

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

Кафедра экономики и менеджмента

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ
к практическим занятиям**

Дисциплина: Социально-экономическое развитие рынка труда в здравоохранении

Направление: 38.03.01 – Экономика

Курс 2

Семестр 4

Уфа

Рецензенты:

1. Проректор по учебно-методической работе ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет», кандидат экономических наук, доцент Карачурина Р.Ф.
2. И.о. заведующего кафедрой экономики предпринимательства ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий», кандидат экономических наук, доцент Давлетшина С.М.

Автор: к.э.н., доцент, доцент кафедры экономики и менеджмента Сайфуллина С.Ф.

Утверждено на заседании кафедры экономики и менеджмента «28» октября 2025г., протокол № 2.

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	4
План практических занятий.....	7
Примеры заданий	10
Список рекомендованной литературы.....	13

Предисловие

Целью изучения дисциплины является формирование у студентов компетенций анализа и прогнозирования социально-экономического развития рынка труда в здравоохранении для принятия обоснованных управленческих решений в медицинских организациях.

Задачами освоения дисциплины являются:

1. раскрыть теоретические основы функционирования рынка труда в сфере здравоохранения;
2. изучить методы анализа текущего состояния рынка труда медицинских кадров;
3. сформировать умение выявлять ключевые тренды на рынке труда в здравоохранении;
4. освоить подходы к прогнозированию показателей спроса и предложения медицинских работников;
5. отработать навыки применения полученных знаний для кадрового планирования в медучреждениях.

Методические указания содержат общие рекомендации по изучению дисциплины, тематику и примерные планы практических занятий, источники для изучения теоретического материала.

План практических занятий

Тематика и трудоемкость практических занятий представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Тематика и трудоемкость практических занятий

№ п/п	Название тем практических занятий базовой части дисциплины по ФГОС	Объем по семестрам
		4
1	2	3
1.	Анализ структуры и специфики рынка труда в здравоохранении	4
2.	Оценка факторов спроса и предложения на медицинские кадры	2
3.	Расчет и интерпретация ключевых показателей конъюнктуры рынка труда	4
4.	Исследование регионального рынка труда медицинских работников	4
5.	Анализ современных вызовов и трендов (дефицит, дисбалансы, миграция)	2
6.	Применение методов прогнозирования потребности в кадрах (нормативный, экспертный)	4
7.	Разработка элементов кадровой политики медицинской организации	4
8.	Комплексный анализ и план управления трудовыми ресурсами для клинического случая	4
	ИТОГО	28

Примерная структура практического занятия:

- 1) Контроль исходного уровня знаний и умений (устный опрос, входное тестирование)
- 2) Разбор с преподавателем узловых вопросов, необходимых для освоения темы занятия.
- 3) Демонстрация преподавателем методики практических приемов по данной теме.
- 4) Самостоятельная работа обучающихся под контролем преподавателя (решение задач, разбор кейсов, подготовка ответов на вопросы)
- 5) Контроль конечного уровня усвоения темы (опрос, контрольная работа)

План занятий:

Практическое занятие 1. Анализ структуры и специфики рынка труда в здравоохранении

1. Раскрыть понятие рынка труда в здравоохранении и определить его основные элементы (субъекты, объекты, инфраструктура).
2. Выявить ключевые особенности рынка труда медицинских работников по сравнению с другими отраслями экономики.
3. Охарактеризовать нормативно-правовую базу, регулирующую трудовые отношения в медицинских организациях.
4. Проанализировать структуру занятости в здравоохранении по категориям персонала (врачи, средний медперсонал, младший персонал, прочие).
5. Описать сегментацию рынка труда (государственный и частный секторы, городская и сельская местность).
6. Определить роль государства, работодателей и профсоюзов в функционировании рынка труда в здравоохранении.
7. Объяснить влияние профессиональных стандартов и порядка допуска к медицинской деятельности на структуру предложения труда.

