

- а) Ориентация на краткосрочные задачи
- б) Фокус только на заполнении вакансий
- в) Долгосрочное планирование численности и компетенций под цели развития организации
- г) Отказ от анализа внешней среды
- д) Исключение обучения

Ответ: в.

5. Какой подход к оценке эффективности системы управления персоналом наиболее полно учитывает интересы пациентов и организации?

- а) Оценка численности без качества
- б) Только финансовые показатели
- в) Набор показателей по качеству, безопасности, удовлетворенности, вовлеченности и затратам
- г) Только количество обучений
- д) Только скорость найма

Ответ: в.

6. Что включает кадровая политика медицинской организации?

- а) Только найм
- б) Только увольнение
- в) Подбор, адаптацию, обучение, оценку, развитие, оплату труда и этику взаимодействия
- г) Только графики отпусков
- д) Только материальную мотивацию

Ответ: в.

7. Какая теория управления персоналом делает акцент на потребностях и мотивации человека?

- а) Классическая административная школа
- б) Научная организация труда без учета человека

- в) Человеческие отношения и поведенческий подход
- г) Чисто технический подход
- д) Подход принудительных норм

Ответ: в.

8. Какой документ лучше всего описывает процессы, роли и правила работы с персоналом?

- а) Устные договоренности
- б) Случайные письма
- в) Положение о системе управления персоналом
- г) Рекламные материалы
- д) Личные записи руководителя

Ответ: в.

9. Какой риск чаще всего относится к кадровым рискам в медицинской организации?

- а) Рост цен на топливо
- б) Дефицит ключевых компетенций и текучесть персонала
- в) Недостаток парковочных мест
- г) Недостаток каналов в системе связи
- д) Рост температуры воздуха

Ответ: б.

10. Какой элемент процессного подхода обязателен при описании кадровых процессов?

- а) Только сроки
- б) Только исполнители
- в) Входы, выходы, владелец процесса, показатели, риски и меры контроля
- г) Только риски
- д) Только результаты

Ответ: в.

11. Что отражает «структура персонала» отделения?

- а) Только средний возраст
- б) Распределение по должностям, квалификации, стажу, возрасту и сменам
- в) Только список отпусков
- г) Только количество ставок
- д) Только количество кабинетов

Ответ: б.

12. Какой шаг логически первый в планировании потребности в персонале?

- а) Проведение собеседований
- б) Подписание приказов
- в) Прогноз нагрузки и расчет требуемой численности по видам услуг
- г) Составление графика отпусков
- д) Назначение премий

Ответ: в.

13. Что является основой компетентности сотрудника?

- а) Только доброжелательность
- б) Совокупность знаний, навыков и поведенческих индикаторов, подтвержденных практикой
- в) Только наличие диплома
- г) Только стаж работы
- д) Только должностной оклад

Ответ: б.

14. Какой элемент обязательный в программе адаптации нового сотрудника?

- а) Сразу ночные смены без вводного инструктажа
- б) Отсутствие наставника

- в) План ввода в должность с контрольными точками и назначенным наставником
- г) Перевод без обучения
- д) Соккрытие правил

Ответ: в.

15. Что относится к технологиям отбора персонала?

- а) Случайный выбор резюме
- б) Стандартизированное интервью, практическое задание, проверка рекомендаций
- в) Просмотр социальных сетей вместо собеседования
- г) Прием на работу без требований
- д) Решение «по ощущениям»

Ответ: б.

16. Что является корректной целью оценки персонала?

- а) Наказание сотрудников
- б) Сравнение отделений между собой
- в) Обратная связь для развития, подтверждение соответствия должности и основание для решений по обучению и мотивации
- г) Заполнение форм ради форм
- д) Удержание данных в секрете

Ответ: в.

17. Какой документ фиксирует индивидуальные цели развития сотрудника?

- а) График отпусков
- б) Индивидуальный план развития
- в) Счет-фактура
- г) Приказ о премии
- д) План хозяйственных закупок

Ответ: б.

18. Какие основания относятся к нормативным основам высвобождения персонала?

- а) Личные предпочтения руководителя
- б) Устные договоренности
- в) Законные основания, прозрачные критерии, соблюдение процедуры уведомления и предложений вакансий
- г) Анонимные жалобы
- д) Слухи в коллективе

Ответ: в.

19. Что такое «движение персонала» в отделении?

- а) Общее количество кабинетов
- б) Прием, перевод, увольнение, внутренние перемещения и замещение отсутствующих
- в) Только увольнения
- г) Только переводы
- д) Только прием на работу

Ответ: б.

20. Для чего используется матрица компетентности?

