Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Ахвердова Ольга Альбертовна
Должность: Директор
Дата подписания: 14.09.2026 09:47:01
Уникальный программный ключ:
4927f743b64a570c75bc5fbc77ef56d4eb0f1635

ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
– филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Министерства здравоохранения Российской Федерации

УТВЕРЖДАЮ

Директор института
_____ О.А. Ахвердова

« 28 » августа 2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
Б1.В.ДВ.03.01 КАДРОВЫЙ АУДИТ И КОНТРОЛЛИНГ

По направлению подготовки: 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата)
Направленность (профиль): Управление и экономика сферы здравоохранения
Квалификация выпускника: бакалавр
Кафедра: менеджмента и экономики

Курс – 2
Семестр – 4
Форма обучения – очно-заочная
Лекции – 18 часов
Практические занятия − 18 часа
Самостоятельная работа: – 67,8 часов
Промежуточная аттестация: Зачет - 4 семестр
Всего: 3 ЗЕ (108 часов)

Пятигорск, 2026

Рабочая программа дисциплины «Кадровый аудит и контроллинг» составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (утвержденного Приказом Министерства образования и науки РФ от 12 августа 2020 г. № 970)

Разработчики программы:
Доцент, канд. экон. наук И.Н. Емельянова

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры менеджмента и экономики протокол № 1 от «27» августа 2026 г.
Заведующий кафедрой менеджмента и экономики,
канд. экон. наук, доцент Е.А. Сергеева

Рабочая программа согласована с учебно-методической комиссией по циклу гуманитарных дисциплин
протокол № 1 от «27» августа 2026 г.
Председатель УМК Е.В. Говердовская

Рабочая программа согласована с библиотекой
Заведующая научной библиотекой А.О. Атакуева

Руководителем учебно-методического центра СКФНКЦ ФМБА Лосевой Анжелой Александровной

И.о. декана фармацевтического факультета Е.И. Хартюнова

Рабочая программа утверждена на заседании Центральной методической комиссии
Протокол № 1 от «28» августа 2026 г.

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого совета
Протокол № 1 от «28» августа 2026 г.

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Цель изучения дисциплины «Кадровый аудит и контроллинг» является формирование у обучающихся комплекса знаний по аудиту и контроллингу персонала медицинской организации, позволяющих вести профессиональную деятельность, грамотно применять методы диагностики персонала, комплекса знаний, умений и навыков для составления объективной оценки аудиторского заключения по состоянию социально-трудовой сферы организации здравоохранения.

З**адач дисциплины**:

− овладеть современной методологией аудита и контроллинга персонала медицинской организации и уметь использовать эти знания при формировании кадровой политики предприятия;

- сформировать навыки по созданию системы аудита и контроллинга персонала организации;

- изучить закономерности, принципы и методы аудита и контроллинга персонала и функционально-целевые модели системы управления персоналом;

− рассмотреть принципы и методы построения системы аудита и контроллинга персонала, функционального и ресурсного обеспечения данной системы;

− освоить современные методы аудита, мониторинга и контроллинга персонала, знать сущность стратегического и оперативного планирования персонала;

− овладеть современными технологиями аудита и контроллинга персонала организации;

− научиться применять на практике принципы аудита и контроллинга персонала организации;

− воспитание личности, осознающей себя гражданином и защитником своей страны, проявляющей активную гражданскую позицию, демонстрирующий приверженность принципам честности, порядочности, открытости, экономически активный и участвующий в студенческом и территориальном самоуправлении, в том числе на условиях добровольчества, продуктивно взаимодействующий и участвующий в деятельности общественных организаций.

−

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

Дисциплина «Кадровый аудит и контроллинг» относиться к части, формируемой участниками образовательных отношений блока 1 «дисциплины (модули)» основной профессиональной образовательной программы.

Дисциплина «Кадровый аудит и контроллинг» изучается на 2 курсе, в четвертом семестре очно-заочной формы обучения.

3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Результаты освоения ОП (компетенции)	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине		
		Знать	Уметь	Иметь навык (опыт деятельности)
ПК-3. Способен обеспечивать эффективное функционирование системы управления человеческими ресурсами для достижения целей организации здравоохранения	ПК-3.1 Разрабатывает организационные структуры организаций здравоохранени, положения о подразделениях, должностные инструкций и документационное обеспечение управленческих решений;	- типовые организационные формы и методы управления организацией здравоохранения, рациональные границы их применения - методы определения специализации подразделений организации здравоохранения и связей между ними - методы оценки показателей эффективности деятельности организации и ее подразделений	- работать в коллективе, выстраивать эффективные коммуникации с коллегами и руководством; - формировать базу данных и разрабатывать организационно-управленческую документацию с использованием современных технологий электронного документооборота;	- навыками по экономическому планированию деятельности организации, направленному на организацию рациональных бизнес-процессов в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.
	ПК-3.2 Обеспечивает администрирование процессов кадровой и социальной политики организации здравоохранения.	- порядок разработки организационных структур организации здравоохранения, положений о подразделениях, должностных инструкций и документационного обеспечения управленческих решений; - принципы организации и порядок функционирования предприятия сферы здравоохранения (вида деятельности), бизнес-модели, процессов и процедур организации	- выполнять экономические расчеты, графические и вычислительные работы, проводить внутренний аудит и обосновывать предложения по внедрению результатов исследований и разработок в деятельность организации здравоохранения; -применять типовые методы и способы выполнения профессиональных задач в области планирования, оценивать их эффективность и качество;	- анализа показателей деятельности структурных подразделений организации, действующих методов управления при решении профессиональных задач и выявление возможностей повышения эффективности управления, разработка рекомендаций по использованию научно обоснованных методов комплексного решения задач тактического планирования деятельности организации здравоохранения с применением современных ИТ

В результате освоения дисциплины обучающийся должен	
3.1	**Знать:**
	- диагностическую модель и алгоритм проведения внутреннего аудита системы управления персоналом; - источники информации, необходимой для проведения внутреннего аудита системы управления персоналом и контроллинга персонала, методы ее анализа; - основы кадрового планирования и контроллинга персонала;
3.2	**Уметь:**
	- определить и оценить показатели, характеризующие состояние системы управления персоналом; - ставить цели и выбирать пути ее достижения, обобщать и анализировать информацию при - проведении внутреннего аудита системы управления персоналом и контроллинга персонала; - планировать персонал в соответствии с целями организации;
3.3	**Иметь навык (опыт деятельности):**
	методами расчёта показателей, характеризующих состояние системы управления персоналом. - методами анализа, необходимыми при аудите системы управления персоналом и контроллинге персонала; - важнейшими методами экономического и статистического анализа трудовых показателей, - методами бюджетирования затрат на персонал.

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ (ПО ВИДАМ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ) И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры
		2
1.Контактная работа обучающихся с преподавателем:	**40,2**	**40,2**
Аудиторные занятия всего, в том числе:	**36**	**36**
Лекции	18	18
Лабораторные	-	-
Практические занятия	18	18
Контактные часы на аттестацию (зачет)	0,2	0,2
Консультация	2	2
Контроль самостоятельной работы	2	2
2. Самостоятельная работа	**67,8**	**67,8**
Контроль	**-**	**-**
ИТОГО:	**108**	**108**
Общая трудоемкость	**108/3**	**108/3**

5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

№ п/п	Наименование модулей дисциплины	Содержание раздела	Индикатор достижения компетенции
Модуль 1. Аудит персонала медицинской организации			
1	Модуль 1. Теоретические	Теоретические основы аудита персонала. Организация как объект аудита. Аудит как	ПК-3.1; ПК-3.2

