

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 16.06.2026 21:46:47  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4  
к образовательной программе

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.ДЭ.01.01 Экономика и финансовый анализ в здравоохранении  
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент  
(код, наименование направления подготовки)

Управление в здравоохранении  
(наименование образовательной программы)

Заочная форма обучения  
(форма обучения)

Год набора – 2026  
Санкт-Петербург

**Автор(ы)-составитель(и) РПД:**

Лабудин Александр Васильевич, профессор, доктор экономических наук, заведующий кафедрой менеджмента факультета экономики и финансов СЗИУ РАНХиГС, г. Санкт-Петербург

Липатова Людмила Николаевна, профессор, доктор социологических наук, кандидат экономических наук, профессор кафедры экономики факультета экономики и финансов СЗИУ РАНХиГС, г. Санкт-Петербург

**Заведующий кафедрой:**

Лабудин Александр Васильевич, заведующий кафедрой менеджмента факультета экономики и финансов СЗИУ РАНХиГС, г. Санкт-Петербург, д.э.н., профессор

Рабочая программа дисциплины Б1.В.ДЭ.01.01 Экономика и финансовый анализ в здравоохранении одобрена на заседании кафедры менеджмента факультета экономики и финансов СЗИУ РАНХиГС.

Протокол № 8 от 02 апреля 2026 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся
6. Формы промежуточной аттестации по дисциплине, типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

Дисциплина Б1.В.ДЭ.01.01 Экономика и финансовый анализ в здравоохранении обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

<b>ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)</b>	<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>	<b>Код индикатора достижения компетенции</b>	<b>Наименование индикатора достижения компетенций</b>	<b>Образовательный результат</b>
08.037 «Бизнес-аналитик», утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 22.11.2023 г. № 821н.  Ф/02.7 Разработка стратегии управления изменениями в организации	ПКс-4	Способен выявлять, анализировать и оценивать несоответствия между параметрами текущего и будущего состояния организации	ПКс-4.1	Оценивает текущее состояние организации и определяет параметры ее будущего состояния	<p>ПКс-4.1 3-1 <b>Знает</b> теорию заинтересованных сторон</p> <p>ПКс-4.1 3-4 <b>Знает</b> предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа</p> <p>ПКс-4.1 У-4 <b>Умеет</b> оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами</p> <p>ПКс-4.1 У-7 <b>Умеет</b> применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа</p> <p>ПКс-4.1 У-9 <b>Умеет</b> анализировать требования заинтересованных сторон с точки</p>

					зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами
08.037 «Бизнес-аналитик», утв. приказом Министерств а труда и социальной защиты РФ от 22.11.2023 г. № 821н.  F/02.7 Разработка стратегии управления изменениями в организации	ПКс-4	Способен выявлять, анализировать и оценивать несоответствия между параметрами текущего и будущего состояния организации	ПКс-4.2	Анализирует несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации	<p>ПКс-4.2 3-2 <b>Знает</b> методики оценки деятельности организации в соответствии с разработанными показателями</p> <p>ПКс-4.2 3-3 <b>Знает</b> методы сбора, анализа, систематизации, хранения и поддержания в актуальном состоянии информации бизнес-анализа</p> <p>ПКс-4.2 У-1 <b>Умеет</b> планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами</p> <p>ПКс-4.2 У-2 <b>Умеет</b> использовать техники эффективных коммуникаций</p> <p>ПКс-4.2 У-3 <b>Умеет</b> выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации</p> <p>ПКс-4.2 У-5 <b>Умеет</b> определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа</p> <p>ПКс-4.2 У-6 <b>Умеет</b> представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в</p>

					<p>различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами.</p> <p>ПКс-4.2 У-8 <b>Умеет</b> анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации</p> <p>ПКс-4.2 У-10 <b>Умеет</b> разрабатывать бизнес-кейсы</p> <p>ПКс-4.2 У-11 <b>Умеет</b> проводить анализ деятельности организации</p> <p>ПКс-4.2 У-12 <b>Умеет</b> моделировать объем и границы работ</p>
--	--	--	--	--	---

## 2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

### 2.1. Заочная форма

Общий объем дисциплины:

7,00 з. е., 252 ак. час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 28 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 8 ак. час на лекции и 18 ак. час на практические занятия, 2 ак. часа – консультация перед экзаменом. 211 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.ДЭ.01.01 Экономика и финансовый анализ в здравоохранении реализуется в течение летней сессии на 1-м курсе и зимней сессии на 2-м курсе после изучения дисциплин:

– Б1.О.01 Современный менеджмент,

– Б1.В.02 Государственная политика Российской Федерации в области здравоохранения,

- Б1.В.06 Актуальные вопросы реформирования системы здравоохранения Российской Федерации, зарубежный опыт организации здравоохранения.

