

**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: Комплексный исследовательский проект
Направление: 38.03.01 – Экономика
Курс 4
Семестр 8

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 обучающихся целостного представления о методах и инструментах комплексного исследовательского проектирования в сфере здравоохранения, включая умение анализировать экономические, организационные и социальные аспекты функционирования медицинских организаций, выявлять актуальные проблемы, разрабатывать научно-обоснованные проектные решения, оценивать их эффективность и представлять результаты в форме профессиональной презентации и защиты проекта.

Задачами освоения дисциплины являются:

1. освоить методы анализа проблемной области исследования в здравоохранении;
2. сформировать навыки постановки цели и задач исследовательского проекта;
3. научиться разрабатывать и экономически обосновывать проектные решения;
4. овладеть методами оценки эффективности и внедрения проектов;
5. развить навыки презентации и защиты результатов исследования.

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

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
		8
1	2	3
1.	Выбор объекта и предмета исследования. Составление плана исследования.	2
2.	Анализ трендов и проблемного поля.	8
3.	Разработка исследовательских гипотез.	4
4.	Проведение полевого исследования в соответствии с программой	8
5.	Разработка содержания проекта.	4
6.	Обоснование исследовательского проекта.	6
7.	Формирование аналитических материалов.	4
8.	Формирование презентации исследовательского проекта	4
	ИТОГО	40

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. Выбор объекта и предмета исследования. Составление плана исследования

1. Сформулировать проблемную ситуацию в деятельности конкретной медицинской организации.
2. Определить объект исследования как область реальной практики здравоохранения.
3. Выделить предмет исследования как значимый аспект изучаемого объекта.
4. Обосновать актуальность выбранного объекта и предмета для экономики и управления здравоохранением.
5. Сформулировать цель исследования в соответствии с выделенным предметом.
6. Разработать задачи исследования, обеспечивающие достижение поставленной цели.
7. Составить календарный план-график выполнения исследовательских работ.

Практическое занятие 2. Анализ трендов и проблемного поля

1. Провести поиск и систематизацию открытых статистических данных о состоянии выбранной сферы здравоохранения.
2. Выявить основные тенденции изменения ключевых показателей за последние 3-5 лет.
3. Проанализировать влияние внешних факторов (демографических, экономических, технологических) на деятельность медицинских организаций выбранного профиля.
4. Идентифицировать ключевые проблемы и противоречия в исследуемой области.
5. Сопоставить выявленные тренды с нормативными требованиями и целевыми показателями развития здравоохранения.
6. Подготовить аналитическую справку по результатам анализа трендов и проблемного поля.

Практическое занятие 3. Разработка исследовательских гипотез

1. Сформулировать предположение о наличии связи между выявленной проблемой и возможными причинами ее возникновения.
2. Разработать нуль-гипотезу, предполагающую отсутствие эффекта от предлагаемых изменений.
3. Сформулировать альтернативную гипотезу о положительном влиянии предлагаемого решения на экономические показатели.
4. Определить способы эмпирической проверки сформулированных гипотез.
5. Обосновать ожидаемые количественные параметры эффекта при подтверждении гипотезы.
6. Представить систему гипотез в виде логической схемы исследовательского проекта.

Практическое занятие 4. Проведение полевого исследования в соответствии с программой

1. Разработать инструментарий сбора первичных данных (анкета, опросный лист, формализованное интервью).
2. Провести пилотное тестирование разработанного инструментария на малой выборке.
3. Сформировать выборочную совокупность с соблюдением требований репрезентативности.
4. Организовать сбор данных в соответствии с утвержденным планом и графиком.
5. Осуществить контроль качества собираемой информации на этапе полевых работ.
6. Подготовить первичные данные к обработке (кодировка, проверка полноты, отбраковка дефектных анкет).

Практическое занятие 5. Разработка содержания проекта

1. Определить состав и структуру проектных мероприятий (решений), направленных на решение выявленной проблемы.
2. Рассчитать ресурсное обеспечение предлагаемых мероприятий (финансовые, кадровые, материальные ресурсы).
3. Разработать дорожную карту внедрения проектных решений с указанием сроков и ответственных.
4. Оценить предварительные затраты на реализацию предлагаемых мероприятий.
5. Определить ожидаемые результаты реализации проекта в количественном выражении.
6. Оформить содержание проекта в соответствии с требованиями к структуре исследовательской работы.

