

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
МИНИСТЕРСТВА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
(ФГБОУ ВО БГМУ МИНЗДРАВА РОССИИ)

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе  
/В.Е. Изосимова  
«27» января 2026 г.



## ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

### УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ В МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Разработчик	Кафедра экономики и менеджмента
Направление подготовки	38.03.01 Экономика
Направленность (профиль)	Экономика и управление в здравоохранении
Наименование ОПОП	38.03.01 Экономика Экономика и управление в здравоохранении
Квалификация	Бакалавр
ФГОС ВО	утвержден Министерством науки и высшего образования Российской Федерации от «12» августа 2020 г № 954

## Цель и задачи ОМ

**Цель ОМ** – установить уровень сформированности компетенций у обучающихся по программе высшего образования - программе бакалавриата по направлению 38.03.01 Экономика, изучивших дисциплину «Управление затратами в медицинской организации».

**Основной задачей ОМ** дисциплины «Управление затратами в медицинской организации» является оценка достижения обучающимися результатов обучения по дисциплине.

### Паспорт оценочных материалов по дисциплине «Управление затратами в медицинской организации»

№	Наименование пункта	Значение
1.	Направление	38.03.01 Экономика
2.	Направленность	Экономика и управление в здравоохранении
3.	Кафедра	Экономики и менеджмента
4.	Автор-разработчик	О.И. Шалина
5.	Наименование дисциплины	<i>Управление затратами в медицинской организации</i>
6.	Общая трудоемкость по учебному плану	108 ч /3 з.е.
7.	Наименование папки	Оценочные материалы по дисциплине «Управление затратами в медицинской организации»
8.	Количество заданий всего по дисциплине	50
9.	Количество заданий	20
10.	Из них правильных ответов должно быть (%):	
11.	Для оценки «отл» не менее	91%
12.	Для оценки «хор» не менее	81%
13.	Для оценки «удовл» не менее	71%
14.	Время (в минутах)	60 минут
15.	Вопросы к аттестации	16
16.	Задачи	10

В результате изучения дисциплины у обучающегося формируются **следующие компетенции:**

<b>Код и наименование компетенции</b>	<b>Код и наименование индикатора достижения компетенции</b>
ПК-7- Способен осуществлять экономический анализ и планирование использования ключевых ресурсов (трудовых, финансовых) медицинской организации, разрабатывать на этой основе решения по управлению персоналом и затратами для повышения операционной эффективности.	ПК-7.2 Анализирует факторы изменения затрат медицинской организации, производит расчет точки безубыточности, разрабатывает и внедряет модели управления затратами, рассчитывает показатели, анализирует и предлагает решения по повышению эффективности деятельности организации

## Задания

На закрытый вопрос рекомендованное время – 2 мин.

На открытое задание рекомендованное время – 4 мин.

Компетенции  /индикаторы достижения компетенции	Тестовые вопросы	Правильные ответы
<b>Выберите один правильный ответ</b>		
ПК-7/ ПК-7.2	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 зарплаты г) Игнорирование накладных расходов	Б
ПК-7/ ПК-7.2	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	В
ПК-7/ ПК-7.2	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	Г
ПК-7/ ПК-7.2	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	Б
ПК-7/ ПК-7.2	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	В

ПК-7/ ПК-7.2	6. При расчете тарифов на медуслуги цена состоит из: а) Только затрат б) Только прибыли в) Только налогов г) Себестоимости и прибыли (рентабельности)	Г
ПК-7/ ПК-7.2	7. Анализ затрат в медорганизации предшествует: а) Только отчетности б) Управленческим решениям, обосновывая их принятие в) Планированию доходов г) Игнорированию отклонений	Б
ПК-7/ ПК-7.2	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	В
ПК-7/ ПК-7.2	9. Базовые нормативы затрат на медпомощь регулируются: а) Только внутренними приказами б) Только 44-ФЗ в) Игнорируя нормативы г) Приложением к Программе госгарантий ОМС	Г
ПК-7/ ПК-7.2	10. Коэффициент накладных расходов в медорганизации рассчитывается как: а) Зарплата / материалы б) Доходы / затраты в) Накладные расходы / ЗП медперсонала г) Материалы / общие расходы	В
<b>Выберите один или несколько правильных ответов</b>		
ПК-7/ ПК-7.2	11. Основные составляющие затрат здравоохранения: а) Затраты на персонал б) Медикаменты в) Оборудование г) Расходы на строительство дорог	А,Б,В
ПК-7/ ПК-7.2	12. Системный подход в управлении затратами не включает: а) Создание рациональной структуры б) Совершенствование управленческого процесса в) Кадровый состав учреждения г) Определение целей управления	В
ПК-7/ ПК-7.2	13. Этапы вариационного анализа затрат: а) Сравнение фактических и плановых затрат б) Выявление отклонений в) Определение причин отклонений г) Игнорирование результатов	Б,В