	основы аудита персонала.	форма диагностического исследования. Классификация аудиторской деятельности. Направления аудита. Совершенствование системы управления организацией посредством тотального управления качеством (TQM).	
2	Модуль 2. Методологические основы аудита персонала	Методологические основы аудита персонала. Персонал и кадровая политика медицинской организации. Диагностика работы с персоналом. Персонал в системе управления качеством медицинской организации. Место аудита в системе управления персоналом организации.	ПК-3.1; ПК-3.2
3	Модуль 3. Практическая работа аудитора по персоналу	Практическая работа аудитора по персоналу. Анализ трудовых показателей как основа аудита персонала. Аудит рабочих мест. Аудит найма. Аудит увольнений. Аудит вознаграждений. Аудит условий и безопасности труда. Аудит интеллектуального капитала. Аудит работы служб управления персоналом.	ПК-3.1; ПК-3.2
Модуль 2. Контроллинг системы управления персоналом медицинской организации			
4	Модуль 4. Контроллинг: основные понятия, цели и задачи	Контроллинг: основные понятия, цели и задачи Необходимость децентрализации управления и учета затрат по центрам ответственности как объективные предпосылки возникновения контроллинга. Сущность и основные этапы развития контроллинга. Задачи, функции и цели контроллинга. Сферы действия контроллинга. Роль контроллинга в системе управления персоналом и его взаимосвязь с другими функциями управления организацией. Основные концепции контроллинга. Особенности контроллинга персонала.	ПК-3.1; ПК-3.2
5	Модуль 5. Бюджетирование работы с персоналом как инструмент контроллинга	Бюджетирование работы с персоналом как инструмент контроллинга Содержание и функции управленческого учета. Задачи управленческого учета. Существующие системы управленческого учета. Концепция учета по центрам ответственности. Классификация центров ответственности. Классификация затрат по определяющим признакам. Понятие, цели и задачи бюджетов. Виды бюджетов и их особенности. Структура системы бюджетов на предприятии. Бюджет затрат (прямых и косвенных) на содержание персонала: понятие и методы составления. Характеристика методов бюджетирования.	ПК-3.1; ПК-3.2
6	Модуль 6. Анализ показателей	Анализ показателей эффективности использования персонала. Применение	ПК-3.1; ПК-3.2

	эффективности использования персонала.	экономико-математических методов и моделей в практике контроллинга. Методы анализа и их характеристики. Факторный анализ отклонений. Метод цепных подстановок. Анализ отклонений как средство контроля затрат.	

6. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование раздела (темы) дисциплины	Виды учебной деятельности, включая самостоятельную работу (в часах)			
	Л	ЛР	ПЗ	СРС
Модуль 1. Аудит персонала медицинской организации				
Модульная единица 1. Теоретические основы аудита персонала.	2	-	2	10
Модульная единица 2. Методологические основы аудита персонала	2	-	2	10
Модульная единица 3. Практическая работа аудитора по персоналу	4	-	4	12
Модуль 2. Контроллинг системы управления персоналом медицинской организации				
Модульная единица 4. Контроллинг: основные понятия, цели и задачи	4	-	4	12
Модульная единица 5. Бюджетирование работы с персоналом как инструмент контроллинга	4		4	12
Модульная единица 6. Анализ показателей эффективности использования персонала.	2		2	11,8
Итого (часов)	18	-	18	67,8
Форма контроля	зачет			

7. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Самостоятельная работа обучающихся направлена на углубленное изучение разделов и тем рабочей программы и предполагает изучение литературных источников, выполнение домашних заданий и проведение исследований разного характера. Работа основывается на анализе литературных источников и материалов, публикуемых в интернете, а также реальных речевых и языковых фактов, личных наблюдений. Также самостоятельная работа включает подготовку и анализ материалов по темам пропущенных занятий.

Самостоятельная работа по дисциплине включает следующие виды деятельности:

- работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы;
- поиск (подбор) и обзор литературы, электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса, написание доклада, исследовательской работы по заданной проблеме;
- выполнение задания по пропущенной или плохо усвоенной теме;
- самостоятельный поиск информации в Интернете и других источниках;
- выполнение домашней контрольной работы (решение заданий, выполнение упражнений);
- изучение материала, вынесенного на самостоятельную проработку (отдельные темы, параграфы);
- написание рефератов;
- подготовка к тестированию;
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к экзамену

8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

8.1. Основная литература

1. Жуков, А. Л. Аудит человеческих ресурсов организации : учебное пособие : [16+] / А. Л. Жуков, Д. В. Хабарова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 364 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=497388 – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-2822-5. – DOI 10.23681/497388. – Текст : электронный.

2. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 389 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621880 – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04494-6. – Текст : электронный.

8.2. Дополнительная литература

Данилина, Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебник / Е. И. Данилина, Д. В. Горелов, Я. И. Маликова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 208 с. : ил., табл., схем. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621626 – Библиогр.: с. 206-209. – ISBN 978-5-394-04205-8. – Текст : электронный.

Янкович, Ш. А. Делопроизводство в кадровой службе : учебник / Ш. А. Янкович. – Москва :Юнити-Дана, 2017. – 161 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685463. – Библиогр.: с. 112. – ISBN 5-238-01076-1. – Текст : электронный.

8.3. Лицензионное программное обеспечение

1. MOODLE e-Learning, eLearningServer, Гиперметод. Договор с ООО «Открытые технологии» 82/1 от 17 июля 2013 г. Бессрочно.
2. Операционные системы OEM (на OSWindows 95с предустановленным лицензионным программным обеспечением): OSWindows 95, OSWindows 98; OSWindowsME, OSWindowsXP; OSWindows 7; OSWindows 8; OSWindows 10. На каждом системном блоке и/или моноблоке и/или ноутбуке. Номер лицензии скопирован в ПЗУ аппаратного средства и/или содержится в наклеенном на устройство стикере с голографической защитой. Бессрочно.
3. Kaspersky Endpoint Security – Стандартный Russian Edition. 100-149 Node 1 year Educational Renewal License № лицензии 243419111214015202063S.
4. GoogleChrome Свободное и/или безвозмездное ПО;
5. Браузер «Yandex» (Россия) Свободное и/или безвозмездное ПО
6. 7-zip (Россия) Свободное и/или безвозмездное ПО
7. AdobeAcrobatDC / AdobeReader Свободное и/или безвозмездное ПО
8. VooVmeeting Свободное и/или безвозмездное ПО

8.4. Современные профессиональные базы данных

1. ecsocman.hse.ru - Экономика. Социология. Менеджмент: федеральный образовательный портал
2. clarivate.ru - Мультидисциплинарная база с большей представленностью изданий по наиболее актуальным для российской науки предметным областям.
3. http://inion.ru/resources/bazy-dannykh-inion-ran/ - Библиографические базы данных ИНИОН РАН по социальным и гуманитарным наукам

4. www.elibrary.ru - Научная электронная библиотека.

8.5. Информационныесправочныесистемы

1. Справочно-правовая система «Консультант Плюс» - Режим доступа: http://www.consultant.ru;
2. https://rosstat.gov.ru/ - официальный сайт Федеральной службы государственной статистики

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебная аудитория для проведения учебных занятий (для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации) ауд. 8	**Учебное оборудование:** Стол преподавателя (1шт.), стул для преподавателя (1 шт), стол ученический (16 шт.), стул ученический (30 шт); Стационарная доска; **Технические средства обучения:** Ноутбук с подключением к Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ПМФИ; мультимедийное оборудование (видеопроектор, экран).
Помещение для самостоятельной работы ауд. 3	**Учебное оборудование:** Стол ученический (2 шт.), стул ученический (4 шт); **Технические средства обучения:** компьютерная техника с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации (2 шт)

10. ОСОБЕННОСТИ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЙ ОБУЧАЮЩИМИСЯ-ИНВАЛИДАМИ И ЛИЦАМИ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ (ПРИ НАЛИЧИИ)

Особые условия обучения и направления работы с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (далее обучающихся с ограниченными возможностями здоровья) определены на основании:

– Закона РФ от 29.12.2012г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

– Закона РФ от 24.11.1995г. № 181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации»;

– Приказа Минобрнауки России от 06.04.2021 N 245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры»;

– методических рекомендаций по организации образовательного процесса для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в образовательных организациях высшего образования, в том числе оснащенности образовательного процесса (утв. Минобрнауки России 08.04.2014 № АК-44/05вн).

Под специальными условиями для получения образования обучающихся с ограниченными возможностями здоровья понимаются условия обучения, воспитания и развития таких обучающихся, включающие в себя использование адаптированных образовательных программ и методов обучения и воспитания, специальных учебников, учебных пособий и дидактических материалов, специальных технических средств обучения коллективного и индивидуального пользования, предоставление услуг ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь, проведение групповых и индивидуальных коррекционных занятий, обеспечение доступа в здания вуза и другие условия, без которых невозможно или затруднено освоение образовательных программ обучающимися с ограниченными возможностями здоровья.