Практическое занятие 6. Обоснование исследовательского проекта

1. Обосновать актуальность проекта через анализ текущего состояния объекта исследования.
2. Аргументировать выбор предлагаемых мероприятий их соответствием выявленным проблемам.
3. Выполнить расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий (срок окупаемости, чистый дисконтированный доход).
4. Обосновать социальную эффективность проекта (влияние на доступность и качество медицинской помощи).
5. Оценить риски реализации проекта и предложить меры по их минимизации.
6. Сформулировать выводы о целесообразности внедрения проектных решений.

Практическое занятие 7. Формирование аналитических материалов

1. Систематизировать результаты обработки первичных данных в табличной форме.

2. Выполнить визуализацию ключевых показателей с использованием диаграмм и графиков.

3. Провести статистический анализ полученных данных (расчет средних величин, показателей вариации, динамики).

4. Интерпретировать полученные результаты в контексте целей и задач исследования.

5. Подготовить аналитическую записку, содержащую основные выводы и рекомендации.

6. Оформить справочно-аналитические материалы в приложения к основному отчету.

Практическое занятие 8. Формирование презентации исследовательского проекта

1. Разработать структуру презентации в соответствии с логикой исследовательского проекта.

2. Отобразить актуальность, цель и задачи исследования на вводных слайдах.

3. Визуализировать ключевые результаты анализа трендов и проблемного поля.

4. Представить разработанные проектные мероприятия и их обоснование.

5. Продемонстрировать результаты расчета экономической и социальной эффективности.

6. Сформулировать основные выводы и рекомендации в заключительной части презентации.

7. Подготовить текст устного доклада для защиты проекта.

Примеры заданий

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

1 Что понимается под анализом проблемного поля в здравоохранении?

- а) Выявление совокупности нерешенных вопросов и противоречий в изучаемой области
- б) Исключительно изучение зарубежного опыта организации медицинской помощи
- в) Только количественная оценка обеспеченности ресурсами
- г) Описание штатного расписания медицинской организации

2 Каким методом выявляются долгосрочные устойчивые изменения показателей здоровья населения?

- а) Анализ временных рядов и трендов
- б) Единовременное наблюдение контрольной группы
- в) Экспертная оценка по методу Дельфи
- г) Фотография рабочего дня медицинского персонала

3 Что является источником информации для анализа внешних трендов в здравоохранении?

- а) Доклады Всемирной организации здравоохранения
- б) Внутренние приказы конкретной больницы
- в) Должностные инструкции медицинских сестер
- г) Штатное расписание поликлинического отделения

4 Какова цель PEST-анализа применительно к медицинской организации?

- а) Оценка влияния политических, экономических, социальных и технологических факторов
- б) Изучение финансовой отчетности конкурентов
- в) Хронометраж затрат рабочего времени врачей
- г) Анализ удовлетворенности персонала оплатой труда

5 Что является результатом анализа проблемного поля исследования?

- а) Формулировка ключевого противоречия, требующего разрешения
- б) Утвержденный бюджет проекта в текущих ценах
- в) Подписанные договоры с поставщиками оборудования
- г) Приказ о назначении руководителя проектной группы

6 Каким методом проводится анализ длительности ожидания пациентом врачебного приема в поликлинике?

- а) Хронометражем временных затрат на этапах прохождения пациентом маршрута
- б) Опросом удовлетворенности главного врача работой регистратуры
- в) Анализом годовой бухгалтерской отчетности организации
- г) Оценкой внешнего дизайна интерьеров холлов и коридоров

7 Какой показатель используется для оценки эффективности использования диагностического оборудования?

- а) Коэффициент сменности работы оборудования
- б) Возраст оборудования в годах с момента ввода в эксплуатацию
- в) Цвет корпуса и эргономичность пульта управления
- г) Страна происхождения производителя

8 Что является результатом оптимизации процесса записи на прием к врачу?

- а) Сокращение среднего времени ожидания приема с 14 до 5 дней
- б) Увеличение штатного расписания регистратуры в два раза
- в) Приобретение новой офисной мебели для холла
- г) Переход на бумажные носители амбулаторных карт

Б) Примеры практических задач и кейсов

Примеры задач

Задача 1. Городская поликлиника №5 приобрела новое

флюорографическое оборудование стоимостью 3 600 000 рублей. В текущем году на данном оборудовании было проведено 4 800 исследований. Средняя стоимость одного исследования по преискуранту составляет 850 рублей. Рассчитайте показатель фондоотдачи медицинского оборудования. Ответ округлите до сотых.