### 3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

#### 3.1. Структура дисциплины (модуля)

*Заочная форма обучения*

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГ О	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)							
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	К о н т р о л ь	СРкр	СРэк	
Л	ВЛ	ЛР	ПЗ											
Тема 1	Основы экономики здравоохранения. Финансирование здравоохранения	69	2		4								63	Устный опрос
Тема 2	Рынок медицинских услуг. Ценообразование в здравоохранении	71	2		6								63	Доклад с презентацией
	<b>Итого 2 семестр</b>	144	4		10				4				126	Зачет с оценкой
Тема 3	Управление ресурсами	48	2		4								42	Тестирование

	медицинской организации. Оплата труда в учреждениях здравоохранения													
Тема 4	Финансовый анализ деятельности учреждения здравоохранения	49	2			4							43	Индивидуальная аналитическая работа
	Итого 3 семестр	108	4			8			2			9	85	
Промежуточная аттестация														Экзамен
<b>Итого</b>		252	8			18			2	4		9	211	

*Используемые сокращения:*

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед Зачетом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к Зачету / Экзамену

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

## 3.2. Содержание дисциплины

### **Тема 1. Основы экономики здравоохранения. Финансирование здравоохранения ПКс-4.1**

Предмет и цели экономики здравоохранения. Институциональная структура здравоохранения. Экономические проблемы развития здравоохранения. Основные понятия экономики здравоохранения. Медицинская, социальная и экономическая эффективность здравоохранения, и их взаимосвязь.

Экономические модели здравоохранения, особенности финансирования государственной, муниципальной, частной медицины. Финансовое обеспечение гарантий бесплатной медицинской помощи в РФ.

Финансирование системы здравоохранения в условиях обязательного медицинского страхования. Финансовые ресурсы учреждений здравоохранения. Правовые основы медицинского страхования. Обязательное медицинское страхование. Добровольное медицинское страхование Средства обязательного медицинского страхования. Роль федерального и территориальных фондов обязательного медицинского страхования. Способы оплаты медицинской помощи.

### **Тема 2. Рынок медицинских услуг. Ценообразование в здравоохранении ПКс-4.1**

Ограничения и особенности развития рыночных отношений в сфере охраны здоровья. Понятие квазирыночных отношений в сфере здравоохранения. Роль и функции государства в регулировании рыночных отношений в здравоохранении.

Потребность в медицинской помощи и спрос на медицинские услуги. Спрос на медицинские услуги как производная спроса на здоровье. Неденежные факторы спроса на медицинские услуги. Роль врачей в формировании спроса на медицинские услуги. Конкуренция на рынке медицинских услуг.

Экономические особенности цены медицинской услуги. Методология и методика ценообразования в организациях здравоохранения. Цели ценообразования. Виды цен на медицинские услуги в Российской Федерации. Классификация затрат медицинской организации. Себестоимость медицинской услуги. Расчет элементов затрат: оплата труда, начисления на оплату труда, амортизация основных средств, накладные расходы и др. Расчет цен на медицинские услуги. Анализ цен конкурентов. Нормативно-правовая база ценообразования в государственном и муниципальном здравоохранении. Цены и тарифы на медицинские услуги.

### **Тема 3. Управление ресурсами медицинской организации. Оплата труда в учреждениях здравоохранения ПКс-4.2**

Материальные, финансовые, трудовые ресурсы здравоохранения и медицинских организаций. Проблема ограниченности экономических ресурсов в отрасли. Эффективность использования экономических ресурсов в учреждениях здравоохранения.