В целях доступности изучения дисциплины инвалидами и обучающимися с ограниченными возможностями здоровья организацией обеспечивается:

1. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению:

– наличие альтернативной версии официального сайта организации в сети «Интернет» для слабовидящих:

– размещение в доступных для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими, местах и в адаптированной форме (с учетом их особых потребностей) справочной информации (информация должна быть выполнена крупным рельефно-контрастным шрифтом (на белом или желтом фоне) и продублирована шрифтом Брайля);

– присутствие ассистента. оказывающего обучающемуся необходимую помощь:

– обеспечение выпуска альтернативных форматов печатных материалов (крупный шрифт или аудиофайлы);

– обеспечение доступа обучающегося, являющегося слепым и использующего собаку-поводыря. к зданию организации;

2. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху:

– дублирование звуковой справочной информации визуальной (установка мониторов с возможностью трансляции субтитров (мониторы, их размеры и количество необходимо определять с учетом размеров помещения);

– обеспечение надлежащими звуковыми средствами воспроизведения информации:

3.Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата. Материально- технические условия обеспечивают возможность беспрепятственного доступа обучающихся в помещения организации, а также пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов, лифтов, локальное понижение стоек-барьеров: наличие специальных кресел и других приспособлений).

Обучение лиц организовано как инклюзивно, так и в отдельных группах.

11.ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

11.1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП прямо связаны с местом дисциплин в образовательной программе. Каждый этап формирования компетенции характеризуется определенными знаниями, умениями и навыками и (или) опытом профессиональной деятельности, которые оцениваются в процессе текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по дисциплине (практике) и в процессе государственной итоговой аттестации.

Оценочные материалы включают в себя контрольные задания и (или) вопросы, которые могут быть предложены обучающемуся в рамках текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине. Указанные планируемые

задания и (или) вопросы позволяют оценить достижение обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине, установленных в соответствующей рабочей программе дисциплины, а также сформированность компетенций, установленных в соответствующей общей характеристике основной профессиональной образовательной программы.

На этапе текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине показателями оценивания уровня сформированности компетенций являются результаты устных и письменных опросов, написание рефератов, выполнение практических заданий, решения тестовых заданий.

Итоговая оценка сформированности компетенций определяется в период государственной итоговой аттестации.

11.2.ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Текущая аттестация включает следующие типы заданий: тестирование, решение ситуационных задач, оценка освоения практических навыков (умений), собеседование по контрольным вопросам,

11.2.1. Вопросы для устного опроса на практических занятиях

ПК-3.1Разрабатывает организационные структуры организаций здравоохранения, положения о подразделениях, должностные инструкций и документационное обеспечение управленческих решений;
ПК-3.2Обеспечивает администрирование процессов кадровой и социальной политики организации здравоохранения.

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения
Знает типовые организационные формы и методы управления организацией здравоохранения, рациональные границы их применения, методы определения специализации подразделений организации здравоохранения и связей между ними, методы оценки показателей эффективности деятельности организации и ее подразделений Знаетпорядок разработки организационных структур организации здравоохранения, положений о подразделениях, должностных инструкций и документационного обеспечения управленческих решений;принципы организации и порядок функционирования предприятия сферы здравоохранения (вида деятельности), бизнес-модели, процессов и процедур организации

Модуль 1. Аудит персонала медицинской организации

№	Вопрос	Эталонный ответ
1	Теоретические основы аудита персонала.	Аудит персонала – это системная оценка кадрового потенциала организации, включая анализ эффективности подбора, обучения, мотивации и использования трудовых ресурсов в соответствии с целями организации.
2	Организация как объект аудита.	Организация как объект аудита исследуется с точки зрения структуры, процессов, ресурсов, эффективности управления и соответствия законодательным и внутренним нормативам.
3	Аудит как форма диагностического исследования.	Аудит является методом диагностики систем управления, выявления отклонений, оценки рисков и разработки рекомендаций по улучшению деятельности организации.

4	Классификация аудиторской деятельности.	Аудит классифицируется по видам (финансовый, управленческий, операционный), объектам (персонал, процессы, ИТ), методам (внешний, внутренний) и целям (подтверждающий, консультационный).
5	Направления аудита.	Основные направления: финансовый, кадровый, экологический, ИТ-аудит, аудит качества, операционный аудит и др.
6	Совершенствование системы управления организацией посредством TQM.	TQM (Total Quality Management) предполагает вовлечение всех сотрудников в непрерывное улучшение процессов, ориентацию на клиента и использование статистических методов контроля качества.
7	Организация аудита объектов медицинских учреждений.	Аудит в медучреждениях включает проверку соответствия стандартам оказания услуг, оценку использования ресурсов, анализ документации и выявление рисков для пациентов и персонала.
8	Модель организации аудита медицинских учреждений.	Модель включает этапы планирования, сбора данных, анализа, оценки соответствия нормам, формирования выводов и рекомендаций по улучшению.
9	Этапы аудита медицинских учреждений.	1. Подготовка и планирование. 2. Сбор данных. 3. Анализ и оценка. 4. Формирование отчета. 5. Контроль выполнения рекомендаций.
10	Стандарты по аудиту медицинских учреждений.	Международные (ISO 9001, JCI), национальные (например, порядки Минздрава РФ) и внутренние стандарты качества, регламентирующие процессы оказания медицинской помощи.
11	Результаты аудиторской проверки медицинских учреждений.	Отчет с выявленными нарушениями, оценкой рисков, рекомендациями по улучшению процессов, оптимизации затрат и повышению качества медицинских услуг.
12	Принципиальные отличия аудита деятельности медучреждений от контроля.	Аудит – независимая оценка на основе стандартов, направленная на улучшение, тогда как ведомственный контроль – проверка соблюдения предписаний с акцентом на выявление нарушений и наказание виновных.

Модуль 2. Контроллинг системы управления персоналом медицинской организации

№	Вопрос	Эталонный ответ
1	Что такое контроллинг системы управления персоналом в медицинской организации?	Контроллинг системы управления персоналом – это процесс мониторинга, анализа и оптимизации кадровых процессов для достижения стратегических целей медучреждения.
2	Каковы основные цели контроллинга персонала в медицинской организации?	Повышение эффективности работы персонала, снижение затрат на кадры, обеспечение соответствия законодательству, улучшение качества медицинских услуг.
3	Какие методы используются в контроллинге персонала медучреждений?	SWOT-анализ, KPI, аудит персонала, бенчмаркинг, статистические методы, анкетирование, интервьюирование.
4	Какова роль KPI в контроллинге персонала	KPI (ключевые показатели эффективности) помогают оценить результативность работы