- а) Чтобы учитывать графики уборки
- б) Чтобы сопоставить требования должности и уровень владения навыками у сотрудников
- в) Чтобы распределять мебель
- г) Чтобы считать коммунальные платежи
- д) Чтобы составлять меню столовой

Ответ: б.

21. Что главное в управлении мотивацией медицинских работников?

- а) Усиление контроля и наказаний
- б) Совмещение материальных и нематериальных стимулов с учетом потребностей и ценностей персонала

- в) Исключение обратной связи
- г) Случайное распределение премий
- д) Соккрытие критериев

Ответ: б.

22. Какая теория мотивации делает акцент на факторах удовлетворенности и неудовлетворенности труда?

- а) Иерархия потребностей
- б) Теория двух факторов
- в) Теория ожиданий
- г) Теория справедливости
- д) Теория постановки целей

Ответ: б.

23. Что означает «организационная приверженность»?

- а) Желание чаще менять работу
- б) Формальная лояльность без участия
- в) Эмоциональная и ценностная связь сотрудника с организацией и готовность прикладывать усилия ради общих целей
- г) Только соблюдение расписания
- д) Только высокая зарплата

Ответ: в.

24. Какой нематериальный стимул чаще всего повышает вовлеченность?

- а) Штрафы
- б) Признание результатов и участие в принятии решений
- в) Соккрытие информации
- г) Увеличение бумажной отчетности
- д) Отмена обучения

Ответ: б.

25. Что является признаком результативности труда персонала?

- а) Количество совещаний
- б) Достижение запланированных клинических и сервисных результатов при соблюдении стандартов
- в) Количество отправленных писем
- г) Количество часов присутствия на рабочем месте
- д) Объем заполненных форм

Ответ: б.

26. Что важно учесть при построении системы оплаты труда в отделении?

- а) Только стаж
- б) Только объем выполненных процедур
- в) Баланс базовой части, переменной части за качество и сложность, прозрачные критерии и порядок пересмотра
- г) Тайные коэффициенты
- д) Случайное распределение надбавок

Ответ: в.

27. Какой шаг первым при управлении конфликтами в медицинской организации?

- а) Игнорировать проблему
- б) Усилить давление на обе стороны
- в) Раннее выявление признаков конфликта и анализ причин
- г) Сразу применять дисциплинарные меры
- д) Перевести всех на удаленную работу

Ответ: в.

28. Что показывает показатель «вовлеченность персонала»?

- а) Только лояльность
- б) Готовность сотрудника вкладывать дополнительное усилие, использовать инициативу и

- рекомендовать организацию
в) Только удовлетворенность столовой
г) Только уровень зарплаты
д) Только отсутствие жалоб

Ответ: б.

29. Как связать результаты труда с развитием и стимулированием?

- а) Не связывать
б) Использовать результаты оценки для корректировки индивидуальных планов развития и для справедливого распределения поощрений
в) Рассматривать результаты только раз в пять лет
г) Скрывать результаты от сотрудника
д) Наказывать за ошибки без обучения

Ответ: б.

30. Что из нижеперечисленного лучше всего снижает риск неэтичного «гонки за показателями»?

- а) Премия только за объем
б) Секретные критерии
в) Включение показателей качества и безопасности, регулярные проверки и культура открытого обсуждения
г) Запрет на обратную связь
д) Исключение пациентов из обратной связи

Ответ: в.

Ситуационные задачи

Городская многопрофильная клиника. Терапевтическое отделение из 48 ставок: врачи, медицинские сестры, администраторы. За последние 12 месяцев:

Текущая текучесть персонала — 22% (у медицинских сестер — 28%, у врачей — 12%).

Доля незакрытых смен — 9% в вечерние часы.

Время ожидания пациента в отделении выросло с 28 до 41 минуты.

Удовлетворенность персонала по внутреннему опросу снизилась с 76% до 62%; главные жалобы: нагрузка, отсутствие признания, неясные правила премий, редкая обратная связь.

Обучение: 35% сотрудников не проходили обучение больше года.

Система оплаты труда: базовая часть 80%, переменная 20% (зависит почти полностью от объема, показатели качества не учитываются).

Руководство клиники готово утвердить план на 6 месяцев при условии четких целей, показателей, бюджета и оценки риска.

Задания

1. Сформулируйте цель на 6 месяцев (одной фразой) и не менее трех задач, которые ведут к цели.

2. Предложите ключевые показатели для контроля: не менее пяти количественных показателей по направлениям «персонал», «пациент», «качество», «процессы», «финансы». Укажите целевые значения.

3. Опишите план действий по трем блокам:

Кадровая политика и укомплектованность (подбор, адаптация, расписание, резерв).

Профессиональное развитие (диагностика компетентности, наставничество, обучение).

