

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

Кафедра экономики и менеджмента

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
к практическим занятиям**

Дисциплина: Управление затратами в медицинской организации
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 Шалина О.И.

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

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	4
Рекомендации по подготовке к практическим занятиям.....	5
Темы практических занятий.....	7
Список рекомендованной литературы	20

Предисловие

Целью изучения дисциплины – сформировать у обучающихся целостное представление о сущности, задачах и методах экономического анализа в здравоохранении, овладеть инструментами оценки медицинской, социальной и экономической эффективности деятельности организаций здравоохранения, научить выявлять и обосновывать резервы повышения результативности и ресурсной обеспеченности медицинских организаций, а также использовать результаты анализа для подготовки и принятия управленческих решений.

Задачами освоения дисциплины являются:

1. формирование у студентов системных знаний, практических умений и навыков в области управления затратами медицинской организации, основанных на методологии экономического анализа,
2. оценке факторов влияния и расчете ключевых показателей для повышения результативности управленческих решений.

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

Рекомендации по подготовке к практическим занятиям

Основными видами аудиторной работы студента при изучении дисциплины являются лекции, практические занятия. Студент не имеет права пропускать занятия без уважительных причин.

На лекциях излагаются и разъясняются основные понятия темы, связанные с ней теоретические и практические проблемы, даются рекомендации для самостоятельной работы. В ходе лекции студент должен внимательно слушать и конспектировать материал.

Изучение наиболее важных тем или разделов дисциплины завершают практические занятия, которые обеспечивают:

- контроль подготовленности студента;
- закрепление учебного материала;
- формирование практических умений и навыков;
- приобретение опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, в том числе аргументации и защиты выдвигаемых положений и тезисов.

Практическим занятиям предшествует самостоятельная работа студента, связанная с освоением материала, полученного на лекциях, и материалов, изложенных в учебниках и учебных пособиях, а также литературе, рекомендованной преподавателем.

По согласованию с преподавателем или по его заданию студенты готовят рефераты по отдельным темам дисциплины, выступают на занятиях с докладами.

Цель практических занятий – закрепить знания, полученные студентами на лекциях, сформировать практические навыки по тематике дисциплины.

Качество учебной работы студентов преподаватель оценивает по

результатам контрольных работ, тестирования, собеседования, а также по результатам докладов.

Темы практических занятий

Тематика и трудоемкость практических занятий представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Тематика и трудоемкость практических занятий

№ п/п	Название тем практических занятий	Объем по семестрам
		3
1	2	3
1.	Состав и структура затрат медицинской организации. Прямые и косвенные затраты.	4
2.	Методы аллокации косвенных затрат.	4
3.	Методика калькуляции себестоимости медицинских услуг	6
4.	Инструменты факторного и трендового анализа отклонений в показателях затрат.	4
5.	Оптимизация использования ресурсов на основе анализа загрузки мощностей и фондов.	4
6.	Подготовка аналитических обоснований управленческих решений на основе анализа затрат. Анализ кейсов	6
	ИТОГО	28

План практических занятий

Практическое занятие 1. Состав и структура затрат медицинской организации. Прямые и косвенные затраты.

Основные вопросы:

1. Что такое затраты медицинской организации и какова их структура?
2. Отличия прямых и косвенных затрат.
3. Практическое упражнение: классификация затрат на примере конкретной медицинской организации.

Практическое занятие 2. Методы аллокации косвенных затрат.

Основные вопросы:

1. Зачем нужны методы распределения косвенных затрат?
2. Виды методов распределения: простой, ступенчатый, ABC и другие.
3. Практическое упражнение: распределение косвенных затрат по подразделениям клиники.

Практическое занятие 3. Методика калькуляции себестоимости медицинских услуг.

Основные вопросы:

1. Понятие себестоимости медицинской услуги.
2. Позаказный, попроцессный и нормативный методы калькуляции.
3. Практическое упражнение: расчет себестоимости медицинской услуги.

Практическое занятие 4. Инструменты факторного и трендового анализа отклонений в показателях затрат.

Основные вопросы:

1. Виды отклонений и их причины.
2. Методы факторного анализа: цепные подстановки, индексы, интегральные методы.
3. Тренды в динамике затрат: анализ тенденций и выявление причин отклонений.

Практическое занятие 5. Оптимизация использования ресурсов на основе анализа загрузки мощностей и фондов.

Основные вопросы:

1. Показатели загрузки мощностей и использования фондов.
2. Методы анализа эффективности использования ресурсов.
3. Практическое упражнение: расчет загрузки оборудования и персонала.

Практическое занятие 6. Подготовка аналитических обоснований управленческих решений на основе анализа затрат. Анализ кейсов.