Задача 2. В стоматологической клинике за отчетный период выручка от оказания услуг составила 5 200 000 рублей. Затраты на заработную плату персонала составили 1 800 000 рублей, стоимость расходных материалов — 950 000 рублей, арендная плата — 600 000 рублей, коммунальные платежи — 120 000 рублей, прочие расходы — 230 000 рублей. Рассчитайте чистую прибыль клиники и рентабельность продаж (в процентах, с округлением до десятых).

Задача 3. Руководство многопрофильного медицинского центра наблюдает устойчивый рост спроса на телемедицинские консультации: за последние три года их доля в общем объеме платных услуг выросла с 3% до 12%. Одновременно с этим два крупных страховщика объявили о включении телемедицины в программы ДМС с 2025 года. Как можно охарактеризовать сложившуюся ситуацию для медицинского центра?

Задача 4. В поликлинике внедрили систему электронной записи к врачу через портал госуслуг и инфоматы в холле. До внедрения среднее время ожидания в очереди в регистратуру составляло 28 минут, доля пациентов, не попавших на прием к нужному врачу в день обращения, — 18%. После внедрения время ожидания сократилось до 9 минут, доля не попавших на прием снизилась до 7%. Затраты на внедрение системы составили 1,4 млн рублей, годовой фонд рабочего времени сотрудников регистратуры оценен в 3,2 млн рублей. Как можно охарактеризовать результативность и эффективность данного управленческого решения?

Задача 5. В процессе анализа работы приемного отделения городской больницы выявлено, что среднее время от поступления пациента до перевода в профильное отделение составляет 4,5 часа. При этом непосредственный осмотр врачом занимает 25 минут, выполнение лабораторных исследований — 1 час 10

минут, ожидание результатов — 1 час 30 минут, ожидание транспортировки — 45 минут, оформление документов — 40 минут. Как можно охарактеризовать структуру данного бизнес-процесса и какие направления оптимизации можно предложить?

Примеры кейсов

Кейс 1. Городская поликлиника №4 обслуживает 65 000 прикрепленного населения. В поликлинике работает 48 врачей различных специальностей, средняя нагрузка на одного врача — 25 пациентов в день. Руководство поликлиники фиксирует рост жалоб от пациентов на сложность записи на прием: очереди в регистратуру, невозможность дозвониться по телефону, длительное ожидание свободных талонов.

Для анализа ситуации были собраны следующие данные:

- Ежедневно в регистратуру обращается 450-500 человек лично и 300-350 по телефону.
- Среднее время ожидания в очереди в регистратуру — 35 минут.
- Доля дозвонившихся пациентов с первой попытки — 22%.
- Среднее время ожидания свободного талона к терапевту — 7 дней, к узким специалистам — 14-21 день.
- 18% пациентов, записавшихся на прием, не приходят (неявки).
- В поликлинике работает электронная запись через портал госуслуг, но ей пользуются только 15% пациентов (преимущественно молодого возраста).
- Штат регистратуры — 8 сотрудников, средняя заработная плата — 42 000 руб./мес.
- Время работы регистратуры: будни с 8:00 до 20:00, суббота с 9:00 до 15:00, воскресенье — выходной.

Задания:

1. Проведите анализ проблемного поля и выделите ключевые проблемы организации процесса записи. Классифицируйте их по источникам

возникновения (организационные, технические, кадровые, связанные с поведением пациентов).

2. Сформулируйте две исследовательские гипотезы о причинах низкой эффективности текущей системы записи и возможных направлениях ее оптимизации. Для каждой гипотезы предложите способ проверки.
3. Разработайте программу полевого исследования для выявления реальных потребностей и предпочтений пациентов в способах записи. Определите:
 - целевые группы респондентов;
 - методы сбора данных (минимум два);
 - ключевые вопросы для изучения;
 - объем выборки с кратким обоснованием.
4. На основе анализа ситуации предложите не менее трех мероприятий по оптимизации процесса записи. Для каждого мероприятия укажите:
 - ожидаемый эффект (в количественных показателях);
 - необходимые ресурсы;
 - сроки внедрения.
5. Рассчитайте экономическую эффективность одного из предложенных мероприятий (на выбор), если известны затраты на его реализацию. Оцените, как изменится загрузка персонала регистратуры и удовлетворенность пациентов.