Мотивация и стимулирование (материальные и нематериальные меры, связь премий с качеством и безопасностью).

4. Сформируйте матрицу рисков (не менее пяти рисков) с оценкой вероятности и влияния, а также мерами снижения.

5. Опишите простую схему ежемесячного обзора результатов: кто участвует, какие данные смотрим, как принимаем решения, как доводим обратную связь до сотрудников.

8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине

1. Дайте определение системе управления персоналом медицинской организации и перечислите ее цели, функции и роли.

2. Сравните три теории управления персоналом. Покажите, какие управленческие решения вытекают из каждой теории.

3. Объясните разницу между оперативным и стратегическим управлением кадровым потенциалом здравоохранения.

4. Перечислите принципы управления персоналом (законность, справедливость, прозрачность, ответственность, ориентация на пациента) и приведите примеры.

5. Опишите методы управления персоналом: административные, экономические, социально-психологические. Дайте по два примера каждого.

6. Объясните, как оценивать эффективность системы управления персоналом: какие показатели по качеству, безопасности, удовлетворенности, вовлеченности и затратам использовать.

7. Объясните, почему медицинские работники являются основным ресурсом здравоохранения. Раскройте понятия численности, состава, структуры, движения и воспроизводства персонала.

8. Дайте определение компетентности персонала. Перечислите ее элементы и способы подтверждения.

9. Опишите процесс планирования потребности в персонале: прогноз нагрузки, расчет численности, учет отпусков, замещений и рисков.

10. Перечислите технологии отбора и найма: профили должностей, стандартизированное интервью, практические задания, проверка рекомендаций.

11. Объясните цели и принципы регулярной оценки сотрудников. Как результаты оценки используются для развития и управленческих решений.

12. Раскройте нормативные основы и технологии высвобождения персонала: законные основания, прозрачные критерии, коммуникации, меры поддержки.

13. Сравните теории потребностей и мотивации. Для каждой теории приведите управленческие действия, усиливающие мотивацию медицинских работников.

14. Объясните разницу между мотивацией и стимулированием. Приведите примеры материальных и нематериальных стимулов, уместных в медицинской организации.

15. Дайте определение организационной приверженности, вовлеченности и лояльности. Чем они отличаются и как их развивать.

16. Опишите подходы к управлению конфликтами в медицинской организации: раннее выявление, анализ причин, роль медиатора, процедуры примирения.

17. Объясните, что такое эффективность и результативность труда персонала. Приведите показатели качества, безопасности, своевременности и экономической обоснованности.

18. Раскройте принципы построения системы оплаты труда, которая поддерживает качество и безопасность, а не только объем.

8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания

Уровни	Содержательное описание уровня	Основные признаки выделения уровня (этапы формирования компетенции, критерии оценки сформированности)	Двухбалльная шкала, зачет	БРС, % освоения (рейтинговая оценка)
Повышенный	Творческая деятельность	Включает нижестоящий уровень.	зачтено	86-100

		Умение самостоятельно принимать решение, решать проблему/задачу теоретического и прикладного характера на основе изученных методов, приемов, технологий		
Базовый	Применение знаний и умений в более широких контекстах учебной и профессиональной деятельности, нежели по образцу с большей степени самостоятельности и инициативы	Включает <i>нижестоящий</i> уровень. Способность собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из самостоятельно найденных теоретических источников и иллюстрировать ими теоретические положения или обосновывать практику применения	зачтено	71-85
Удовлетворительный (достаточный)	Репродуктивная деятельность	Изложение в пределах задач курса теоретически и практически контролируемого материала	зачтено	55-70
Недостаточный	Отсутствие признаков удовлетворительного уровня		не зачтено	Менее 55

9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.

Основная литература:

1. Организация здравоохранения и общественное здоровье: учебник / под ред. Н. Н. Карякина. - Москва: ГЭОТАР-Медиа, 2025. - 656 с. - ISBN 978-5-9704-9039-6, DOI: 10.33029/9704-9039-6-AKP-2025-1-656. - Электронная версия доступна на сайте ЭБС "Консультант студента": [сайт]. URL: <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970490396.html>

Дополнительная литература:

Габуева, Л. А. Оплата труда персонала медицинских организаций: эффективный контракт: учебно-методическое пособие / Л. А. Габуева, Э. В. Зиминая. - Москва: Проспект, 2015. - 296 с.

10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.