Организационная структура медицинской организации. Планирование деятельности организаций здравоохранения. Производственная мощность и производственная программа медицинской организации.оборотный капитал организации. Оборачиваемость оборотных средств. Принципы и методы распределения затрат. Нормирование материальных ресурсов.

Особенности управления персоналом в медицинских организациях. Организация и оплата труда в учреждениях здравоохранения. Формы и системы оплаты и стимулирования труда. Виды доходов работников здравоохранения в негосударственном секторе экономики.

#### **Тема 4. Финансовый анализ деятельности учреждения здравоохранения ПКс-4.2**

Предмет, цели и задачи экономического и финансового анализа деятельности учреждений здравоохранения. Доходы медицинской организации. Платные медицинские услуги, доход от платных медицинских услуг учреждения здравоохранения. Прибыль медицинской организации. Расчет точки безубыточности. Понятие экономического эффекта в здравоохранении.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности учреждения здравоохранения. Источники информации для проведения анализа. Анализ эффективности использования ресурсов медицинской организации. Диагностика финансового состояния медицинской организации. Организация контроля за финансово-хозяйственной деятельностью. Методы минимизации затрат и повышения эффективности деятельности медицинских организаций.

#### **4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания**

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.ДЭ.01.01 Экономика и финансовый анализ в здравоохранении входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному

кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

#### 4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</li> <li>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</li> <li>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца, верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать несколько правильных ответов.</li> <li>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы

<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>Прочитайте текст и установите последовательность</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</li> <li>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</li> </ol>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</li> <li>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</li> </ol>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</li> <li>2. Продумать логику и полноту ответа.</li> <li>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</li> <li>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</li> </ol>	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие фактических ошибок.</li> <li>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</li> <li>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</li> <li>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</li> </ol>

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно		Не зачтено	F

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

## 5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДЭ.01.01 Экономика и финансовый анализ в здравоохранении используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

устный опрос, доклад с презентацией, тестирование, индивидуальное аналитическое задание.

### Тема 1. Основы экономики здравоохранения. Финансирование здравоохранения ПКс-4.1

#### Вопросы для проведения опроса:

1. Место здравоохранения в системе общественного воспроизводства
2. Институциональная структура здравоохранения.
3. Экономические проблемы развития здравоохранения
4. Повышение уровня качества оказания медицинской помощи и здоровья населения и их связь с экономическими проблемами отрасли

5. Роль государства в обеспечении гарантий получения медицинской помощи.
6. Экономические модели здравоохранения и их характеристика
7. Общественное и частное здравоохранение
8. Экономическая характеристика сети лечебных учреждений.
9. Финансовое обеспечение гарантий бесплатной медицинской помощи в РФ
10. Финансовые ресурсы отрасли: сущность, оценка состояния, перспективы роста
11. Факторы, влияющие на уровень финансирования системы охраны здоровья населения
12. Особенности финансирования государственной медицины
13. Особенности финансирования муниципальной медицины
14. Особенности финансирования частной медицины
15. Правовые основы медицинского страхования

## **Тема 2. Рынок медицинских услуг. Ценообразование в здравоохранении ПКс-4.1**

### Тематика докладов с презентацией:

1. Здравоохранение в системе рыночных отношений
2. Понятие квазирыночных отношений в сфере здравоохранения
3. Роль и функции государства в регулировании рыночных отношений в здравоохранении
4. Формирование спроса на медицинские услуги. Неденежные факторы спроса на медицинские услуги
5. Роль врачей в формировании спроса на медицинские услуги
6. Конкуренция на рынке медицинских услуг.
7. Особенности функционирования рынка услуг здравоохранения
8. Факторы спроса и факторы предложения медицинских услуг
9. Нормативно-правовая база ценообразования в государственном и муниципальном здравоохранении
10. Ценовая политика в здравоохранении
11. Структура цены медицинской услуги
12. Методология и методика ценообразования в организациях здравоохранения
13. Виды цен на медицинские услуги в Российской Федерации
14. Классификация затрат медицинской организации. Себестоимость медицинской услуги
15. Расчет цен на медицинские услуги. Анализ цен конкурентов

## **Тема 3. Управление ресурсами медицинской организации. Оплата труда в учреждениях здравоохранения ПКс-4.2**

## Примеры тестовых заданий

1. Кто несет ответственность за организацию бухгалтерского учета в бюджетном учреждении?