Практическое занятие 2. Оценка факторов спроса и предложения на медицинские кадры

1. Раскрыть понятие спроса на труд в здравоохранении и перечислить основные факторы его формирования.
2. Охарактеризовать влияние демографических процессов (рождаемость, смертность, старение населения) на спрос на медицинские кадры.
3. Проанализировать воздействие технологических изменений (телемедицина, новые методы диагностики и лечения) на структуру и объем спроса.
4. Описать влияние системы финансирования здравоохранения (ОМС, бюджетные средства) на количество и качество рабочих мест.
5. Раскрыть понятие предложения труда в здравоохранении и перечислить основные факторы его формирования.

6. Охарактеризовать роль системы медицинского образования и квалификационных требований в формировании предложения.

7. Проанализировать на конкретном примере взаимодействие факторов спроса и предложения и их влияние на равновесную цену труда (заработную плату).

Практическое занятие 3. Расчет и интерпретация ключевых показателей конъюнктуры рынка труда

1. Определить понятие конъюнктуры рынка труда и перечислить группы показателей для ее анализа.

2. Рассчитать показатели численности и структуры занятых в здравоохранении (абсолютная численность, доля в общей занятости, распределение по специальностям).

3. Вычислить и проанализировать показатели движения кадров (коэффициенты оборота по приему, по выбытию, коэффициент текучести).

4. Рассчитать коэффициент напряженности на рынке труда и дать его экономическую интерпретацию.

5. Проанализировать динамику и дифференциацию заработной платы по категориям медицинских работников и регионам.

6. Рассчитать показатели обеспеченности населения медицинскими кадрами (на 10 тыс. населения) и провести их сравнение с нормативами.

7. Интерпретировать полученные расчетные данные и сформулировать выводы о текущей ситуации на региональном рынке труда медицинских работников.

Практическое занятие 4. Исследование регионального рынка труда медицинских работников

1. Определить цели и задачи исследования регионального рынка труда в здравоохранении.

2. Собрать и систематизировать исходные статистические данные по региону (численность населения, обеспеченность кадрами, уровень зарплат, количество вакансий, миграция).

3. Провести сравнительный анализ ключевых показателей (обеспеченность врачами и средним медперсоналом, коэффициент совместительства, доля лиц пенсионного возраста) по муниципальным образованиям региона.

4. Выявить зоны территориального дисбаланса (города и сельские районы с наибольшим дефицитом/избытком кадров).

5. Проанализировать уровень и динамику заработной платы в регионе в сравнении со средними показателями по стране и соседним регионам.

6. Оценить миграционные потоки медицинских кадров (въезд/выезд) и определить их причины.

7. Подготовить аналитическую записку с выводами о проблемах и перспективах развития регионального рынка труда в здравоохранении.

Практическое занятие 5. Анализ современных вызовов и трендов (дефицит, дисбалансы, миграция)

1. Раскрыть понятие дефицита медицинских кадров и описать его виды (абсолютный, структурный, скрытый).

2. Проанализировать причины возникновения и последствия кадрового дефицита в здравоохранении.

3. Охарактеризовать территориальные дисбалансы в распределении медицинских работников (концентрация в крупных городах, проблемы сельской местности).

4. Описать квалификационные дисбалансы (несоответствие компетенций выпускников требованиям работодателей).

5. Проанализировать тренды внутренней и международной миграции медицинских кадров, выделить причины («факторы притяжения» и «факторы выталкивания»).

6. Оценить влияние старения медицинского персонала на кадровую ситуацию в отрасли.

7. Обсудить современные мировые тренды (цифровизация, изменение роли среднего медперсонала) и их влияние на российский рынок труда.

Практическое занятие 6. Применение методов прогнозирования потребности в кадрах (нормативный, экспертный)

1. Раскрыть цели и этапы прогнозирования потребности в медицинских кадрах.

2. Охарактеризовать нормативный метод прогнозирования: сущность, область применения, источники нормативов (штатные нормативы, порядки оказания помощи).

3. Выполнить расчет потребности во врачебных кадрах для конкретной медицинской организации с использованием нормативного метода (на основе объема посещений, числа коек).

4. Охарактеризовать экспертные методы прогнозирования (метод Дельфи, метод сценариев): сущность, преимущества и ограничения.