ПК-7/ ПК-7.2	14. К переменным затратам медорганизации:  а) Реактивы для анализов б) Аренда здания в) Расходные материалы г) Зарплата административного персонала	А,В
ПК-7/ ПК-7.2	15. Какие показатели характеризуют экономическую эффективность деятельности больницы?  а) Рентабельность. б) Коэффициент окупаемости инвестиций. в) Чистая прибыль. г) Среднее время ожидания плановой госпитализации.	А,Б,В
ПК-7/ ПК-7.2	16. Постоянные затраты в клинике:  а) Медикаменты б) Зарплата административного персонала в) Тест-системы г) Коммунальные платежи	Б,Г
ПК-7/ ПК-7.2	17. Методы калькулирования в больницах:  а) Попроектный б) Пооперационный в) Порядковый г) Только нормативный	А,Б,В
ПК-7/ ПК-7.2	18. Нормативный метод определения затрат использует:  а) Нормы расхода лекарств б) Нормативы времени в) Нормативы оснащения г) Фактические цены	А,Б,В
ПК-7/ ПК-7.2	19. Этапы контроля затрат в медорганизации:  а) Планирование б) Учет в) Анализ отклонений г) Корректирующие мероприятия	А,Б,В,Г
ПК-7/ ПК-7.2	20. К переменным затратам медорганизации относят:  а) Реактивы для анализов б) Аренда здания в) Расходные материалы г) Зарплата административного персонала	А,В
<i>Дополните</i>		
ПК-7/ ПК-7.2	1. В процессе оказания платных медицинских услуг в клинике _____ представляет собой комплексную стоимостную оценку всех задействованных ресурсов, включая труд персонала, медикаменты и накладные расходы для обоснования тарифов.	себестоимость медицинских услуг

ПК-7/ ПК-7.2	2. Административные расходы на главного врача и бухгалтерию классифицируются как _____ затраты, не участвующие в прямом лечении пациентов.	накладные
ПК-7/ ПК-7.2	3. Лаборатории и рентген формируют _____ в больничной практике, поддерживая диагностику основного лечебного процесса пациентами.	затраты лечебно-диагностических служб
ПК-7/ ПК-7.2	4. Привлечение смежных специалистов генерирует _____ в рамках комплексного лечения одного пациента в отделении.	консультационные затраты
ПК-7/ ПК-7.2	5. Отопление и электроэнергия относятся к _____ в медорганизации, составляя постоянную долю расходов на инфраструктуру.	коммунальные затраты
ПК-7/ ПК-7.2	6. _____ – это систематический процесс, направленный на установление величины и состава затрат, формирующих себестоимость медицинских услуг	Калькуляция затрат
ПК-7/ ПК-7.2	7. Важным инструментом управления затратами является _____, позволяющая сравнивать фактические и запланированные расходы.	Бюджетирование
ПК-7/ ПК-7.2	8. Для управления затратами применяется _____, которая позволяет разделить расходы на постоянные и переменные..	Анализ безубыточности
ПК-7/ ПК-7.2	9. К числу важнейших показателей управления затратами относится _____, показывающий долю прибыли в доходах организации.	Рентабельность
ПК-7/ ПК-7.2	10. В _____ особое внимание уделяется контролю и управлению расходами на медикаменты и расходные материалы.	Фармакоэкономике
ПК-7/ ПК-7.2	11. Важным аспектом управления затратами является контроль за _____, так как они составляют значительную часть расходов.	Заработной платой персонала
ПК-7/ ПК-7.2	12. Для составления бюджета организации применяется _____, при которой сначала формируются бюджеты отделов, а затем консолидируется общий бюджет.	Централизованный подход
ПК-7/ ПК-7.2	13. В управлении затратами важное значение имеет _____, представляющий собой сравнение фактических расходов с установленными нормами..	Нормативный метод
ПК-7/ ПК-7.2	14. К _____ относятся расходы, которые зависят от объема оказываемой медицинской помощи..	Переменным затратам
ПК-7/ ПК-7.2	15. Для расчета _____ производится суммирование всех затрат, относящихся к производству и продаже медицинских услуг.	Полной себестоимости
ПК-7/ ПК-7.2	16. К _____ относятся расходы, величина которых не зависит от объема оказанных медицинских услуг.	Постоянным затратам
ПК-7/ ПК-7.2	17. Для эффективного управления затратами применяется _____, позволяющий выявить резервы снижения расходов.	АВС-анализ
ПК-7/ ПК-7.2	18. В управлении затратами применяют _____, при которой затраты распределяются по центрам ответственности.	Метод калькуляции затрат по местам возникновения

