

**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 эффективностью деятельности 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 Сайфуллина С.Ф.

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	10

Предисловие

Целью изучения дисциплины является формирование у студентов системных знаний, практических умений и навыков в области управления эффективностью деятельности медицинской организации, основанных на методологии экономического анализа, оценке факторов влияния, расчете ключевых показателей и выработке управленческих решений для повышения результативности, качества и экономической устойчивости организаций здравоохранения.

Задачами освоения дисциплины являются:

1. изучить факторы, влияющие на результаты деятельности медицинской организации;
2. освоить методологию расчета ключевых показателей эффективности (КПЭ);
3. научиться анализировать факторы, вызывающие отклонения в показателях эффективности;
4. сформировать навыки разработки панели индикаторов для мониторинга эффективности;
5. приобрести умение обосновывать управленческие решения для повышения эффективности деятельности медицинских организаций.

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. Основу докладов составляет, как правило, содержание подготовленных студентами рефератов.

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 се- местрам
		8
1	2	3
1.	SWOT- и PEST-анализ среды медицинской организации	4
2.	Расчет базовых клинико-экономических показателей эффективности	4
3.	Сравнительный анализ (бенчмаркинг) с использованием отраслевых нормативов	2
4.	Анализ взаимосвязи показателей и построение временных рядов	4
5.	Факторный анализ отклонений плановых и фактических показателей	4
6.	Оптимизационные расчеты: сценарии изменения нагрузки и структуры затрат	2
7.	Проектирование панели индикаторов для руководителя подразделения	2
8.	Кейс: Диагностика «узких мест» и потерь в использовании ресурсов	6
	ИТОГО	28

План практических занятий

Занятие 1. SWOT- и PEST-анализ среды медицинской организации

1. Раскрыть сущность и назначение PEST-анализа для оценки макросреды медицинской организации.
2. Выделить и классифицировать политические, экономические, социальные и технологические факторы для конкретного кейса медицинской организации.
3. Раскрыть сущность и назначение SWOT-анализа как инструмента стратегического планирования.
4. Идентифицировать сильные и слабые стороны (внутренняя среда) для предложенного кейса медицинской организации.
5. Идентифицировать возможности и угрозы (внешняя среда) для предложенного кейса медицинской организации.
6. Построить матрицу SWOT-анализа и сформулировать стратегические направления на основе сопоставления ее квадрантов.

7. Сформулировать выводы о текущем стратегическом положении медицинской организации и приоритетах управления эффективностью.

Занятие 2. Расчет базовых клинико-экономических показателей эффективности

1. Раскрыть экономический смысл показателей использования коечного фонда стационара.

2. Рассчитать показатели оборота койки, средней занятости койки (функции койки) и средней длительности лечения на основе исходных данных.

3. Раскрыть методику расчета себестоимости медицинской услуги (койко-дня, законченного случая).

4. Выполнить расчет себестоимости по статьям затрат на примере конкретного отделения.

5. Рассчитать показатели рентабельности отдельных видов медицинских услуг или отделения в целом.

6. Проанализировать взаимосвязь между рассчитанными показателями и интерпретировать полученные значения.

7. Сформулировать предварительные выводы об эффективности деятельности на основе выполненных расчетов.

Занятие 3. Сравнительный анализ (бенчмаркинг) с использованием отраслевых нормативов

1. Раскрыть цели и виды бенчмаркинга в здравоохранении.

2. Определить перечень открытых источников данных (статистические сборники, формы отчетности, нормативы) для проведения сравнительного анализа.

3. Собрать и систематизировать нормативные и фактические значения ключевых показателей для организации-аналога (или по региону).

4. Провести сравнительный анализ рассчитанных ранее показателей деятельности с нормативными значениями и данными бенчмаркинга.

5. Выявить и количественно оценить разрывы (gaps) по каждому показателю.

6. Проанализировать возможные причины выявленных отклонений и ограничения сравнительного анализа.

7. Сформулировать предварительные зоны для улучшения на основе результатов бенчмаркинга.

Занятие 4. Анализ взаимосвязи показателей и построение временных рядов

1. Раскрыть понятие временного ряда и его компонент (тренд, сезонность, циклическая, случайная).

2. Построить график временного ряда для заданного показателя (например, число пролеченных пациентов по месяцам за 2-3 года).

3. Рассчитать показатели динамики: абсолютный прирост, темп роста, темп прироста (цепные и базисные).

4. Выявить наличие тренда с помощью методов сглаживания (скользящая средняя) или аналитического выравнивания.

5. Идентифицировать и оценить сезонную компоненту (индексы сезонности) в динамике показателя.