5. Провести мини-экспертный опрос (метод Дельфи) для оценки потребности в новой специальности (например, врач телемедицинского центра).

6. Сравнить результаты нормативного и экспертного прогнозов, выявить причины возможных расхождений.

7. Сформулировать выводы о наиболее эффективном подходе к прогнозированию в условиях неопределенности.

Практическое занятие 7. Разработка элементов кадровой политики медицинской организации

1. Раскрыть понятие кадровой политики медицинской организации и ее связь со стратегией развития.

2. Определить цели и принципы кадровой политики в условиях дефицита кадров.

3. Разработать мероприятия по привлечению персонала (бренд работодателя, сотрудничество с вузами, целевой набор).
4. Разработать мероприятия по удержанию персонала (система адаптации и наставничества, карьерное планирование, нематериальная мотивация).
5. Спроектировать систему адаптации для молодых специалистов, включая программу наставничества.
6. Разработать предложения по оптимизации системы оплаты труда и стимулирования для снижения текучести.
7. Оформить разработанные элементы в виде проекта локального нормативного акта (положения о кадровой политике).

Практическое занятие 8. Комплексный анализ и план управления трудовыми ресурсами для клинического случая

1. Получить кейс-задание с описанием конкретной медицинской организации (профиль, структура, кадровые проблемы, внешняя среда).
 2. Провести анализ внешней среды: оценить региональный рынок труда, выявить основные тренды и вызовы.
 3. Провести анализ внутренней среды: рассчитать ключевые кадровые показатели (укомплектованность, текучесть, возрастной состав, нагрузку).
 4. Выявить ключевые проблемы и «узкие места» в управлении трудовыми ресурсами данной организации.
 5. Разработать прогноз потребности в кадрах на 3-5 лет с учетом планов развития организации.
 6. Сформулировать стратегические и тактические мероприятия по решению выявленных проблем (план управления трудовыми ресурсами).
 7. Оценить ожидаемую эффективность предложенных мероприятий и представить результаты в форме презентации или аналитического отчета
- Примеры заданий**

А) Примеры тестовых вопросов для входящего и исходящего контроля усвоения темы

1 Что является главным проявлением глобального тренда на рынке труда в здравоохранении?

- а) Структурный дефицит медицинских кадров, особенно среднего персонала и врачей узких специальностей
- б) Всеобщий переизбыток медицинских работников всех специальностей
- в) Полное отсутствие миграции медицинских кадров между странами
- г) Унификация квалификационных требований по всему миру

2 Какой фактор усугубляет территориальный дисбаланс в распределении медицинских кадров в России?

- а) Концентрация медицинских, образовательных и карьерных возможностей в крупных городах и столичных регионах
- б) Равномерное распределение вузов и современных клиник по всем субъектам РФ
- в) Отсутствие различий в уровне жизни и оплаты труда между регионами
- г) Единая для всей страны система расселения населения

3 Что подразумевается под квалификационным дисбалансом на рынке труда?

- а) Несоответствие компетенций выпускников медицинских вузов реальным практическим задачам лечебных учреждений
- б) Полное соответствие учебных программ требованиям профессиональных стандартов
- в) Отсутствие необходимости в дополнительном профессиональном образовании
- г) Превышение практических навыков выпускников над теоретическими знаниями

4 Какой из перечисленных факторов является ключевым драйвером международной миграции медицинских кадров?

- а) Значительная разница в уровне оплаты труда и условиях работы между странами
- б) Единые мировые стандарты медицинского образования
- в) Отсутствие языковых барьеров в профессиональной среде
- г) Идентичность систем здравоохранения во всех странах

5 Что является следствием старения медицинских кадров в отрасли?

- а) Возрастание риска кадрового дефицита в связи с массовым выходом врачей на пенсию
- б) Повышение общего уровня цифровой грамотности в отрасли
- в) Снижение среднего возраста медицинского работника
- г) Уменьшение потребности в наставничестве и передаче опыта

6 Какую проблему создает дисбаланс в соотношении врачей и среднего медицинского персонала?