ПК-7/ ПК-7.2	19. Категоризация запасов медикаментов по ABC происходит в _____ для оптимизации закупок и хранения в аптеке организации.	ABC-анализ запасов
ПК-7/ ПК-7.2	20. Нормирование медикаментов и энергии обеспечивает _____ без ущерба качеству медицинской помощи...	экономия ресурсов

## Вопросы для проверки теоретических знаний по дисциплине

Компетенции/и ндикаторы достижения компетенции	Вопросы к зачету по дисциплине
ПК-7/ ПК-7.2	1. Состав затрат медицинской организации.
ПК-7/ ПК-7.2	2. Структура затрат медицинской организации.
ПК-7/ ПК-7.2	3. Классификация ключевых внутренних факторов, влияющих на уровень и структуру затрат.
ПК-7/ ПК-7.2	4. Методы распределение косвенных затрат.
ПК-7/ ПК-7.2	5. Формулы расчёта и экономическая интерпретация показателей использования коечного фонда (оборот, средняя занятость, средняя длительность лечения).
ПК-7/ ПК-7.2	6. Методика расчёта себестоимости медицинской услуги и её значение для управления эффективностью.
ПК-7/ ПК-7.2	7. Расчёт и анализ показателей рентабельности различных видов медицинской помощи.
ПК-7/ ПК-7.2	8. Взаимосвязь между показателями объёма деятельности, затрат и финансового результата.
ПК-7/ ПК-7.2	9. Логика и последовательность проведения факторного анализа отклонений фактических показателей от плановых.
ПК-7/ ПК-7.2	10. Применение метода цепных подстановок для оценки влияния факторов на отклонение себестоимости.
ПК-7/ ПК-7.2	11. Использование инструментов трендового анализа для краткосрочного прогнозирования показателей нагрузки и затрат.
ПК-7/ ПК-7.2	12. Система показателей для оценки эффективности использования основных ресурсов: коечного фонда, оборудования, рабочего времени персонала.
ПК-7/ ПК-7.2	13. Методика выявления «узких мест» и нерациональных потерь в использовании ресурсов на основе анализа загрузки.
ПК-7/ ПК-7.2	14. Расчёт экономического эффекта от оптимизации графика работы оборудования или перепрофилирования коек.
ПК-7/ ПК-7.2	15. Влияние уровня загрузки мощностей на постоянные и переменные затраты медицинской организации.
ПК-7/ ПК-7.2	16. Принципы разработки мероприятий по выравниванию загрузки и ликвидации простоев ресурсов.

**Задания для проверки сформированных знаний, умений и навыков**  
**На открытое задание рекомендованное время – 15 мин**

