

**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: 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
План практических занятий.....	7
Примеры заданий .....	10
Список рекомендованной литературы.....	13

## 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.

## 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	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
	<b>ИТОГО</b>	<b>28</b>

### 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**

### **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.

Практическое упражнение: подготовка аналитического отчета по данным анализа затрат и принятие управленческого решения.

### **Примеры заданий**

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

1. Что включает управление затратами на медицинские услуги в медорганизации?
  - а) Только учет доходов
  - б) + Учет затрат, калькулирование себестоимости, планирование, бюджетирование и анализ
  - в) Контроль только зарплат
  - г) Игнорирование накладных расходов
2. Какие затраты составляют до 60% себестоимости медицинских услуг в частной клинике?

- а) Материалы и оборудование
- б) Накладные расходы
- в) +Затраты на персонал (зарплата квалифицированных врачей и медперсонала)
- г) Только административные

3. Группировка затрат по экономическим элементам в медорганизации включает:

- а) Только оплату труда
- б) Только материалы
- в) Доходы от ОМС
- г) +Расходы на оплату труда, начисления на ЗП, прямые материальные затраты, накладные расходы

4. Координация и регулирование затрат в медорганизации предполагает:

- а) Игнорирование отклонений
- б) +Сравнение фактических затрат с плановыми, определение отклонений и меры по их ликвидации
- в) Только планирование
- г) Увеличение расходов

5. Ключевой компонент управленческого учета в здравоохранении — это:

- а) Учет только активов
- б) Калькуляция только прибыли
- в) +Методы оценки и анализа затрат для управленческих решений
- г) Игнорирование распределения затрат

6. При расчете тарифов на медуслуги цена состоит из:

- а) Только затрат
- б) Только прибыли
- в) Только налогов

г) +Себестоимости и прибыли (рентабельности)

7. Анализ затрат в медорганизации предшествует:

- а) Только отчетности
- б) +Управленческим решениям, обосновывая их принятие
- в) Планированию доходов
- г) Игнорированию отклонений

8. Классификация затрат по экономическим статьям в здравоохранении отражает:

- а) Только форму производства
- б) Только доходы
- в) +Распределение по экономическому содержанию независимо от использования
- г) Только маркетинг

9. Базовые нормативы затрат на медпомощь регулируются:

- а) Только внутренними приказами
- б) Только 44-ФЗ
- в) Игнорируя нормативы
- г) +Приложением к Программе госгарантий ОМС

10. Коэффициент накладных расходов в медорганизации рассчитывается как:

- а) Зарплата / материалы
- б) Доходы / затраты
- в) +Накладные расходы / ЗП медперсонала
- г) Материалы / общие расходы

11. Основные составляющие затрат здравоохранения:

- а) +Затраты на персонал
- б) +Медикаменты
- в) +Оборудование
- г) Расходы на строительство дорог

12. Системный подход в управлении затратами не включает:

- а) Создание рациональной структуры
- б) Совершенствование управленческого процесса
- в) +Кадровый состав учреждения
- г) Определение целей управления

13. Этапы вариационного анализа затрат:

- а) Сравнение фактических и плановых затрат
- б) +Выявление отклонений
- в) +Определение причин отклонений
- г) Игнорирование результатов

14. К переменным затратам медорганизации:

- а) +Реактивы для анализов
- б) Аренда здания
- в) +Расходные материалы
- г) Зарплата административного персонала

15. Какие показатели характеризуют экономическую эффективность деятельности больницы?

- а) +Рентабельность.
- б) +Коэффициент окупаемости инвестиций.
- в) +Чистая прибыль.
- г) Среднее время ожидания плановой госпитализации.

16. Постоянные затраты в клинике:
- а) Медикаменты
  - б) +Зарплата административного персонала
  - в) Тест-системы
  - г) +Коммунальные платежи
17. Методы калькулирования в больницах:
- а) +Пооперационный
  - б) +Пооперационный
  - в) +Порядковый
  - г) Только нормативный
18. Нормативный метод определения затрат использует:
- а) +Нормы расхода лекарств
  - б) +Нормативы времени
  - в) +Нормативы оснащения
  - г) Фактические цены а), б), в)
19. Этапы контроля затрат в медорганизации:
- а) +Планирование
  - б) +Учет
  - в) +Анализ отклонений
  - г) +Корректирующие мероприятия
20. К переменным затратам медорганизации относят:
- а) +Реактивы для анализов
  - б) Аренда здания
  - в) +Расходные материалы
  - г) Зарплата административного персонала

## **Б) Примеры практических задач и кейсов**

### **Задача 1 Оптимизация лабораторных исследований**

Лаборатория: 10 000 анализов/мес., себестоимость 500 руб./анализ (реактивы 200, ЗП 200, накладные 100). Тариф 700 руб. Сократите себестоимость на 20%.