	медицинской организации?	сотрудников, отделов и всей организации в целом.
5	Какие основные показатели учитываются в контроллинге персонала?	Текучесть кадров, уровень удовлетворенности персонала, производительность труда, затраты на подбор и обучение.
6	Как контроллинг персонала влияет на качество медицинских услуг?	Оптимизация кадровых процессов повышает квалификацию сотрудников, снижает ошибки и улучшает сервис для пациентов.
7	Какие документы анализируются при контроллинге персонала?	Штатное расписание, трудовые договоры, отчеты по кадровой работе, результаты аттестаций, статистика больничных и увольнений.
8	Как автоматизируется контроллинг персонала в медучреждениях?	С помощью HR-систем (1С:ЗУП, SAP HR), BI-аналитики, CRM-систем для учета рабочего времени и эффективности.
9	Какие риски помогает выявить контроллинг персонала?	Дефицит кадров, низкая мотивация, несоответствие квалификации, нарушения трудового законодательства.
10	Как контроллинг персонала связан с финансовым управлением медучреждения?	Он позволяет оптимизировать фонд оплаты труда, сократить издержки на подбор и обучение, повысить рентабельность.
11	Какие современные технологии применяются в контроллинге персонала?	Big Data, искусственный интеллект для анализа кадровых данных, облачные HR-платформы, системы предиктивной аналитики.
12	Как проводится аудит персонала в рамках контроллинга?	Через анализ кадровой документации, интервью с сотрудниками, оценку соответствия должностным инструкциям и нормативам.
13	Какие нормативные акты регулируют контроллинг персонала в медицине?	Трудовой кодекс РФ, приказы Минздрава, внутренние регламенты медучреждения, стандарты качества (например, JCI).
14	Как контроллинг персонала помогает в управлении медицинскими кадрами?	Он позволяет выявлять потребность в обучении, планировать ротацию кадров, предотвращать кадровый дисбаланс.
15	Какие методы мотивации персонала анализируются в контроллинге?	Материальные (премии, надбавки) и нематериальные (обучение, карьерный рост, корпоративная культура).
16	Как оценивается эффективность контроллинга персонала?	По снижению текучести кадров, росту производительности, уменьшению затрат на персонал, улучшению качества услуг.
17	Какова роль HR-аналитики в контроллинге персонала?	HR-аналитика помогает прогнозировать кадровые потребности, выявлять закономерности и принимать управленческие решения.
18	Какие ошибки чаще всего допускаются при внедрении контроллинга персонала?	Недостаточная автоматизация, отсутствие четких KPI, игнорирование обратной связи от сотрудников.
19	Как контроллинг персонала способствует развитию медицинской организации?	Через оптимизацию кадровых процессов, повышение квалификации сотрудников и улучшение репутации медучреждения.
20	Каковы перспективы развития контроллинга персонала в медицине?	Внедрение AI для прогнозирования кадровых рисков, цифровизация HR-процессов, интеграция с системами управления качеством.

Критерии и шкала оценивания устного опроса

Оценка за	Критерии

ответ	
Отлично	выставляется обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов; - исчерпывающее, последовательно, четко и логически излагает теоретический материал; - свободно справляется с решение задач, - использует в ответе дополнительный материал; - все задания, предусмотренные учебной программой выполнены; - анализирует полученные результаты; - проявляет самостоятельность при трактовке и обосновании выводов
Хорошо	выставляется обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено полностью; - необходимые практические компетенции в основном сформированы; - все предусмотренные программой обучения практические задания выполнены, но в них имеются ошибки и неточности; - при ответе на поставленный вопросы обучающийся не отвечает аргументировано и полно. - знает твердо лекционный материал, грамотно и по существу отвечает на основные понятия.
Удовлетворительно	выставляет обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено частично, но проблемы не носят существенного характера; - большинство предусмотренных учебной программой заданий выполнено, но допускаются не точности в определении формулировки; - наблюдается нарушение логической последовательности.
Неудовлетворительно	выставляет обучающемуся, если: - не знает значительной части программного материала; - допускает существенные ошибки; - так же не сформированы практические компетенции; - отказ от ответа или отсутствие ответа.

11.2.2. Типовые тесты по дисциплине

1. Что такое открытая кадровая политика:

а) **ориентация руководства на привлечение новых сотрудников на разные уровни иерархии**
б) использование исключительно методов внешнего найма персонала
в) поощрениеперсонала к инновациям
г) заключение временных (срочных) контрактов при найме в организацию

2. За показатель социальной эффективности "Качество труда персонала" несут ответственность:

а) **отделкадров**
б) главныйинженер
в) **зам. директорапокадрам**
г) начальникцеха (участка)
д) **руководителивсехподразделений**

3. Результаты деятельности подразделений управления персоналом характеризуют следующие показатели:

а) ритмичностьвыпускапродукции
б) производительностьтруда

в) **сокращениеслучаевтравматизма**
г) **снижениетекучестикадров**
д) **снижениепотерьрабочеговремени**

4. К показателям оценки экономической эффективности деятельности подразделений управления персоналом относятся:
а) степень удовлетворенности работой в данной организации
б) текучестькадров
в) **затраты на отдельные направления и программы деятельности кадровых служб в расчете на одного работника**
г) **отношение бюджета подразделения управления персоналом к численности обслуживаемого персонала**
д) уровеньабсентеизма

5. К показателям оценки степени укомплектованности кадрового состава, характеризующим эффективность деятельности подразделений управления персоналом относятся:
а) **соответствие численности работников числу рабочих мест**
б) текучестькадров
в) соотношение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированной рабочей силой соответствующего количества и качества, и полученных результатов деятельности
г) **соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом**
д) показателикачествапродукции

6. К показателям оценки степени удовлетворенности работников, характеризующим эффективность деятельности подразделений управления персоналом относятся:
а) количествожалобработников
б) уровеньпроизводственноготравматизма
в) **степень удовлетворенности работой в данной организации**
г) **степень удовлетворенности деятельностью подразделений управления персоналом**
д) текучестькадров

7. К косвенным показателям оценки эффективности деятельности подразделений управления персоналом относятся:
а) степень удовлетворенности работой в данной организации
б) соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом
в) **количествожалобработников**
г) **уровеньпроизводственноготравматизма**
д) **уровеньабсентеизма**

8. Аудит персонала - это:
вид профессиональной деятельности по независимой оценке операций организации
а) **система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации**

б) предпринимательская деятельность по осуществлению независимых вневедомственных проверок бухгалтерской (финансовой) отчетности, платежно-расчетной документации, налоговых деклараций и требований экономических субъектов
в) диагностический инструмент, обслуживающий информационные потребности процесса совершенствования управления организацией

9. Объектом аудита персонала является:
а) **системаперсонал (труд) организации**
б) состояниебухгалтерской (финансовой) отчетности
в) **различные стороны производственной деятельности трудового коллектива**
г) **налоговыедекларации**
д) **принципы и методы управления персоналом в организации**

10. Предметом аудита персонала является:
а) **эффективность системы формирования, использования и развития трудового потенциала организации**
б) системаперсонал (труд) организации
в) методыуправленияперсоналоморганизации
г) **эффективностьсистемыуправленияперсоналом**
д) финансово-хозяйственнаядеятельность

11. Главной задачей кадрового контроллинга показателей является:
а) разработкамероприятийпокорректировкеотклонений
б) **фиксациярезультатовкадровогопланирования**
в) сопоставлениезапланированного и полученногорезультатов
г) анализотклонений
д) принятиемерпоустранениюотклонений

12. Функция кадрового контролинга состоит в координации
а) целеполагания
б) планирования
в) контроля и информации
г) управленческойдеятельности
д) **целеполагания, планирования, контроля и информации**

13. Оценка результатов труда - это:
а) **функция по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы**
б) процесс систематического исследования работы по определению наиболее существенных ее характеристик, а также требований к исполнителям данной работы
в) функция по управлению персоналом, предназначенная для установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места
г) функция по управлению персоналом, направленная на получение информации о требованиях, нагрузке и содержании работы на рабочем месте
д) функция по управлению персоналом, направленная на анализ данных о содержании конкретной работы (обязанностях, правах, ответственности) и ее параметрах

14. К социально-психологическим факторам, учитываемым при проведении **оценки результативности труда, относятся:**

а) **отношение к труду**
б) развитиепредпринимательства
в) умственныеспособностиработника
г) **психофизиологическоесостояниеработника**
д) моральныйклимат в коллективе

15. К естественно-биологическим факторам, учитываемым при проведении оценки результативности труда, относятся:

а) психофизиологическоесостояниеработника
б) **возрастработника**
в) **географическаясреда**
г) условия труда (санитарно-гигиенические, эргономические, эстетические)
д) **сезонность**

16. Оценка результатов труда рабочих

а) выражается через итоги производственно-хозяйственной деятельности организации
б) выражается через производительность работы машин и оборудования
в) выражается в количествепроизведеннойпродукции
г) **выражается в количестве произведенной продукции и ее качестве**
д) **характеризуется степенью достижения цели управления и производства при наименьших затратах**

17. Результат труда специалистов определяется

а) оперативностьюработы
б) **исходя из объема, полноты, качества, своевременности закрепленных за ними должностных обязанностей**
в) исходяизколичествапроизведеннойпродукции
г) характеризуется степенью достижения цели управления и производства при наименьших затратах
д) интенсивностьютруда

18. Перечень показателей оценки результатов труда руководителя организации составляют:

а) динамикаобъемовпроизводства
б) **прибыль**
в) коэффициент текучести по категориям персонала и подразделениям
г) **оборотказапитала**
д) **долянарынке**

19. Перечень показателей оценки результатов труда линейного руководителя составляют:

а) **выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре**
б) ростприбыли
в) **потериотпростоев**

г) затраты на персонал в издержках производства
д) **динамикапроизводительноститруда**

20. Перечень показателей оценки результатов труда руководителя службы управления персоналом составляют:
а) **количествовакантныхмест**
б) **показатели по обучению и повышению квалификации персонала**
в) удельныйвестехническиоборудованныхнорм
г) количестворекламаций и ихдинамика
д) долянарынке

21. К основным методам оценки результатов труда управленческих работников относятся:
а) хронометраж
б) сравнение плановых показателей работы с фактическими
в) **управлениепоцелям**
г) **анкетныйметод**
д) **описательныйметод**

22. Метод оценки результатов труда управленческих работников "вынужденный выбор" основан на...
а) проставлении соответствующей оценки каждой черте характера оцениваемого работника
б) использовании описаний "правильного" и "неправильного" поведения работника в отдельных ситуациях
в) использовании решающих ситуаций, из которых выводятся характеристики результативности труда
г) **отборе наиболее характерных для данного работника характеристик (описаний), соответствующих эффективной и неэффективной работе**
д) оценке достижения работником целей, намеченных совместно руководителем и его подчиненными на конкретный период времени

23. Оценка результатов деятельности подразделений управления организации - это систематический, четко организованный процесс, нацеленный на:
а) установление соответствия деловых и личностных качеств работников требованиям должности или рабочего места
б) **интенсификациюуправленческоготруда**
в) **выявление информации о содержании работы на рабочем месте**
г) **организацию здоровой конкуренции между подразделениями управления организации**
д) **соблюдениепринципаоплатытруда**

24. Экономические факторы, влияющие на результативность труда в аппарате управления организацией включают в себя:
стиль и культуру управления
а) **систему оплаты труда и уровень зарплаты**
б) контрольисполнения
в) **доход на одного члена семьи**
г) **использованиефондовпотребления**

25. Среди факторов, влияющих на результативность труда в аппарате управления организацией отношение к труду относят к... факторам

а) организационным
б) **социально-психологическим**
в) социально-демографическим
г) экономическим

26. Критериальные показатели эффективности работы организации, характеризующие общую экономическую эффективность работы организации включают в себя:

а) **прибыль**
б) производительностьтруда
в) **себестоимостьпродукции**
г) среднегодоваязаработнаяплатаработников
д) **затратына 1 руб. продукции**

27. Критериальные показатели эффективности работы организации, характеризующие качество, сложность и результативность труда включают в себя:

а) **соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы**
б) **прибыль**
в) **среднегодовуюзаработнуюплатуработников**
г) **общие потери рабочего времени в расчете на одного работника**
д) затратына 1 руб. продукции

28.Показатель общих потерь рабочего времени на одного работника из-за неявок, болезней, целодневных и внутрисменных простоев является:

а) показателемпродуктивноститруда
б) критерием экономической эффективности деятельности подразделения организации
в) эквивалентомстоимостирабочейсилы
г) показателемусловийтруда
д) **резервом улучшения использования рабочего времени на производстве**

29.К экономическим факторам, характеризующим качество труда, относятся:

а)сложность труда
оперативность
б)привлекательность труда
в) квалификация работника
г) условия труда

30.К личностным факторам, характеризующим качество труда, относятся:

а) **умение**
б) **творческая активность**
в) рациональнаяорганизациятруда
г) **трудоваядисциплина**
д) социальнаяактивность
е) трудовойстаж
ж) **Критерии оценки тестирования**

31. Соотнесите метод контроллинга (1-10) с его описанием (А-К).

№	Метод контроллинга	№	Описание
1	KPI	А	Показатели, по которым оценивается эффективность работы сотрудников
2	SWOT-анализ	Б	Выявление сильных и слабых сторон кадровой системы
3	Бенчмаркинг	В	Сравнение кадровых показателей с лучшими практиками отрасли
4	HR-аналитика	Г	Использование данных для прогнозирования кадровых тенденций
5	Аттестация персонала	Д	Оценка квалификации и соответствия сотрудников должности
6	Опросы удовлетворенности	Е	Анкетирование персонала для выявления проблем мотивации
7	Анализ текучести кадров	Ж	Изучение причин увольнений и динамики движения персонала
8	Кадровый аудит	З	Комплексная проверка кадровых процессов на соответствие стандартам
9	Планирование потребности в персонале	И	Прогнозирование численности и квалификации будущих сотрудников
10	Тайм-трекинг	К	Контроль рабочего времени и производительности сотрудников

Эталон ответа:
1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г, 5-Д, 6-Е, 7-Ж, 8-З, 9-И, 10-К

32. Соотнесите термин (1-10) с его определением (А-К).

№	Термин	№	Определение
1	Кадровый аудит	А	Процесс оценки соответствия кадровой документации законодательству
2	Аудит компетенций	Б	Анализ уровня профессионализма сотрудников
3	Аудит мотивации	В	Исследование системы стимулирования персонала
4	Аудит текучести кадров	Г	Оценка причин увольнений и динамики движения персонала
5	Аудит кадровых рисков	Д	Выявление угроз, связанных с персоналом (дефицит, конфликты)
6	Аудит производительности	Е	Анализ эффективности труда сотрудников
7	Аудит корпоративной культуры	Ж	Оценка ценностей, норм и климата в коллективе
8	Аудит подбора персонала	З	Проверка эффективности рекрутинга и адаптации
9	Аудит обучения персонала	И	Анализ системы повышения квалификации сотрудников
10	Аудит кадрового документооборота	К	Проверка соответствия трудовых договоров, приказов и иных документов нормам ТК РФ

Эталон ответа:
1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г, 5-Д, 6-Е, 7-Ж, 8-З, 9-И, 10-К

33. Расположите этапы кадрового аудита в правильной последовательности (от 1 до 7).

№	Этап кадрового аудита
1	Анализ кадровых документов и отчетности
2	Разработка рекомендаций по оптимизации
3	Подготовка итогового отчета
4	Определение целей и задач аудита
5	Сбор и обработка данных

6	Планирование аудита (сроки, методы)
7	Оценка эффективности кадровых процессов

Эталон ответа:

1. Определение целей и задач аудита
2. Планирование аудита (сроки, методы)
3. Сбор и обработка данных
4. Анализ кадровых документов и отчетности
5. Оценка эффективности кадровых процессов
6. Разработка рекомендаций по оптимизации
7. Подготовка итогового отчета

34. Расположите этапы внедрения системы контроллинга персонала в правильной последовательности (от 1 до 6).

№	Этап внедрения контроллинга персонала
1	Внедрение автоматизированных систем учета
2	Анализ текущего состояния кадровой системы
3	Разработка KPI и методик оценки
4	Мониторинг и корректировка процессов
5	Определение целей контроллинга
6	Обучение сотрудников новым процедурам

Эталон ответа:

1. Определение целей контроллинга
2. Анализ текущего состояния кадровой системы
3. Разработка KPI и методик оценки
4. Внедрение автоматизированных систем учета
5. Обучение сотрудников новым процедурам
6. Мониторинг и корректировка процессов

35. Вставьте пропущенные слова или фразы в предложениях.

Кадровый аудит – это системный процесс оценки _____, _____ и _____ персонала организации.

Эталонные ответы:

(количества, качества, эффективности использования)

36. Вставьте пропущенные слова или фразы в предложениях.

Одной из ключевых целей кадрового аудита является выявление _____ между фактическим и желаемым состоянием кадрового потенциала.

Эталонные ответы:

(разрывов / несоответствий)

37. Вставьте пропущенные слова или фразы в предложениях.

Аудит компетенций сотрудников помогает определить уровень их _____ и соответствия _____.

Эталонные ответы:

(профессионализма, должностным требованиям)

38. Вставьте пропущенные слова или фразы в предложениях.

При анализе кадровых документов особое внимание уделяется соответствию _____ и _____ законодательству.

Эталонные ответы:

(трудовых договоров, локальных нормативных актов)

39. Вставьте пропущенные слова или фразы в предложениях.