Коллекции электронно-библиотечной системы (ЭБС):

- ЭБС ZNANIUM.COM политематическая коллекция;
- ЭБС «Консультант студента» (медицинский профиль);
- ЭБС «Проспект»;
- НЭБ Национальная электронная библиотека, диссертации и прочие издания;
- eLIBRARY.RU Научная электронная библиотека, книги, статьи, тезисы докладов конференций;
- Гребенников Электронная библиотека ИД журналы;
- РГБ Информационное обслуживание по МБА;
- БЕН РАН;
- ЭБС Айбукс;
- Электронно-библиотечная система (ЭБС) Кантиана (<https://elib.kantiana.ru/>).

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении

образовательного процесса по дисциплине.

Программное обеспечение обучения включает в себя:

- электронно-информационную среду БФУ им. И. Канта, обеспечивающую разработку и комплексное использование электронных образовательных ресурсов;
- серверное программное обеспечение, необходимое для функционирования сервера и связи с системой электронного обучения через Интернет;
- установленное на рабочих местах студентов ПО и антивирусное программное обеспечение.

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Учебная аудитория для проведения учебных занятий:

Специализированная мебель:

трибуна – 1 шт.;

стул – 1 шт.;

сборные комплекты учебной мебели (учебные парты и скамьи для размещения 2 человек) – 40 комплектов.

Технические средства обучения:

моноблок MSI – 1 шт.;

проектор – 1 шт.;

настенный экран 305*229 – 1 шт.

Перечень оборудования, используемого для практической подготовки:

Перечень оборудования:

Автоматизированное рабочее место врача ультразвуковой диагностики с персональным компьютером, пакетом прикладных программ (стандарт DICOM) и лазерным принтером – 1 шт.,

Автоматический анализатор газов крови, кислотно-щелочного состояния, электролитов, глюкозы – 1 шт.,

Автоматическое устройство для биопсии – 1 шт.,

Анализатор слуховых аппаратов – 1 шт.,

Аппарат для высокочастотной магнитотерапии (индуктотермии) – 1 шт.,

Аппарат для измерения артериального давления неинвазивным способом – 1 шт.,

Аппарат для искусственной вентиляции легких с возможностью программной искусственной вентиляции и мониторингом функции внешнего дыхания – 1 шт.,

Аппарат для массажа ушной барабанной перепонки – 1 шт.,

Аппарат для нервно-мышечной электрофизиологической стимуляции – 1 шт.,

Аппарат для пневмокомпрессорной профилактики тромбоэмболических осложнений и лимфостаза – 1 шт.,

Аппарат для ультразвукового исследования с датчиками – 1 шт.,

Аппарат для ультразвукового исследования с цветным доплером и тремя датчиками (трансабдоминальный, трансвагинальный и линейный) – 1 шт.,