- а) Неэффективное использование рабочего времени врачей на выполнение несвойственных функций
- б) Повышение производительности труда всех категорий персонала
- в) Автоматическое снижение нагрузки на врачебный состав
- г) Упрощение системы управления лечебным процессом

7 Что из перечисленного является вызовом, связанным с «вертикальным» дисбалансом кадров?

- а) Дефицит участковых терапевтов и педиатров при относительной сбалансированности в узких стационарных специальностях
- б) Равномерная обеспеченность кадрами всех уровней оказания медицинской помощи
- в) Превышение предложения над спросом на всех уровнях оказания помощи

г) Отсутствие связи между первичным звеном и специализированной помощью.

Б) Примеры практических задач и кейсов

Примеры задач

Задача 1. По данным за год по области: общая численность врачей всех специальностей — 8500 человек. Численность врачей, фактически работающих в лечебных учреждениях области по специальности, — 7800 человек. В службе занятости на конец года было зарегистрировано 120 вакансий врачей и 30 соискателей с медицинским образованием, ищущих работу по специальности.

Рассчитайте:

1. Уровень занятости врачей по специальности в регионе.
2. Коэффициент напряженности на рынке труда врачей.

Интерпретируйте полученные значения.

Задача 2. Глава медицинской организации видит, что в регионе растет коэффициент напряженности по медсестрам (с 1.5 до 2.8 за два года), а средняя зарплата по отрасли в регионе выросла на 15%. При этом текучесть медсестер в его организации остается стабильно высокой (20% в год). Какие **три ключевых фактора** с разных сторон рынка труда он должен проанализировать в первую очередь, чтобы разработать план удержания персонала?

Задача 3. Проанализируйте данные по рынку труда медицинских работников в двух соседних областях. В Области А численность населения составляет 1,2 млн человек, обеспеченность врачами — 45,2 на 10 тысяч населения, средняя заработная плата врача — 65 000 рублей, коэффициент напряженности на рынке труда врачей равен 0,5, а доля выпускников медицинских вузов, остающихся работать в регионе, — 40%. В Области Б проживает 1,8 млн человек, обеспеченность врачами ниже — 38,1 на 10 тыс., но средняя зарплата врача выше — 82 000 рублей. Коэффициент напряженности здесь составляет 3,2, а доля закрепления

выпускников — 75%. Сделайте вывод об основных проблемах рынков труда в здравоохранении каждой из областей.

Задача 4. В крупном региональном центре три крупные больницы одновременно объявили набор на 50 вакансий врачей-терапевтов. При этом из трех местных медицинских вузов в этом году выпускается всего 40 терапевтов, а опрос показал, что 60% выпускников планируют переехать в Москву или Санкт-Петербург. Одновременно в соседнем сельском районе закрыта половина терапевтических участков из-за отсутствия кадров. Какие три взаимосвязанных вызова рынка труда в здравоохранении иллюстрирует данная ситуация? Дайте им названия и кратко опишите механизм их формирования в этом примере.

Задача 5. Новый главный врач хочет понять, сможет ли больница укомплектовать кадрами запланированное открытие через 2 года сосудистого центра, требующего 5 неврологов и 3 ангиохирургов. В регионе уже наблюдается дефицит по этим специальностям, а 30% действующих неврологов в самой больнице — предпенсионного возраста. Какие **два первоочередных источника информации** и **одно ключевое аналитическое действие** он должен предпринять для быстрой оценки реалистичности планов?

Примеры кейсов

Кейс 1. Городская больница №1 (700 коек, поликлиническое отделение на 800 посещений в смену) столкнулась с высоким уровнем текучести среднего медицинского персонала. За последний год уволились 45 медицинских сестер из 250 работающих. Анализ увольнений показал, что 60% уволившихся — медсестры в возрасте до 35 лет со стажем работы в больнице от 1 года до 3 лет. Основные причины, указанные в exit-интервью: низкая заработная плата (средняя по больнице — 38 000 руб., при средней по региону — 45 000 руб.), высокие физические и эмоциональные нагрузки, отсутствие перспектив карьерного роста,

плохая организация труда (нехватка расходных материалов, частые сверхурочные работы без оплаты).