Основные вопросы:

1. Структура аналитического отчета.
2. Принципы подготовки обоснований управленческих решений.
3. Практическое упражнение: подготовка аналитического отчета по данным анализа затрат и принятие управленческого решения.

Методика решения типовых задач

Задача 1. Калькуляция себестоимости койко-дня

В терапевтическом отделении 100 коек, средняя длительность лечения 10 дней. Затраты: ЗП персонала — 8 млн руб./мес., медикаменты — 3 млн руб., коммунальные — 1,5 млн руб., амортизация — 0,5 млн руб. Рассчитайте себестоимость 1 койко-дня и точку безубыточности при тарифе ОМС 6 000 руб./день. Фондооборот = $100 \times 30 = 3\,000$ койко-дней/мес. Себестоимость = $(8+3+1,5+0,5)/3\,000 = 4\,333$ руб./день. Прибыль/день = $6\,000 - 4\,333 = 1\,667$ руб. Точка безубыточности = фиксированные затраты (амортизация + 50% коммунальных) / маржа = $1\,500 / 1\,667 \approx 0,9$ койко-дней (20% загрузки).
Рекомендация: при загрузке <20% внедрить платные услуги (ДМС).

Задача 2: ABC-анализ медикаментов

Аптека клиники закупает 3 препарата: А (20% ассортимента, 70% затрат), В (30%, 20%), С (50%, 10%). Разработайте стратегию управления запасами.

ABC: А — критические (еженедельный мониторинг, 2-месячный запас), В — умеренные (ежемесячный контроль, 1 месяц), С — рутинные (квартальный, 0,5 месяца). Экономия: сокращение запасов С на 50% высвободит 5% оборотных средств. Результат: снижение затрат хранения на 15-20%.

Задача 3. Анализ себестоимости услуг

Рассчитайте себестоимость медицинской услуги по стандартной процедуре УЗИ брюшной полости, если затраты на оплату труда врача составляют 1000 рублей, на материалы и оборудование — 500 рублей, прочие затраты (аренда, электричество и прочее) — 300 рублей.

Себестоимость медицинской услуги = оплата труда врача + затраты на материалы и оборудование + прочие затраты = 1000 руб. + 500 руб. + 300 руб. = 1800 руб.

Ответ: Себестоимость процедуры УЗИ брюшной полости составляет 1800 рублей.

Задача 4. Расчет коэффициента использования ресурсов

Определите коэффициент использования ресурсов, если врачи работали 2000 часов в месяц, а максимальное возможное рабочее время составляло 2500 часов.

Коэффициент использования ресурсов = отработанное время / максимально возможное время = 2000 ч / 2500 ч = 0,8 или 80%

Ответ: Коэффициент использования ресурсов составляет 80%.

Задача 5. Анализ отклонений по ЗП

План ЗП — 10 млн руб., факт — 11,5 млн руб. Причины: сверхурочные (+0,8 млн), премии (+0,3 млн), текучка (+0,4 млн). Проанализируйте и предложите меры.

Отклонение +15%. Ценовые: премии 3%, объемные: сверхурочные 8%. Меры: автоматизация расписания (-50% сверхурочных), КРІ-премии вместо фиксированных (-30%), программа удержания кадров. Экономия: 1,2 млн руб./мес.

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.	Забарина, Д. А. Управление затратами : учебное пособие / Д. А. Забарина. — Донецк : ДонНУЭТ имени Туган-Барановского, 2022. — 327 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/338915 (дата обращения: 17.02.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.	Неограниченный доступ
2.	Кукукина, И. Г. Управление затратами и контроллинг / И. Г. Кукукина, А. С. Тарасова. — Санкт-Петербург : Лань, 2023. — 332 с. — ISBN 978-5-507-45620-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/311816 (дата обращения: 17.02.2026). — 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.	Бондина, Н. Н. Управление затратами : учебное пособие / Н. Н. Бондина, И. А. Бондин, Т. В. Зубкова. — Пенза : ПГАУ, 2017. — 229 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/142051 (дата обращения: 05.02.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.	Неограниченный доступ
2.	Соколов, А. Ю. Управление эффективностью бизнеса : учебное пособие / А. Ю. Соколов. — Казань : КФУ, 2023. — 200 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/465458 — Режим доступа: для авториз. пользователей.	Неограниченный доступ

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения учебной дисциплины (модуля)

1. <https://www.medicinform.net/> (Медицинская информационная сеть)
2. <https://www.studentlibrary.ru/> (Консультант студента)

3. <http://e.lanbook.com> (Электронно-библиотечная система «Лань»)
4. <http://library.bashgmu.ru> (База данных «Электронная учебная библиотека»)
5. <http://www.consultant.ru> Консультант Плюс: справочно-правовая система
www.studmedlib.ru Электронно-библиотечная система «Консультант студента» для ВПО