Аппарат для фильтрации реинфузируемой крови – 1 шт.,

Аппарат для функциональной многоканальной электромиостимуляции – 1 шт.,

Аппарат дыхательный ручной с баллоном – 1 шт.,

Аппарат искусственной вентиляции легких – 1 шт.,

Аппарат искусственной вентиляции легких транспортный (СМУ, SIMV, CPAP) – 2 шт.,

Аппарат лазерной и магнитолазерной терапии

Аппарат наркозно-дыхательный – 1 шт.,

Аппарат суточного мониторинга артериального давления – 1 шт.,

Аппарат ультразвуковой хирургический для резекции и коагуляции – 1 шт.,

Аппарат холтеровского мониторинга сердечного ритма – 1 шт.,

Аппарат электрохирургический высокочастотный – 1 шт.,

Аппаратура для исследований основных показателей гемодинамики – 1 шт.,

Аппараты для наружного остеосинтеза с расходными материалами – 1 шт.,
 Аптечка экстренной профилактики парентеральных инфекций – 1 шт.,
 Артроскопический набор для локтевого, плечевого и коленного суставов – 1 шт.,
 Артроскопический набор для мелких суставов
 Аспиратор хирургический – 1 шт.,
 Аудиометр клинический – 1 шт.,
 Аудиометр педиатрический для исследования слуха детей раннего возраста – 1 шт.,
 Бактерицидный облучатель/очиститель воздуха/устройство для обеззараживания и
 (или) фильтрации воздуха и (или) дезинфекции поверхностей – 1 шт.,
 Баллон для продувания ушей – 2 шт.,
 Бинокулярная лупа – 1 шт.,
 Бронхофиброскоп (бронхоскоп гибкий) с осветителем и отсасывателем – 1 шт.,
 Вакуум-аспиратор – 1 шт.,
 Воронка Зигля – 1 шт.,
 Воронка пневматическая – 2 шт.,
 Временный электрокардиостимулятор – 2 шт.,
 Галоингалятор индивидуальный – 1 шт.,
 Гониометр – 1 шт.,
 Дефибриллятор – 1 шт.,
 Допплер – 1 шт.,
 Дыхательный мешок для ручной искусственной вентиляции легких – 2 шт.,
 Емкости для дезинфекции инструментов – 10 шт.,
 Жгут для внутривенных вливаний – 1 шт.,
 Жгут для остановки кровотечения – 1 шт.,
 Заглушитель ушной – 1 шт.,
 Измеритель артериального давления – 2 шт.,
 Инструментальный сосудистый набор – 1 шт.,
 Инструменты и наборы для комбинированной анестезии – 4 шт.,
 Инфузионный насос – 12 шт.,
 Кардиомонитор прикроватный – 1 шт.,
 Катетер для анестезиологии и реанимации одноразовый – 1 шт.,
 Клинический двухканальный аудиометр с возможностью проведения речевой
 аудиометрии – 1 шт.,
 Колонки для аудиометрии в свободном звуковом поле – 3 шт.,
 Комплект инструментов для осмотра ЛОР-органов – 1 шт.,
 Комплект слуховых аппаратов с принадлежностями (комплект включает 10
 программируемых слуховых аппаратов, цифровых | 1 и аналоговых для различных степеней
 потери слуха) – 1 шт.,
 Компьютерная система диагностики голоса и речи – 1 шт.,
 Крючок для удаления инородных тел из носа и – 1 шт.,
 Ларингоскоп светодиодный – 1 шт.,
 Ларингофарингоскоп – 1 шт.,
 Лупа бинокулярная – 1 шт.,
 Мешок Амбу – 1 шт.,
 Микроскоп бинокулярный – 2 шт.,
 Мобильная рамка для разгрузки веса при ходьбе – 2 шт.,
 Мобильный переносной набор для проведения реанимационных мероприятий в других
 отделениях, включающий воздуховод, аппарат для ручной искусственной вентиляции легких,
 наружный ручной дефибриллятор с возможностью контроля электрокардиограммы с
 собственных электродов и автономным питанием, шприцы, набор лекарственных средств –
 1 шт.,
 Мобильный рентген-аппарат с ЭОП или С-дуга (рентгеноскопия), с монитором и
 принтером – 1 шт.,

Набор винтов разного диаметра и размера для остеосинтеза – 1шт.,
 Набор для дермабразии – 1шт.,
 Набор для интубации трахеи – 1шт.,
 Набор для катетеризации центральных вен – 1шт.,
 Набор для механической липосакции – 1шт.,
 Набор для профилактики тромбоэмболических осложнений (компрессия вен ног во время операции) – 1шт.,
 Набор для сердечно-легочной реанимации многоцветный – 1шт.,
 Набор для трудной интубации, включая ларингеальную маску, ларингеальную маску для интубации трахеи и комбинированную трубку – 1шт.,
 Набор для эпидуральной анестезии одноразовый – 1шт.,
 Набор инструментов для выполнения ортопедических операций – 3шт.,
 Набор инструментов для операций на стопе – 2шт.,
 Набор инструментов для первичной хирургической обработки – 3шт.,
 Набор инструментов для работы на костях – 1шт.,
 Набор инструментов для работы на сухожилиях – 1шт.,
 Набор инструментов для эндоларингеальной микрохирургии – 1шт.,
 Набор инструментов и приспособлений для малых хирургических вмешательств – 1шт.,
 Набор инструментов при переломах костей кисти и стоп – 3шт.,
 Набор инструментов при повреждениях сухожилий – 2шт.,
 Набор инструментов хирургических для оториноларингологии – 2шт.,
 Набор интубационный – 1шт.,
 Набор камертонов медицинских – 1шт.,
 Набор канюлированных винтов разного диаметра и размера для остеосинтеза – 1шт.,
 Набор микрохирургических инструментов – 2шт.,
 Набор пластин разного типа и размера для накостного остеосинтеза – 20шт.,
 Набор реанимационный – 1шт.,
 Набор силовых инструментов для операций (дрель, осцилляторная пила, трепан) – 1шт.,
 Набор спиц разного диаметра и размера – 1шт.,
 Набор стержней разного типа и размеров для внутрикостного остеосинтеза – 10шт.,
 Набор хирургический малый – 2шт.,
 Набор хирургических инструментов большой – 3шт.,
 Наборы для катетеризации магистральных сосудов однократного пользования – 20шт.,
 Навигационная система для интрамедуллярного остеосинтеза – 1шт.,
 Назогастральный зонд – 1шт.,
 Налобные осветители – 1шт.,
 Наркозно-дыхательный аппарат (O_2 , N_2O , воздух; испарители изо/сево; блок газоанализа) – 1шт.,
 Насос инфузионный – 1шт.,
 Насос шприцевой – 1шт.,
 Небулайзер – 1шт.,
 Неврологический молоточек – 1шт.,
 Негатоскоп – 2шт.,
 Операционные лупы с налобным осветителем – 2шт.,
 Операционный микроскоп – 1шт.,
 Отоскоп, оториноскоп – 4шт.,
 Отсос хирургический вакуумный – 1шт.,
 Подушка кислородная с эбонитовой воронкой – 1шт.,
 Портативный дыхательный аппарат для транспортировки – 1шт.,
 Портативный пульсоксиметр с питанием от батареи – 1шт.,
 Портативный электрокардиограф – 1шт.,
 Прибор для регистрации вызванной отоакустической эмиссии – 1шт.,
 Рабочее место врача-оториноларинголога для проведения диагностических и лечебных