В регионе наблюдается дефицит медсестер: коэффициент напряженности по этой категории составляет 2,8. В ближайшем медицинском колледже ежегодно выпускается 60 медсестер, но только 20% из них остаются работать в городе, остальные уезжают в областной центр или в частные клиники.

Главный врач поручил экономисту-менеджеру разработать комплекс мер по стабилизации кадрового состава среднего медперсонала.

Задания:

1. Рассчитайте коэффициент текучести среднего медперсонала за год. Сравните его со средним показателем по отрасли (если принять среднеотраслевой уровень 12-15%) и сделайте вывод.
2. Проанализируйте структуру уволившихся (возраст, стаж, причины) и выделите ключевые проблемы, требующие первоочередного решения.
3. Оцените внешнюю ситуацию на рынке труда: что означают коэффициент напряженности 2,8 и низкий процент закрепления выпускников колледжа для больницы?
4. Предложите три конкретных мероприятия кадровой политики, направленных на удержание молодых медсестер. Каждое мероприятие должно быть направлено на одну из выявленных причин увольнений.
5. Оцените примерный бюджет на реализацию предложенных мероприятий и ожидаемый эффект (снижение текучести в процентах).

Кейс 2Центральная районная больница (ЦРБ) в городе с населением 90 000 человек планирует через 2 года открыть межрайонный сосудистый центр на 30 коек для оказания помощи пациентам с острым нарушением мозгового кровообращения и инфарктами. Для работы центра требуются:

- врачи-неврологи для палаты интенсивной терапии — 4 ставки;
- врачи-кардиологи — 3 ставки;
- врачи-нейрохирурги — 2 ставки;

- врачи-рентгенологи (для КТ и МРТ) — 2 ставки;
- средний медперсонал (палатные медсестры, процедурные, медсестры для кабинетов) — 18 ставок.

В настоящее время в ЦРБ работают: 2 невролога (оба старше 55 лет), 1 кардиолог (62 года), нейрохирургов и рентгенологов нет. Средний медперсонал в отделении неврологии и кардиологии укомплектован на 70%, текучесть высокая. В регионе острый дефицит узких специалистов, особенно нейрохирургов и рентгенологов. Ближайший медицинский вуз находится в областном центре (150 км). Выпуск ординаторов по неврологии в текущем году — 2 человека, по кардиологии — 3, нейрохирургии — 1, рентгенологии — 2. Все они планируют остаться в областном центре.

Главный врач просит экономиста-менеджера оценить реалистичность планов открытия центра и предложить кадровую стратегию.

Задания:

1. Оцените текущую обеспеченность ЦРБ кадрами по специальностям, необходимым для сосудистого центра. Выявите критические дефицитные позиции.
2. Используя нормативный метод, подтвердите расчетную потребность в персонале (проверьте, соответствует ли указанное количество ставок примерным нормативам для сосудистого центра на 30 коек). При необходимости скорректируйте.
3. Проанализируйте внешний рынок труда: какие возможности и ограничения создает ситуация с выпускниками и дефицитом в регионе?
4. Разработайте два сценария укомплектования центра кадрами к моменту открытия:
 - Оптимистичный сценарий (с указанием источников покрытия потребности).
 - Пессимистичный сценарий (риски и возможные последствия).
5. Предложите комплекс мер (не менее 4) по реализации кадрового плана, включая взаимодействие с вузом, целевое обучение, привлечение

специалистов из других регионов, переобучение собственных кадров, временные решения (совместительство, аутсорсинг).

6. Дайте рекомендацию главному врачу: стоит ли открывать центр в запланированные сроки или необходим перенос? Ответ обоснуйте.

Кейс 3. В городе-миллионнике инвесторы планируют открыть частную многопрофильную клинику премиум-класса на 50 коек стационара и амбулаторное отделение на 15 направлений (кардиология, неврология, ортопедия, хирургия, педиатрия, гинекология, офтальмология, ЛОР, гастроэнтерология, эндокринология, урология, косметология, стоматология, диагностика). Клиника позиционируется как «клиника высоких технологий» с современным оборудованием (МРТ, КТ, роботизированная хирургия) и индивидуальным подходом.