Потенциал: реактивы (-30% за счет объема), ЗП (-10% автоматизацией), накладные (-25% энергосбережение). Новая себестоимость 400 руб., маржа +43%. Годовая экономия: 1,2 млн руб. при неизменном объеме.

### **Задача 2. Расчет операционного рычага**

Постоянные затраты 40 млн руб./год, переменные 60% от выручки, выручка 120 млн руб. Рассчитайте рычаг и запас прочности.

Маржа вклада =  $120 \times 40\% = 48$  млн руб. Рычаг =  $48/20 = 2,4$  (рост выручки на 10% → прибыль +24%). Запас прочности =  $40/120 = 33\%$ . Риск: при падении выручки >33% — убытки.

### **Задача 3. Определение средней себестоимости процедуры**

Больница провела 1000 процедур УЗИ, каждая из которых обошлась в 1500 рублей. Общие затраты на данную услугу составили 1,5 миллиона рублей. Определите среднюю себестоимость одной процедуры.

Средняя себестоимость = общие затраты / количество процедур =  $1\,500\,000$  руб. / 1000 процедур = 1500 руб.

### **Задача 4. Центр затрат "Операционный блок"**

Затраты блока: 15 млн руб./мес. (ЗП 8 млн, материалы 4 млн, энергия 3 млн).  
Нормативы: ЗП/операция 10 000 руб., материалы 5 000 руб. 1 000 операций.  
Анализ эффективности.

Факт ЗП = 8 000 руб./операция (перерасход 20%), материалы в норме. Энергия — 40% от нормы. Меры: LED-освещение, датчики движения. Экономия: 2,5 млн руб./год..

### **Задача 5: Нормативный метод калькуляции**

Условие: Нормативы: время врача 20 мин/прием, ЗП/час 1 000 руб., реактивы 300 руб. Факт: 25 мин, 350 руб. Рассчитайте отклонения.

Норма =  $(20/60 \times 1\,000) + 300 = 633$  руб. Факт =  $417 + 350 = 767$  руб. Отклонения: время +25%, реактивы +17%. Итого перерасход 134 руб./прием или 20% от нормы.

### **Кейс 1**

Клиника «Здравица» заметила значительный рост затрат на медикаменты за последние полгода. Ранее расходы составляли около 15% от общих затрат, теперь выросли до 20%. Анализ показал, что закупки стали обходиться дороже, причем часть препаратов подорожала почти вдвое. При этом показатели качества лечения остались прежними.

Проведите анализ ситуации и предложите меры по контролю и снижению затрат на медикаменты. Какие методы контроля и анализа помогут стабилизировать ситуацию?

### **Кейс 2**

В стоматологической клинике растет простаивающий объем оборудования. По данным аудита, аппаратура загружена лишь на 60% от номинальной

мощности, а следовательно, происходит неэффективное использование ресурсов.

Какие меры можно предпринять для повышения эффективности использования оборудования? Рассмотрите методы оптимизации и повышения загрузки мощностей.

### **Кейс 3**

Частная офтальмологическая клиника отметила существенное увеличение накладных расходов (электроэнергия, арендная плата, административные расходы и т.п.) при практически неизменных доходах. Руководство обеспокоено падением рентабельности и просит провести аудит и выявить причины роста накладных расходов.

Опишите процедуру анализа и предложите конкретные меры по снижению накладных расходов. Какие инструменты анализа окажутся полезными?

### **Кейс 4**

В муниципальной больнице отмечено постепенное увеличение затрат на очистку и обслуживание помещений. Эти расходы увеличились на 15% за последний год, что негативно сказалось на общей рентабельности. В то же время качество уборки остается стабильно хорошим.

Что могло привести к росту этих затрат? Проведите анализ и предложите оптимизационные меры по снижению затрат на уборку и обслуживание помещений.

### **Кейс 5**

Городская поликлиника вынуждена поднять заработную плату врачам и младшему медицинскому персоналу на 10% в следующем квартале. Однако количество посещений пациентов и объем выполняемых услуг останутся прежним. В результате вырастет нагрузка на себестоимость медицинских услуг.

Проанализируйте ситуацию и предложите управленческие решения, которые позволят сбалансировать возросшие затраты на оплату труда и поддерживать финансовую устойчивость поликлиники. Какие показатели следует дополнительно отслеживать?

## 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: <a href="https://e.lanbook.com/book/338915">https://e.lanbook.com/book/338915</a> (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: <a href="https://e.lanbook.com/book/311816">https://e.lanbook.com/book/311816</a> (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: <a href="https://e.lanbook.com/book/142051">https://e.lanbook.com/book/142051</a> (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: <a href="https://e.lanbook.com/book/465458">https://e.lanbook.com/book/465458</a> — 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](http://www.studmedlib.ru) Электронно-библиотечная система «Консультант студента» для ВПО