Кейс 2. Городская многопрофильная больница №7 (650 коек) рассматривает возможность открытия отделения платных медицинских услуг на базе существующих мощностей. В структуре больницы: терапевтическое (120 коек), хирургическое (90 коек), неврологическое (60 коек), кардиологическое (80 коек) отделения, диагностический центр (УЗИ, КТ, МРТ, лаборатория), поликлиническое отделение на 600 посещений в смену.

Больница финансируется из средств ОМС, однако в последние два года наблюдается дефицит бюджета: расходы выросли на 18% (инфляция, рост цен на

медикаменты, повышение зарплат), а объемы финансирования из ОМС увеличились только на 7%.

Руководство рассматривает возможность использования имеющихся мощностей для оказания платных услуг в вечернее время и выходные дни, когда оборудование простаивает. Предварительный анализ показал:

- Средняя загрузка диагностического оборудования: КТ — 65% (в будни), МРТ — 58%, УЗИ-аппараты — 72%.
- Процент использования коечного фонда: 84% (среднегодовой).
- В поликлинике есть 4 кабинета, которые пустуют после 18:00.
- В городе работают 3 частных диагностических центра, цены на МРТ на 15-20% выше, чем планирует установить больница.
- Социологический опрос 400 пациентов поликлиники показал: 62% готовы платить за диагностику, если не будет очередей; 48% интересуются возможностью получить платную консультацию узких специалистов в вечернее время.

Имеющиеся данные для расчетов:

- Стоимость 1 часа работы МРТ (без учета амортизации): расходные материалы — 1 200 руб., зарплата врача — 800 руб., электроэнергия — 150 руб., накладные расходы — 400 руб.
- Планируемая стоимость МРТ одного отдела для пациента — 5 500 руб., длительность исследования — 45 минут.
- Потенциальный спрос: по предварительным оценкам, в вечерние часы (18:00-21:00) можно проводить 3-4 исследования МРТ ежедневно.
- Для работы в вечернее время потребуются дополнительная оплата врачам (повышающий коэффициент 1,5 к часовой ставке) и привлечение медсестры.
- Затраты на организацию: косметический ремонт 4 кабинетов — 1,2 млн руб., закупка мебели для зоны ожидания — 450 тыс. руб., маркетинговые мероприятия (сайт, наружная реклама) — 350 тыс. руб.

Задания:

1. Проведите анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на целесообразность открытия отделения платных услуг. Используйте PEST-анализ и SWOT-анализ (представьте матрицу SWOT с не менее чем 4 факторами в каждом квадранте).
2. Сформулируйте две исследовательские гипотезы о потенциальной рентабельности отделения и готовности пациентов пользоваться платными услугами в вечернее время.
3. Разработайте программу маркетингового исследования для уточнения спроса и предпочтений потенциальных пациентов. Опишите:
 - методы сбора информации;
 - структуру выборки;
 - ключевые вопросы для изучения (не менее 5).
4. Рассчитайте планируемую выручку от работы МРТ в вечерние часы на первый год (250 рабочих дней) с учетом постепенного выхода на полную мощность (1-й квартал — 50% загрузки, 2-й квартал — 70%, 3-4-й кварталы — 90%).
5. Определите точку безубыточности для услуги МРТ (в количестве исследований и в денежном выражении) при заданных параметрах. Оцените срок окупаемости первоначальных вложений с учетом полученной выручки.
6. Подготовьте обоснование проекта для представления главному врачу, включив:
 - ключевые выводы анализа;
 - ожидаемые финансовые результаты;
 - возможные риски и меры по их снижению;
 - рекомендации по поэтапному внедрению.

Кейс 3. Городская клиническая больница №12 (850 коек, 15 отделений, 1 200 сотрудников, из них 380 врачей) продолжает работать с бумажной историей болезни. Среднегодовой объем документации — около 180 000 историй болезни

(с учетом повторных госпитализаций). Ситуация вызывает беспокойство руководства по нескольким причинам:

1. Время заполнения медицинской документации врачом составляет в среднем 3,5 часа в день (при норме рабочего времени 6,6 часа).
2. Потеря историй болезни в архиве: ежегодно теряется или повреждается около 3% документов.
3. Затраты на бумагу, картонные папки, печать и канцелярские принадлежности — 2,8 млн руб. в год.
4. Трудозатраты архивариусов (4 сотрудника с зарплатой 45 000 руб.) на поиск и выдачу историй.
5. Сложность статистической обработки данных: для подготовки отчетов требуется ручной ввод информации, что занимает до 5 дней в конце каждого месяца.