Планируемый штат:

- Врачи (всех специальностей) — 60 человек;
- Средний медперсонал — 80 человек;
- Младший медперсонал — 30 человек;
- Административно-управленческий персонал — 20 человек.

Конкуренция на рынке частных медицинских услуг в городе высокая: работают 5 крупных многопрофильных клиник, множество узкоспециализированных центров. Дефицит врачей узких специальностей (нейрохирурги, кардиологи-интервенционисты, рентгенологи) ощущается во всем городе. Заработные платы в частном секторе выше государственного в среднем на 30-50%, но и требования к квалификации, опыту, коммуникативным навыкам значительно выше. Многие врачи совмещают работу в государственных больницах и частных клиниках.

Инвесторы планируют открытие через 1 год. HR-директор клиники обращается к вам как к консультанту по экономике труда с просьбой разработать стратегию найма персонала.

Задания:

1. Проведите сегментацию рынка труда города по категориям персонала. Какие сегменты наиболее конкурентны, а где предложение может быть выше?
2. Оцените риски, связанные с дефицитом узких специалистов. Какие специальности будут наиболее сложными для найма?
3. Предложите стратегию привлечения врачей (не менее 5 инструментов). Учитывайте особенности премиум-сегмента (репутация, бренд работодателя, условия труда, возможности для профессионального развития).
4. Рассмотрите возможность привлечения врачей, работающих в государственных больницах на условиях совместительства. Какие юридические и организационные риски это создает? Предложите варианты легального оформления.
5. Разработайте программу удержания ключевых специалистов после открытия клиники (не менее 3 направлений).
6. Оцените примерный бюджет на подбор персонала (средняя стоимость подбора одной вакансии на рынке — 20-30% годового дохода специалиста). Сделайте допущения по зарплатам (например, врач узкой специальности — 200-300 тыс. руб./мес) и рассчитайте приблизительные затраты на подбор 60 врачей.
7. Предложите план действий (roadmap) по найму персонала на 1 год с разбивкой по этапам и ответственным.

Список рекомендованной литературы

Основная литература

№п/п	Наименование печатных и (или) электронных образовательных и информационных ресурсов	Наличие печатных и (или) электронных образовательных и информационных ресурсов, количество экземпляров на одного обучающегося по основной образовательной программе
1.	Колесникова, О. А. Рынок труда: теория и практика : учебное пособие / О. А. Колесникова, О. А. Зенкова. — Воронеж : ВИБТ, 2024. — 72 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/464465 — Режим доступа: для авториз. пользователей.	Неограниченный доступ
2.	Поварич, И. П. Рынок труда региона: формирование, функционирование и управление : учебное пособие / И. П. Поварич, М. Д. Поварич. — Кемерово : КемГУ, 2011. — 404 с. — ISBN 978-5-8353-1173-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/30167 . — Режим доступа: для авториз. пользователей./1939110. — Режим доступа: по подписке.	Неограниченный доступ

Дополнительная литература

№п/п	Наименование печатных и (или) электронных образовательных и информационных ресурсов	Наличие печатных и (или) электронных образовательных и информационных ресурсов, количество экземпляров на одного обучающегося по основной образовательной программе
1.	Чернецкий, В. Ю. Менеджмент в здравоохранении : учебное пособие / В. Ю. Чернецкий. — Донецк : ДОНАУИГС, 2019. — 205 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/225887 — Режим доступа: для авториз. пользователей.	Неограниченный доступ
2.	Каюпова, Г. С. Экономика здравоохранения : учебное пособие / Г. С. Каюпова. — Караганда : КарГМУ, 2019. — 94 с. — ISBN 978-601-305-354-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/252806 — Режим доступа: для авториз. пользователей.	Неограниченный доступ
3.	Кадровый менеджмент в здравоохранении : учебное пособие / Н. К. Гришина, И. В. Маевская, А. Е. Макарова, А. А. Лифляндер-Пачерских. — Иркутск : ИГМУ, 2024. — 72 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/419975 — Режим доступа: для авториз. пользователей.	Неограниченный доступ