6. Оценить взаимосвязь между двумя показателями (например, между загрузкой коек и расходами на питание) с помощью корреляционного анализа.

7. Сформулировать выводы о тенденциях и закономерностях в динамике показателей эффективности.

Занятие 5. Факторный анализ отклонений плановых и фактических показателей

1. Раскрыть сущность и задачи детерминированного факторного анализа.

2. Определить тип факторной модели (аддитивная, мультипликативная, кратная) для заданного результативного показателя (например, общие затраты = объем × длительность × затраты на койко-день).

3. Рассчитать общее отклонение фактического значения результативного показателя от планового.

4. Применить метод цепных подстановок для количественной оценки влияния каждого фактора на итоговое отклонение.

5. Применить метод абсолютных разниц (как более простой) для проверки расчетов.

6. Интерпретировать полученные результаты: определить факторы, оказавшие наибольшее позитивное и негативное влияние.

7. Сформулировать управленческие выводы о причинах отклонений и зонах ответственности.

Занятие 6. Оптимизационные расчеты: сценарии изменения нагрузки и структуры затрат

1. Раскрыть понятие сценарного подхода в управлении эффективностью.

2. Выделить ключевые переменные (объем услуг, цены, структура затрат) для построения сценариев.

3. Рассчитать точку безубыточности для отделения или услуги в натуральном и денежном выражении.

4. Разработать оптимистичный, пессимистичный и наиболее вероятный сценарии изменения нагрузки (объема услуг).

5. Оценить влияние изменения нагрузки на себестоимость единицы услуги и общий финансовый результат.

6. Смоделировать последствия изменения структуры затрат (например, рост переменных или сокращение постоянных расходов).

7. Сравнить полученные результаты по сценариям и обосновать выбор наиболее эффективного варианта.

Занятие 7. Проектирование панели индикаторов (Dashboard) для руководителя подразделения

1. Раскрыть назначение и принципы построения панели индикаторов для управления эффективностью.
2. Определить цели и информационные потребности руководителя конкретного подразделения (например, заведующего отделением).
3. Отобрать 5-7 ключевых показателей эффективности (KPI) для включения в дашборд, обосновать их выбор.
4. Выбрать наиболее эффективные способы визуализации для каждого показателя (график, диаграмма, индикатор «светофор»).
5. Разработать макет (эскиз) панели индикаторов на бумаге или в Excel/Power BI.
6. Определить источники данных и периодичность обновления каждого показателя.
7. Подготовить краткое обоснование (презентацию) разработанного дашборда для руководителя.

Занятие 8. Кейс: Диагностика «узких мест» и потерь в использовании ресурсов

1. Ознакомиться с описанием кейса медицинской организации (стационара или поликлиники) и исходными данными.
2. Проанализировать показатели загрузки основных ресурсов (коечного фонда, оборудования, персонала) и выявить отклонения.
3. Построить простую карту процесса (flowchart) для выявления этапов, лимитирующих пропускную способность.
4. Идентифицировать «узкие места» и зоны нерациональных потерь (простои, избыточные запасы, лишние перемещения).
5. Количественно оценить потери, связанные с выявленными «узкими местами» (в днях простоя, рублях недополученной выручки).
6. Разработать 2-3 мероприятия по устранению «узких мест» и оптимизации использования ресурсов.

7. Подготовить краткую аналитическую записку с выводами и предложениями по итогам диагностики.

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.	Бекетова, О. Н. Технологии повышения эффективности деятельности предприятия : учебное пособие / О. Н. Бекетова. — Москва : РТУ МИРЭА, 2020. — 108 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/163839 — 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.	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
2.	Ильин, В. В. Моделирование бизнес-процессов. Практический опыт разработчика : учебное пособие / В. В. Ильин. — 5-е изд., эл. — Москва : Интермедиа, 2021. — 252 с. — ISBN 978-5-91349-099-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/268016 — Режим доступа: для авториз. пользователей.	Неограниченный доступ
3.	Скляр, Т. М. Экономика и управление здравоохранением : учебное пособие / Т. М. Скляр. — Санкт-Петербург : СПбГУ, 2004. — 184 с. — ISBN 5-288-03494-x. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/47517 — Режим доступа: для авториз. пользователей.	Неограниченный доступ
4.	Петрова, Н. Г. Основы экономической теории. Экономика и управление здравоохранением : учебное пособие / Н. Г. Петрова, И. В. Додонова, М. В. Полюкова. — Санкт-Петербург : СпецЛит, 2015. — 204 с. — ISBN 978-5-299-00677-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/114892 — Режим доступа: для авториз. пользователей.	Неограниченный доступ