Основными методами кадрового аудита являются _____, _____ и _____.

Эталонные ответы:

(анкетирование, интервьюирование, анализ документов)

40. **Опишите основные этапы проведения кадрового аудита в медицинском учреждении. Какие особенности необходимо учитывать при аудите медицинского персонала?**

Эталонный ответ:

Основные этапы кадрового аудита в медучреждении включают:

Подготовительный этап: определение целей, формирование рабочей группы, разработка методики

Сбор данных: анализ штатного расписания, трудовых договоров, квалификационных документов

Оценка кадрового состава: проверка соответствия сотрудников профессиональным стандартам, анализ уровня образования и сертификации

Анализ системы мотивации и оплаты труда

Оценка эффективности работы персонала

Подготовка отчета с рекомендациями

Особенности аудита медперсонала:

Учет специфических требований к квалификации (наличие сертификатов, аккредитации)

Контроль соблюдения медицинской этики

Оценка соответствия санитарно-эпидемиологическим требованиям

Анализ нагрузки на медицинский персонал

Проверка системы непрерывного медицинского образования

Критерии оценки тестирования

Оценка по 100-балльной системе	Оценка по системе «зачтено - не зачтено»	Оценка по 5-балльной системе		Оценка по ECTS
96-100	зачтено	5	отлично	A
91-95	зачтено			B
81-90	зачтено	4	хорошо	C
76-80	зачтено			D
61-75	зачтено	3	удовлетворительно	E
41-60	не зачтено	2	неудовлетворительно	Fx
0-40	не зачтено			F

11.2.3. СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ

Проверяемые индикаторы достижения компетенции:

ПК-3.1Разрабатывает организационные структуры организаций здравоохранени, положения о подразделениях, должностные инструкций и документационное обеспечение управленческих решений;

ПК-3.2Обеспечивает администрирование процессов кадровой и социальной политики организации здравоохранения.

Результаты обучения
Умеет работать в коллективе, выстраивать эффективные коммуникации с коллегами и руководством;формировать базу данных и разрабатывать организационно-управленческую документацию с использованием современных технологий электронного документооборота;
Умеет выполнять экономические расчеты, графические и вычислительные работы, проводить внутренний аудит и обосновывать предложения по внедрению результатов исследований и разработок в деятельность организации здравоохранения;применять типовые методы и способы выполнения профессиональных задач в области планирования, оценивать их эффективность и качество;

Задание 1.

В планируемом периоде предполагается увеличить среднюю заработную плату на 5%, объем услуг – на 11%, производительность труда – на 7%. Рассчитать плановый ФЗП, если в базисном периоде объем услуг составлял 210 млн р., а ФЗП – 55 млн р.

Эталон ответа:

1) Поскольку объем продукции в базисном периоде составил 210 млн. руб., то в плановом периоде он составит 210 + 210*11/100 = 233,1 млн. руб.

2) Поскольку фонд заработной платы (ФЗП) в базисном периоде составил 55 млн. руб., то в плановом периоде он составит 55+ 55*5/100 = 57,75 млн. руб.

Вывод. Поскольку темп роста производительности труда (107%) в плановом периоде опережает темп роста оплаты труда (105%), то можно говорить о расширенном воспроизводстве, получении необходимой прибыли и рентабельности в плановом периоде.

Задание 2.

Фактическая численность персонала финансового отдела составляет 5 чел. Определить ее соответствие нормативной численности на основе имеющихся исходных данных, приведенных в табл. 1.

Годовой фонд времени одного сотрудника – 1 920 ч; коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы – 1,3; коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников – 1,12; коэффициент пересчета явочной численности в списочную – 1,1.

Таблица 1

Исходные данные для расчета

Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению вида работ	Время, необходимое для выполнения действия, ч
Расчет денежной наличности	500	1,0
Учет доходов, расходов предприятия	3 000	0,5
Расчет сводного финансового баланса	300	3,0

Эталон ответа:

Суммарное время выполнения организационно управленческих работ: $\sum$ miti = (500*1,0)+(3000*0,5)+(300*3,0) = 2 900 ч.

Коэффициент необходимого распределения времени по формуле Кнрв = Кдр*Ко *Кп , где Кд.р – коэффициент, учитывающий затраты времени на другие работы, заранее не учтенные во времени (1,2 ≤ Кд. р ≤ 1,4);

Ко – коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников в течение рабочего дня (как правило, устанавливается на уровне 1,12);

Кп – коэффициент пересчета явочной численности в списочную. Кнрв = 1,3*1,12*1,1 = 1,6 Необходимую численность персонала финансового отдела рассчитаем по формуле Розенкранца:

Типовые практические задания, направленные на формирование профессиональных навыков, владений

ПК-3.1 Разрабатывает организационные структуры организаций здравоохранения, положения о подразделениях, должностные инструкций и документационное обеспечение управленческих решений;

ПК-3.2 Обеспечивает администрирование процессов кадровой и социальной политики организации здравоохранения.

Результаты обучения
Владеет навыками по экономическому планированию деятельности организации, направленному на организацию рациональных бизнес-процессов в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов. Владеет навыками анализа показателей деятельности структурных подразделений организации, действующих методов управления при решении профессиональных задач и выявление возможностей повышения эффективности управления, разработка рекомендаций по использованию научно обоснованных методов комплексного решения задач тактического планирования деятельности организации здравоохранения с применением современных информационных технологий

Задание 1.

По исходным данным, приведенным в таблице, определить динамику изменения структуры численности персонала по категориям, проанализировать ее, рассчитать необходимые показатели (соотношение основных и вспомогательных рабочих; соотношение основных рабочих и руководителей, специалистов; соотношение специалистов и служащих) и дать рекомендации по совершенствованию структуры персонала.

Категория работников	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Весь персонал:	225	246	250
Рабочие: Основные Вспомогательные	215 193 22	231 204 27	235 205 30
Служащие: Руководители Специалисты Прочие служащие	10 4 4 2	15 6 6 3	15 5 6 4

Эталон ответа:

1) Необходимый анализ изменения структуры персонала представим в виде таблицы 1:

Категория работников	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Весь персонал:	100%	100%	100%
Рабочие: Основные Вспомогательные	95,56% 85,78% 9,78%	93,90% 82,93% 10,98%	94,00% 82,00% 12,00%
Служащие: Руководители Специалисты Прочие служащие	4,44% 1,78% 1,78% ,89%	6,10% 2,44% 2,44% 1,21%	6,00% 2,00% 2,40% 1,60%

Из таблицы 1 видно, что в общей численности персонала наибольшую долю занимают рабочие. Причем, в 2020 г. их доля снизилась на 1,66%, а в 2011г. немного увеличилась (на 0,1%), но доля вспомогательных рабочих неуклонно росла от 9, 78% до 10,98% и 12% соответственно.

Поскольку общая численность персонала состоит из рабочих и служащих, то доля служащих соответственно снизилась на 1,66% в 2010г., а в 2011г. увеличилась на 0,1%. При этом если доля руководителей и специалистов повысившись в 2020г. и снизилась в 2021г., то доля прочих служащих неуклонно росла.

Рост доли вспомогательных рабочих и прочих служащих является нежелательной тенденцией, хотя в общей численности персонала эти категории работников не являются значительными.

2) Расчет необходимых показателей представим в следующей таблице 2:

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Соотношение основных и вспомогательных рабочих	8,77	7,56	6,83
Соотношение основных рабочих и руководителей, специалистов	24,13	17	2
Соотношение специалистов и служащих	2	2	1,5

Анализ основных показателей также подтверждает, что соотношение основных и вспомогательных рабочих неуклонно уменьшалось. Соотношение специалистов и служащих сохранялось в 2020г. и снизилось в 2021г. Соотношение основных рабочих и руководителей, специалистов снизилось в 2020г. на 5,13 и немного повысилось в 2021г. - на 1,64.

Для руководящих должностей в подразделениях применяются следующие значения показателей нормы управляемости:

– при значительном объёме нестандартных работ требующих высокой квалификации сотрудников: 5-7 человек;

– в подразделениях с устоявшимися стандартизованными процедурами: 10-12 человек;

– для стандартизованных типовых работ (управление рабочими в цехах и т. п.): 15-17 человек.