Рассматривается внедрение медицинской информационной системы (МИС) с модулем электронной истории болезни. Поставщик предлагает два варианта:

Вариант А (облачное решение):

- Стоимость внедрения (настройка, интеграция, обучение) — 1,5 млн руб.
- Ежегодная абонентская плата — 1,2 млн руб. (включены обновления, техподдержка, резервное копирование).
- Не требует закупки серверного оборудования.
- Срок внедрения — 3 месяца.

Вариант Б (локальное решение):

- Стоимость лицензий — 3,8 млн руб.
- Закупка серверного оборудования и ПО — 2,1 млн руб.
- Ежегодное обслуживание (собственный системный администратор, обновления) — 0,9 млн руб.
- Срок внедрения — 6 месяцев.

Ожидаемые эффекты от внедрения (по оценкам поставщика и аналогичным проектам):

- Сокращение времени на заполнение документации — на 45% (после адаптационного периода).
- Исключение потерь историй болезни.
- Снижение затрат на канцелярские принадлежности на 80%.
- Высвобождение времени архивариусов на 70% (с возможностью перераспределения функций).
- Ускорение подготовки статистической отчетности до 1 дня.
- Дополнительный эффект: повышение качества лечения за счет быстрого доступа к данным предыдущих госпитализаций.

Задания:

1. Сформулируйте проблему в терминах бизнес-процессов. Постройте карту текущего процесса ведения медицинской документации, выделив операции, не создающие ценности (потери). Оцените долю потерь в общем времени процесса.
2. Разработайте две альтернативные гипотезы относительно того, какой вариант внедрения (облачный или локальный) будет более экономически эффективным в долгосрочной перспективе (горизонт 5 лет). Укажите, какие факторы могут повлиять на подтверждение каждой гипотезы.
3. Рассчитайте совокупную стоимость владения (ТСО) для каждого варианта на 5 лет. Какой вариант предпочтительнее с чисто финансовой точки зрения? При расчетах учтите:
 - текущие затраты на бумагу и канцелярию (с учетом ежегодной инфляции 6%);
 - фонд оплаты труда врачей (средняя зарплата врача — 85 000 руб./мес., доля времени на документацию — 53% рабочего времени, ожидаемое сокращение — 45%);
 - фонд оплаты труда архивариусов (возможно сокращение 3 из 4 ставок);
 - затраты на потери историй (восстановление одной истории оценивается в 2 500 руб. трудозатрат персонала).

4. Оцените нефинансовые эффекты от внедрения проекта. Какие качественные улучшения получит больница и как их можно измерить?
5. Рассчитайте срок окупаемости для каждого варианта и чистый дисконтированный доход (при ставке дисконтирования 12%). Сделайте вывод о целесообразности реализации проекта и выборе варианта внедрения.
6. Подготовьте структуру презентации проекта для представления на медицинском совете больницы. Укажите, какие ключевые слайды должны быть включены и какое содержание на них вынести для убеждения руководства в необходимости внедрения.

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.	Забнина, Г. Г. Экономика здравоохранения : учебное пособие / Г. Г. Забнина, Н. Е. Соловьева, А. В. Скребова. — Белгород : НИУ БелГУ, 2022. — 68 с. — ISBN 978-5-9571-3361-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/448547 — Режим доступа: для авториз. пользователей.	Неограниченный доступ
2.	Солодовников, Ю. Л. Экономика и управление в здравоохранении : учебное пособие для вузов / Ю. Л. Солодовников. — Санкт-Петербург : Лань, 2026. — 312 с. — ISBN 978-5-507-55959-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/512272 — Режим доступа: для авториз. пользователей.	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.	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
2.	Управление проектами в сфере здравоохранения : учебное пособие / составители О. В. Медведева [и др.]. — Рязань : РязГМУ, 2024. — 150 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/460343 . — Режим доступа: для авториз. пользователей.	Неограниченный доступ
3.	Тюков, Ю. А. Экономика здравоохранения: Практикум : учебное пособие / Ю. А. Тюков, Н. Е. Кучин, Л. Н. Семченко. — Челябинск : ЮУГМУ, 2025. — 124 с. — ISBN 978-5-89879-222-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/506749 . — Режим доступа: для авториз. пользователей.	Неограниченный доступ