Компетенции/индикаторы достижения компетенции	Задачи
ПК-7/ ПК-7.2	<p>Задача 1: Калькуляция себестоимости койко-дня</p> <p>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.</p>
Ответ	<p>Фондооборот = <math>100 \times 30 = 3\,000</math> койко-дней/мес. Себестоимость = <math>(8+3+1,5+0,5)/3\,000 = 4\,333</math> руб./день. Прибыль/день = <math>6\,000 - 4\,333 = 1\,667</math> руб. Точка безубыточности = фиксированные затраты (амортизация + 50% коммунальных) / маржа = <math>1\,000 / 1\,667 \approx 600</math> дней (20% загрузки).</p> <p>Рекомендация: при загрузке &lt;20% внедрить платные услуги (ДМС).</p>
ПК-7/ ПК-7.2	<p>Задача 2: ABC-анализ медикаментов</p> <p>Аптека клиники закупает 3 препарата: А (20% ассортимента, 70% затрат), В (30%, 20%), С (50%, 10%). Разработайте стратегию управления запасами.</p>
Ответ	<p>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%.</p>
ПК-7/ ПК-7.2	<p>Задача 3: Анализ себестоимости услуг</p> <p>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.</p>
Ответ	<p>Себестоимость медицинской услуги = оплата труда врача + затраты на материалы и оборудование + прочие затраты = <math>1000 \text{ руб.} + 500 \text{ руб.} + 300 \text{ руб.} = 1800 \text{ руб.}</math></p> <p>Ответ: Себестоимость процедуры УЗИ брюшной полости составляет 1800 рублей.</p>
ПК-7/ ПК-7.2	<p>Задача 4: Расчет коэффициента использования ресурсов</p> <p>Определите коэффициент использования ресурсов, если врачи работали 2000 часов в месяц, а максимальное возможное рабочее время составляло 2500 часов.</p>
Ответ	<p>Коэффициент использования ресурсов = отработанное время / максимально возможное время = <math>2000 \text{ ч} / 2500 \text{ ч} = 0,8</math> или 80%</p> <p>Ответ: Коэффициент использования ресурсов составляет 80%.</p>
ПК-7/ ПК-7.2	<p>Задача 5: Анализ отклонений по ЗП</p> <p>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.</p>
Ответ	<p>Отклонение +15%. Ценовые: премии 3%, объемные: сверхурочные 8%. Меры: автоматизация расписания (-50% сверхурочных), KPI-премии вместо фиксированных (-30%), программа удержания кадров. Экономия: 1,2 млн руб./мес.</p>
ПК-7/ ПК-7.2	<p>Задача 6: Оптимизация лабораторных исследований</p> <p>Лаборатория: 10 000 анализов/мес., себестоимость 500 руб./анализ (реактивы 200, ЗП 200, накладные 100). Тариф 700 руб. Сократите себестоимость на 20%.</p>
Ответ	<p>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.</p>
ПК-7/ ПК-7.2	<p>Задача 7: Расчет операционного рычага</p> <p>Постоянные затраты 40 млн руб./год, переменные 60% от выручки, выручка 120 млн руб. Рассчитайте рычаг и запас прочности.</p>

Ответ	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.
ПК-7/ ПК-7.2	Задача 8: 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.
Ответ	Средняя себестоимость = общие затраты / количество процедур = $1\,500\,000 \text{ руб.} / 1000 \text{ процедур} = 1500 \text{ руб.}$
ПК-7/ ПК-7.2	Задача 9: 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.
Ответ	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..
ПК-7/ ПК-7.2	Задача 10: 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.
Ответ	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.

## **ШКАЛЫ И КРИТЕРИЙ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Проведение экзамена по дисциплине как основной формы проверки знаний обучающихся предполагает соблюдение ряда условий, обеспечивающих педагогическую эффективность оценочной процедуры. Важнейшие среди них:

1. обеспечить самостоятельность ответа обучающегося по билетам одинаковой сложности требуемой программой уровня;
2. определить глубину знаний программы по предмету;
3. определить уровень владения научным языком и терминологией;
4. определить умение логически, корректно и аргументированно излагать ответ на зачете;
5. определить умение выполнять предусмотренные программой задания.

Оценки «**зачтено**» заслуживает ответ, содержащий:

- глубокое и системное знание всего программного материала и структуры дисциплины, а также знание основного содержания лекционного курса;
- свободное владение понятийным аппаратом, научным языком и терминологией, а также умение пользоваться понятийным аппаратом в процессе анализа основных проблем программы;
- логическое и убедительное изложение ответа

Оценки «**не зачтено**» заслуживает ответ, содержащий:

- незнание либо отрывочное представление учебно-программного материала, поверхностные знания важнейших разделов программы и содержание лекционного курса;
- затруднения с использованием понятийного аппарата и терминологии учебной дисциплины.