Определение количественных значений нормы управляемости в каждой конкретной организации должно осуществляться на основе анализа всех влияющих на нее факторов с учетом отраслевой специфики и особенностей данного производства.

Даже если производство предприятия считать стандартизованным (типовым), то нормы управляемости будут значительно превышены: 56, 41 и 39 рабочих на одного руководителя в 2019, 2020, 2021 гг. соответственно.

Вывод: То снижение, которое наблюдается является позитивным, но коренным образом ситуацию не меняет. Решением проблемы может стать введение должностей заместителей руководителей структурных подразделений. Такое решение поможет снизить загруженность линейных руководителей и сделает управление предприятием более эффективным.

Задание 2. В многопрофильной больнице проводится анализ эффективности работы трех основных подразделений за 2024 год:

- Терапевтическое отделение
- Хирургическое отделение
- Диагностическое отделение (лаборатория и инструментальная диагностика)

Имеются следующие данные:

Показатель	Терапия	Хирургия	Диагностика
Средняя занятость койки (дни)	320	290	–
Число пролеченных пациентов	5 200	1 800	–
Количество исследований	–	–	24 500
Среднее время исследования (мин)	–	–	45
Коэффициент осложнений (%)	1,2	4,5	0,8
Удовлетворенность пациентов (%)	88	82	91
ФОТ на 1 сотрудника (тыс. руб.)	65	85	55
Текучесть кадров (%)	8	12	5

Задание:

1. Рассчитайте производительность труда (условные единицы на 1 сотрудника) для каждого подразделения, если известно, что штатная численность:
   - Терапия – 25 человек
   - Хирургия – 20 человек
   - Диагностика – 15 человек

2. Проведите сравнительный анализ подразделений по ключевым показателям (эффективность, качество, экономические аспекты).

3. Сформулируйте рекомендации для улучшения работы подразделений на основе анализа.

Эталонный ответ:

1.

Формула:

$$\text{Производительность} = \frac{\text{Объем работ}}{\text{Численность персонала}}$$

- **Терапия:**
  $\frac{5\,200 \text{ пациентов}}{25 \text{ сотр.}} = 208 \text{ пац./сотр.}$
- **Хирургия:**
  $\frac{1\,800 \text{ пациентов}}{20 \text{ сотр.}} = 90 \text{ пац./сотр.}$
- **Диагностика:**
  $\frac{24\,500 \text{ исследований}}{15 \text{ сотр.}} = 1\,633 \text{ иссл./сотр.}$

2. Сравнительный анализ

Критерий	Терапия	Хирургия	Диагностика
Эффективность	Высокая загрузка коек, хорошая производительность	Низкая производительность из-за сложности операций	Максимальная производительность
Качество	Низкий % осложнений, высокая удовлетворенность	Высокий % осложнений, низкая удовлетворенность	Лучшие показатели качества
Экономика	Средний ФОТ	Высокий ФОТ	Низкий ФОТ
Стабильность кадров	Умеренная текучесть	Высокая текучесть	Низкая текучесть

3. Рекомендации

- Хирургическое отделение:

Внедрить дополнительные тренинги для снижения осложнений.

Пересмотреть систему мотивации для снижения текучести.

Оптимизировать загрузку операционных.

- Терапевтическое отделение:

Увеличить профилактическую работу для снижения нагрузки.

Проверить соответствие штатной численности реальной нагрузке.

- Диагностическое отделение:

Увеличить пропускную способность за счет оптимизации времени исследований.

Рассмотреть вопрос расширения штата при росте нагрузки.

Вывод: Наибольшие проблемы выявлены в хирургическом отделении (низкая производительность, высокие осложнения и текучесть). Диагностика работает наиболее эффективно, а терапия требует точечных корректировок.

Задание 3. В медицинской организации работает 150 сотрудников. Специалист по кадровому делопроизводству выполняет следующие функции:

– Оформление приема/увольнения/перевода – 1,5 часа на 1 сотрудника (включая подготовку документов, внесение записей в трудовые книжки, оформление приказов).

– Подготовка отчетности (табель учета рабочего времени, отчеты в ПФР, ФСС, военкомат) – 20 часов в месяц.

– Ведение кадрового документооборота (личные дела, архивирование, проверка документов) – 25 часов в месяц.

– Работа с отпусками и больничными (оформление, контроль) – 15 часов в месяц.

– Взаимодействие с госорганами (проверки, запросы) – 10 часов в месяц.

Дополнительные данные:

– В среднем 5% штата меняется ежемесячно (прием/увольнение).

– Норма рабочего времени – 168 часов в месяц (при 40-часовой неделе).

– Коэффициент неучтенного времени (совещания, перерывы, непредвиденные задачи) – 1,2.

Задание:

1. Рассчитайте, сколько специалистов по кадровому делопроизводству необходимо для выполнения всех функций.

2. Предложите оптимальное распределение обязанностей между сотрудниками отдела (если требуется больше 1 человека).

3. Дайте рекомендации по оптимизации работы кадровой службы.

Эталонный ответ:

1. Расчет необходимой численности специалистов

Шаг 1. Расчет трудозатрат по функциям:

Функция	Расчет времени	Итого (часы/месяц)
Оформление приема/увольнения	150 чел. × 5% × 1,5 часа = 11,25 часа	11,25
Подготовка отчетности	–	20
Ведение документооборота	–	25
Работа с отпусками и больничными	–	15
Взаимодействие с госорганами	–	10
Итого		81,25 часа

Шаг 2. Учет коэффициента неучтенного времени:

81,25×1,2=97,5 часа/месяц

Шаг 3. Расчет численности:

$\frac{97,5}{168} \approx 0,58$ ставки

Вывод: Для выполнения всех задач достаточно 1 специалиста на 0,6 ставки (или 1 человека с неполной занятостью).

Примечание: Если нагрузка неравномерна (например, пики при массовом приеме), целесообразно ввести 1 полную ставку.

2. Оптимальное распределение обязанностей (для крупных организаций)

Если штат организации увеличится до 300+ сотрудников, рационально разделить функции:

Сотрудник	Обязанности
Специалист №1	Прием/увольнение, кадровый документооборот
Специалист №2	Отчетность, отпуска/больничные, госорганы

Преимущества:

Четкое разделение зон ответственности.

Снижение ошибок при работе с документами.

3. Рекомендации по оптимизации

−Автоматизация процессов:

−Внедрение HR-системы (1С:ЗУП, SAP HR) для электронного документооборота.

−Использование электронного табеля учета рабочего времени.

−Стандартизация документов:

−Шаблоны приказов, трудовых договоров.

−Чек-листы для проверки комплектности личных дел.

−Аутсорсинг:

−Передача архивного хранения сторонней организации.

−Использование сервисов для отправки отчетности (например, «Контур.Экстерн»).

Итог:

−Для текущей численности (150 чел.) достаточно 1 специалиста с частичной занятостью.

−При расширении штата – ввести 2 сотрудников с разделением функций.

−Оптимизация через цифровые инструменты сократит трудозатраты на 20–30%.

Критерии оценивания практических задач

Форма проведения	Критерии оценивания

текущего контроля	
Решения практической задачи	«5» (отлично) – выставляется за полное, безошибочное выполнение задания
	«4» (хорошо) –в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
	«3» (удовлетворительно) – допущены отдельные ошибки при выполнении задания.
	«2» (неудовлетворительно) – отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

11.3. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Промежуточная аттестация проводится в формезачета с оценкой.