процедур– 1шт.,
 Резиновый жгут – 2шт.,
 Рентгенозащитная дверь – 1шт.,
 Риноскоп, риноларингофиброскоп– 2шт.,
 рН-метр лабораторный, иономер – 1шт.,
 Система передвижная для подъема и перемещения пациента с жестким сидением – 3шт.,
 Система регистрации слуховых вызванных потенциалов – 1шт.,
 Система шин для верхней конечности, из термопластика – 1шт.,
 Система электростимуляции для улучшения ходьбы (внешняя) – 1шт.,
 Системы для аспирационного дренирования – 1шт.,
 Сканер ультразвуковой для носовых пазух (эхосинускоп) – 1шт.,
 Спирометр – 1шт.,
 Сплит-система кондиционирования воздуха (при отсутствии централизованной системы) – 1шт.,
 Средства индивидуальной защиты для работы в очагах особо опасных инфекционных болезней – 2шт.,
 Стол операционный (хирургический) – 1шт.,
 Трубка трахеотомическая– 1шт.,
 УЗ-сканер с датчиками для интраоперационной диагностики – 1шт.,
 Укладка для оказания экстренной медицинской помощи при анафилактическом шоке – 1шт.,
 Укладка для экстренной помощи при анафилактическом шоке – 1шт.,
 Устройство для выполнения трепан-биопсии – 1шт.,
 Устройство для разрезания гипсовых повязок (нож, ножницы, фреза) – 1шт.,
 Ходунки бариатрические – 1шт.,
 Ходунки колесные стандартные – 1шт.,
 Ходунки опорные стандартные – 1шт.,
 Ходунки-столик для прогулок – 2 шт.,
 Шина для лечения переломов ключицы у детей – 1шт.,
 Шина для фиксации кисти и пальцев – 3шт.,
 Шприцевой насос – 12шт.,
 Электрокардиограф – 1шт.,
 Электрокардиостимулятор– 1шт.,
 Электрокомплекс с инструментами для травматологии и челюстно-лицевой хирургии – 2шт.,
 Электромиограф – 1шт.,
 Электронейростимуляции– 1шт.,
 Электроотсасыватель хирургический с бактериальным фильтром – 1шт.,
 Электрохирургический блок с аргоноусиленной коагуляцией – 1шт.,
 Электроэнцефалограф – 1шт.,
 Языкодержатель – 1шт.,
 Перечень оборудования:
 Автоматизированное рабочее место врача ультразвуковой диагностики с персональным компьютером, пакетом прикладных программ (стандарт DICOM) и лазерным принтером – 1шт.,
 Автоматический анализатор газов крови, кислотно-щелочного состояния, электролитов, глюкозы – 1шт.,
 Автоматическое устройство для биопсии – 1шт.,
 Акустическая анэхоидная заглушенная камера – 1шт.,
 Анализатор биохимический – 1шт.,
 Анализатор газов крови – 1шт.,
 Анализатор гематологический – 1шт.,

Анализатор глюкозы в крови (глюкометр), экспресс-анализатор портативный – 1 шт.,
 Анализатор доплеровский сердечно-сосудистой деятельности плода, малогабаритны – 1 шт.,
 Анализатор исследования системы гемостаза – 1 шт.,
 Анализатор кислотно-основного равновесия крови – 1 шт.,
 Анализатор слуховых аппаратов – 1 шт.,
 Антистеплер для снятия скоб (швов) – 2 шт.,
 Аппарат для вакуум терапии переносной – 1 шт.,
 Аппарат для вспомогательного кровообращения – 1 шт.,
 Аппарат для высокочастотной магнитотерапии (индуктотермии) – 1 шт.,
 Аппарат для гальванизации / система для электролечения многофункциональная – 1 шт.,
 Аппарат для измерения артериального давления неинвазивным способом – 1 шт.,
 Аппарат для искусственной вентиляции легких с возможностью программной искусственной вентиляции и мониторингом функции внешнего дыхания – 1 шт.,
 Аппарат для лечения холодным воздухом – 1 шт.,
 Аппарат для нервно-мышечной электрофониатрической стимуляции – 1 шт.,
 Аппарат для пневмокомпрессорной профилактики тромбоэмболических осложнений и лимфостаза – 1 шт.,
 Аппарат для реабилитации, саморегуляции с биологической обратной связью, психорелаксации и снятия стрессовых состояний – 1 шт.,
 Аппарат для СВЧ терапии – 1 шт.,
 Аппарат для УВЧ терапии – 1 шт.,
 Аппарат для ультразвукового исследования с датчиками – 1 шт.,
 Аппарат для ультразвукового исследования с цветным доплером и тремя датчиками (трансабдоминальный, трансвагинальный и линейный) – 1 шт.,
 Аппарат для фильтрации реинфузируемой крови – 1 шт.,
 Аппарат для функциональной многоканальной электромиостимуляции – 1 шт.,
 Аппарат дыхательный ручной с баллоном – 1 шт.,
 Аппарат искусственной вентиляции легких – 1 шт.,
 Аппарат искусственной вентиляции легких транспортный (СМУ, SIMV, CPAP) – 2 шт.,
 Аппарат лазерной и магнитолазерной терапии
 Аппарат лазерный терапевтический – 1 шт.,
 Аппарат наркозно-дыхательный – 1 шт.,
 Аппарат наркозный (полуоткрытый, полузакрытый) с дыхательным автоматом, газовым и волюметрическим монитором и монитором концентрации ингаляционных анестетиков – 1 шт.,
 Аппарат низкочастотной электротерапии микротоками, переносной – 1 шт.,
 Аппарат рентгентелевизионный передвижной хирургический с С-дугой – 1 шт.,
 Аппарат суточного мониторинга артериального давления – 1 шт.,
 Аппарат ультразвуковой терапевтический – 1 шт.,
 Аппарат ультразвуковой хирургический для резекции и коагуляции – 1 шт.,
 Аппарат холтеровского мониторинга сердечного ритма – 1 шт.,
 Аппарат экспресс определения кардиомаркеров портативный – 1 шт.,
 Аппарат экспресс определения международного нормализованного отношения портативный – 1 шт.,
 Аппарат электрохирургический высокочастотный – 1 шт.,
 Аппарат электрохирургический гинекологический высокочастотный для резекции и коагуляции – 1 шт.,
 Аппарат электрохирургический радиочастотный – 1 шт.,
 Аппаратура для исследований основных показателей гемодинамики – 1 шт.,
 Аппараты для наружного остеосинтеза с расходными материалами – 1 шт.,
 Аптечка экстренной профилактики парентеральных инфекций – 1 шт.,

Артроскопическая стойка – 1 шт.,
 Артроскопический набор для локтевого, плечевого и коленного суставов – 1 шт.,
 Артроскопический набор для мелких суставов – 1 шт.,
 Аспиратор (отсасыватель) медицинский – 2 шт.,
 Аспиратор (отсасыватель) хирургический – 1 шт.,
 Аспиратор электрический со ступенчатым заданием уровня разряжения и ножной педалью управления – 1 шт.,
 Аэрофитогенератор – 1 шт.,
 Бактерицидный облучатель/очиститель воздуха/устройство для обеззараживания и (или) фильтрации воздуха и (или) дезинфекции поверхностей – 1 шт.,
 Бинокулярная лупа – 1 шт.,
 Большая рентгенозащитная ширма (при отсутствии встроенной защитной ширмы) – 1 шт.,
 Бронхофиброскоп (бронхоскоп гибкий) с осветителем и отсасывателем – 1 шт.,
 Вакуум-аспиратор – 1 шт.,
 Велозргомтр медицинский (с электропитанием) – 1 шт.,
 Велозргомтр медицинский роботизированный с биологической обратной связью – 1 шт.,
 Велозргомтр роботизированный с активно пассивным режимом (для нижних конечностей) – 1 шт.,
 Воронка Зигля – 1 шт.,
 Воронка пневматическая – 2 шт.,
 Временный электрокардиостимулятор – 2 шт.,
 Галоингалятор индивидуальный – 1 шт.,
 Галокамера – 1 шт.,
 Гигрометр – 1 шт.,
 Гимнастическая скамейка – 2 шт.,
 Гимнастический инвентарь (утяжелители, палки, гантели, фитболы, эластичные ленты) – 1 шт.,
 Гониометр – 1 шт.,
 Детский ортопедический набор пластин – 15 шт.,
 Дефибриллятор – 1 шт.,
 Динамометр становой – 1 шт.,
 Диспенсер с антисептическим мылом и антисептиком – 1 шт.,
 Допплер – 1 шт.,
 Дорожка беговая стандартная (с электропитанием) – 1 шт.,
 Дыхательный мешок для ручной искусственной вентиляции легких – 1 шт.,
 Емкости для дезинфекции инструментов – 1 шт.,
 Жгут для внутривенных вливаний – 1 шт.,
 Жгут для остановки кровотечения – 1 шт.,
 Заглушитель ушной – 1 шт.,
 Зеркало логопедическое – 1 шт.,
 Изделия для восстановления мелкой моторики и координации с оценкой функциональных возможностей при помощи биологической обратной связи – 1 шт.,
 Измеритель артериального давления – 2 шт.,
 Ингалятор аэрозольный компрессионный (небулайзер) портативный – 2 шт.,
 Инструментальный сосудистый набор
 Инструменты и наборы для комбинированной анестезии – 4 шт.,
 Инфузионный насос – 12 шт.,
 Инъектор автоматический для внутривенных вливаний – 1 шт.,
 Источник кислорода (центральная разводка или концентратор кислорода) – 1 шт.,
 Камертон – 1 шт.,
 Кардиомонитор прикроватный – 1 шт.,