Перечень вопросов для собеседования (зачет с оценкой)

№	Вопрос	Проверяемые индикаторы	Эталон ответа
1.	Что понимается под аудитом персонала	ПК-3.1; ПК-3.2	Это системная оценка кадрового потенциала организации для определения соответствия персонала стратегическим целям
2.	Назовите основные цели аудита персонала	ПК-3.1; ПК-3.2	1) Оценка эффективности использования персонала 2) Выявление кадровых рисков 3) Оптимизация кадровых процессов
3.	Каковы принципы проведения аудита персонала	ПК-3.1; ПК-3.2	Объективность, конфиденциальность, системность, независимость, профессионализм Аудит персонала строится на беспристрастности, соблюдении закона, комплексном подходе и практической ценности для организации.
4.	Какие виды аудита персонала существуют	ПК-3.1; ПК-3.2	Комплексный аудит Полная проверка всех кадровых процессов организации: подбор, адаптация, обучение, мотивация, оценка, документооборот. Тематический аудит Фокусируется на конкретном направлении (например, только система мотивации или эффективность рекрутинга). Плановый аудит Проводится по заранее утвержденному графику (ежегодно/ежеквартально) для контроля текущего состояния. Внеплановый аудит Осуществляется при возникновении проблем: высокая текучесть, конфликты, жалобы сотрудников или проверки

			госорганов. Внутренний аудит Выполняется силами HR-отдела или внутренней ревизионной группы компании.
5.	Кто может быть инициатором аудита персонала	ПК-3.1; ПК-3.2	Руководство, собственники, кадровая служба, внешние аудиторы
6.	Назовите основные этапы аудита персонала	ПК-3.1; ПК-3.2	1) Подготовка 2) Сбор данных 3) Анализ 4) Отчет 5) Контроль исполнения
7.	Какие методы сбора информации используются при аудите	ПК-3.1; ПК-3.2	Документальный анализ, анкетирование, интервью, наблюдение, тестирование
8.	Что включает в себя анализ кадровых документов	ПК-3.1; ПК-3.2	Проверку трудовых договоров, штатного расписания, приказов, личных дел
9.	Какие показатели оцениваются при аудите компетенций	ПК-3.1; ПК-3.2	Профессиональные знания, навыки, личностные качества, соответствие должности
10.	Как оценивается эффективность системы мотивации	ПК-3.1; ПК-3.2	По уровню удовлетворенности персонала, показателям текучести, производительности
11.	Как составляется программа аудита персонала?	ПК-3.1; ПК-3.2	Определяются цели, объекты, методы, сроки, ответственные и бюджет проверки
12.	Какие типичные нарушения выявляет аудит?	ПК-3.1; ПК-3.2	Несоответствие документов требованиям закона, неэффективное использование персонала
13.	Как оформляются результаты аудита?	ПК-3.1; ПК-3.2	В виде отчета с выводами, рекомендациями и планом мероприятий
14.	Каковы особенности аудита в медицинских организациях?	ПК-3.1; ПК-3.2	Учет специфики лицензирования, сертификации, норм нагрузки медработников
15.	Как контролируется выполнение рекомендаций?	ПК-3.1; ПК-3.2	Через план-график, назначение ответственных, регулярные отчеты
16.	Что такое контроллинг персонала?	ПК-3.1; ПК-3.2	Система управления кадровыми процессами через мониторинг и анализ показателей
17.	Назовите цели контроллинга персонала	ПК-3.1; ПК-3.2	Оптимизация затрат, повышение эффективности, снижение рисков
18.	Каковы основные функции контроллинга	ПК-3.1; ПК-3.2	Планирование, учет, контроль, анализ, регулирование
19.	Какие инструменты используются в контроллинге	ПК-3.1; ПК-3.2	KPI, SWOT-анализ, бенчмаркинг, HR-аналитика
20.	Как связаны аудит и контроллинг персонала	ПК-3.1; ПК-3.2	Аудит дает "срез" состояния, контроллинг - непрерывный процесс управления
21.	Что включает бюджет	ПК-3.1; ПК-3.2	ФОТ, расходы на подбор,

	персонала?		обучение, соцпакет, инструменты мотивации
22.	Какие методы бюджетирования применяются	ПК-3.1; ПК-3.2	Нормативный, постатейный, гибкие бюджеты, метод аналогий
23.	Как контролируется исполнение бюджета	ПК-3.1; ПК-3.2	Через план-фактный анализ, лимитирование, отчетность
24.	Какие показатели включают в бюджет	ПК-3.1; ПК-3.2	Численность, ФОТ, затраты на одного сотрудника, ROI
25.	Как оптимизировать бюджет персонала	ПК-3.1; ПК-3.2	Анализ эффективности затрат, аутсорсинг, автоматизация
26.	Какие показатели эффективности персонала существуют	ПК-3.1; ПК-3.2	Производительность, текучесть, нагрузка, ROI, абсентеизм
27.	Как рассчитать производительность труда	ПК-3.1; ПК-3.2	Объем работы / Численность персонала
28.	Что показывает коэффициент текучести	ПК-3.1; ПК-3.2	Стабильность кадрового состава (число уволенных / среднесписочную численность)
29.	Как анализировать эффективность обучения	ПК-3.1; ПК-3.2	Через изменение KPI, тестирование, ROI обучения
30.	Какие методы анализа показателей используют	ПК-3.1; ПК-3.2	Сравнительный, факторный, трендовый, корреляционный анализ
31.	Какие нормативные документы регулируют аудит	ПК-3.1; ПК-3.2	ТК РФ, ФЗ "О бухгалтерском учете", отраслевые стандарты
32.	Как оценивается кадровый риск	ПК-3.1; ПК-3.2	По вероятности наступления и возможным потерям
33.	Какие разделы включает отчет аудитора	ПК-3.1; ПК-3.2	Введение, методы, результаты, выводы, рекомендации
34.	Как выбрать KPI для контроллинга	ПК-3.1; ПК-3.2	По принципу SMART, в привязке к бизнес-целям
35.	Что такое ROI персонала	ПК-3.1; ПК-3.2	Возврат инвестиций в человеческий капитал (Прибыль / Затраты на персонал)
36.	Как рассчитать нагрузку на сотрудника	ПК-3.1; ПК-3.2	Объем работы / Время выполнения
37.	В чем отличие внутреннего и внешнего аудита	ПК-3.1; ПК-3.2	Внешний - независимые эксперты, внутренний - сотрудники организации
38.	Какие современные технологии используют в аудите	ПК-3.1; ПК-3.2	HRIS, Big Data, искусственный интеллект
39.	Какова роль выборки в аудите	ПК-3.1; ПК-3.2	Позволяет сделать выводы по всей совокупности на основе части данных
40.	Как интерпретировать показатель абсентеизма	ПК-3.1; ПК-3.2	Отражает уровень пропусков работы (по болезни, без причин)

Критерии оценки уровня усвоения материала дисциплины и сформированности компетенций

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ОТВЕТА СТУДЕНТА ПРИ 100-БАЛЛЬНОЙ СИСТЕМЕ

ХАРАКТЕРИСТИКА ОТВЕТА	Оценка ECTS	Баллы в БРС	Уровень сформированностикомпетентности по дисциплине	Оценка
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позициюстудента. В полной мере овладел компетенциями.	A	100-96	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. В полной мере овладел компетенциями.	B	95-91	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.	C	90-86	СРЕДНИЙ	4(хорошо)

Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.	D	85-81	СРЕДНИЙ	4(хорошо)
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом спомощью «наводящих» вопросов преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.	E	80-76	СРЕДНИЙ	4(хорошо)
Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложенв терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий, которыестудент затрудняется исправить самостоятельно. Достаточный уровень освоения компетенциями	F	75-71	НИЗКИЙ	3(удовлетво-рительно)
Дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощьюпреподавателя. Речевоеоформлениетребуетпоправок,коррекции. Достаточный уровень освоения компетенциями	G	70-66	НИЗКИЙ	3(удовлетво-рительно)
Дан неполный ответ, представляющий	H	61-65	КРАЙНЕ	3(удовлетв

собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя приводят к коррекции ответа студента на поставленный вопрос. Обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Достаточный уровень освоения компетенциями			НИЗКИЙ	о-рительно)
Не получены ответы по базовым вопросам дисциплины или дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины. Компетенции не сформированы	I	60-0	НЕ СФОРМИ-РОВАНА	2

Итоговая оценка по дисциплине

Оценка по 100-балльной системе	Оценка по системе «зачтено - не зачтено»	Оценка по 5-балльной системе		Оценка по ECTS
96-100	зачтено	5	отлично	A
91-95	зачтено			B
81-90	зачтено	4	хорошо	C
76-80	зачтено			D
61-75	зачтено	3	удовлетворительно	E
41-60	не зачтено	2	неудовлетворительно	Fx
0-40	не зачтено			F