Каталка для перевозки больных – 2шт.,
 Катетер для анестезиологии и реанимации одноразовый – 1шт.,
 Кислородная подводка – 1шт.,
 Клинический двухканальный аудиометр с возможностью проведения речевой аудиометрии – 1шт.,
 Колонки для аудиометрии в свободном звуковом поле – 3шт.,
 Комплект инструментов для осмотра ЛОР-органов – 1шт.,
 Комплект мягких модулей для зала лечебной физкультуры – 1шт.,
 Комплект мягких модулей для зала ЛФК – 1шт.,
 Комплект рентгензащиты (фартук, шапочка, очки, ширма большая) – 1шт.,
 Комплект слуховых аппаратов с принадлежностями (комплект включает 10 программируемых слуховых аппаратов, цифровых | 1 и аналоговых для различных степеней потери слуха) – 1шт.,
 Концентратор кислорода – 1шт.,
 Кресло гинекологическое – 1шт.,
 Крючок для удаления инородных тел из носа – 1шт.,
 Кушетки медицинские – 1шт.,
 Лазер для физиотерапии/опорно двигательной системы (профессиональный) – 1шт.,
 Ларингофарингоскоп – 1шт.,
 Лупа бинокулярная – 1шт.,
 Массажер для физиотерапии – 1шт.,
 Массажёр пневматический – 1шт.,
 Мат напольный водоотталкивающий с антибактериальным покрытием – 3шт.,
 Медицинский инструментарий – 1шт.,
 Метроном – 1шт.,
 Мешок Амбу – 1шт.,
 Микроскоп бинокулярный – 2шт.,
 Мобильная рамка для разгрузки веса при ходьбе – 2шт.,
 Мобильный переносной набор для проведения реанимационных мероприятий в других отделениях, включающий воздуховод, аппарат для ручной искусственной вентиляции легких, наружный ручной дефибриллятор с возможностью контроля электрокардиограммы с собственных электродов и автономным питанием, шприцы, набор лекарственных средств – 1шт.,
 Мобильный рентген-аппарат с ЭОП или С-дуга (рентгеноскопия), с монитором и принтером – 1шт.,
 Модуль для мелкой моторики – 1шт.,
 Набор аппаратов (спицевых и стержневых) разного типа и размера для чрезкожного остеосинтеза костей таза – 20шт.,
 Набор винтов разного диаметра и размера для остеосинтеза – 1шт.,
 Набор гинекологических инструментов – 1шт.,
 Набор для дермабразии – 1шт.,
 Набор для интубации трахеи – 1шт.,
 Набор для катетеризации центральных вен – 1шт.,
 Набор для механической липосакции – 1шт.,
 Набор для профилактики тромбоэмболических осложнений (компрессия вен ног во время операции) – 1шт.,
 Набор для сердечно-легочной реанимации многоразовый – 1шт.,
 Набор для трудной интубации, включая ларингеальную маску, ларингеальную маску для интубации трахеи и комбинированную трубку – 1шт.,
 Набор для эпидуральной анестезии одноразовый – 1шт.,
 Набор инструментов для выполнения ортопедических операций – 3шт.,
 Набор инструментов для операций на стопе – 2шт.,
 Набор инструментов для первичной хирургической обработки – 3шт.,

Набор инструментов для работы на костях – 1 шт.,
Набор инструментов для работы на сухожилиях – 1 шт.,
Набор инструментов для эндоларингеальной микрохирургии– 1 шт.,