(выбрать один вариант ответа)

- а) главный бухгалтер;
- б) руководитель учреждения и главный бухгалтер;
- в) руководитель учреждения;
- г) действующим законодательством этот вопрос не урегулирован.

2. Какая организация не является некоммерческой:

(выбрать один вариант ответа)

- а) Не ставящая целью извлечение прибыли и не распределяющая прибыль между участниками;
- б) Имеющая целью извлечение прибыли;
- в) Финансируемая из бюджета любого уровня;
- г) Преследующая любые цели коммерческого и некоммерческого характера.

3. Может ли бюджетное учреждение оказывать платные услуги?

(выбрать один вариант ответа)

- а) Не может ни при каких обстоятельствах;
- б) Может в случаях, указанных в законодательных и нормативных актах, принятых на региональном и местном уровнях;
- в) Может.
- г) Может в случаях, указанных в Бюджетном Кодексе РФ.

4. Каким документом сформирована единообразная государственная учетная политика бухгалтерского учета для всех бюджетных учреждений?

(выбрать один вариант ответа)

- а) инструкцией № 157н;
- б) приказом руководителя учреждения;
- в) указанием главного распорядителя;
- г) указанием органа Федерального казначейства.

5. Вправе ли бюджетное учреждение при необходимости использовать неунифицированные формы первичных документов:

(выбрать один вариант ответа)

- а) Нет;
- б) Да;
- в) Да, при условии соблюдения обязательных реквизитов.
- г) Да, в исключительных случаях после согласования с учредителем

6. Ошибочная запись, обнаруженная до момента представления бухгалтерского баланса и требующая изменений в журнале операций, оформляется следующим образом:

(выбрать один вариант ответа)

- а) тонкой чертой зачеркиваются неправильные сумма и текст, чтобы можно было прочитать зачеркнутое, и над зачеркнутым пишутся исправленные данные;
- б) способом "красное сторно" или дополнительной бухгалтерской записью последним днем отчетного периода;

в) по способу "красное сторно" или дополнительной бухгалтерской записью датой обнаружения ошибки.

г) нельзя вносить изменения в бухгалтерскую финансовую отчетность

*7. За счет субсидии на выполнение государственного задания финансируется деятельность:*

*(возможно несколько правильных ответов)*

а) казенных учреждений;

б) бюджетных учреждения

в) автономных учреждений

г) все перечисленные

*8) Казенное учреждение оказывает платные услуги по ксерокопированию. Доходы, полученные при оказании платных услуг:*

*(выбрать один вариант ответа)*

а) поступают в самостоятельное распоряжение учреждения

б) зачисляются на счета бюджета

в) поступают на счета казенного учреждения, но использовать их без согласования с учредителем организаций не имеет права

г) нет правильного ответа

*9. Бюджетное учреждение сдает помещение в аренду. Доходы в виде арендной платы*

*(выбрать один вариант ответа)*

а) поступают в самостоятельное распоряжение учреждения

б) зачисляются на счета бюджета

в) поступают на счета казенного учреждения, но использовать их без согласования с учредителем организаций не имеет права

г) нет правильного ответа

*10. Бюджетное учреждение без согласия собственника:*

*(выбрать один вариант ответа)*

а) вправе сдать в аренду недвижимость, приобретенную за счет средств выделенных собственником

б) вправе сдать в аренду недвижимость, приобретенную за счет средств от приносящей доходы деятельности учреждения

в) не вправе сдавать в аренду недвижимость

г) нет правильного варианта

#### **Тема 4. Финансовый анализ деятельности учреждения здравоохранения ПКс-4.2**

##### Индивидуальная аналитическая работа:

Провести анализ бухгалтерской финансовой отчетности учреждения здравоохранения. Дать оценку динамике следующих показателей эффективности экономической деятельности медицинской организации:

– рентабельность продаж,

– рентабельность активов,

- фондоотдача,
- фондорентабельность
- оборачиваемость оборотных средств (в целом и отдельно по каждому виду).

Сделать выводы об изменении эффективности деятельности организации и провести сравнение с отраслевыми показателями.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):  
приведены в п. 6. 2.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,15	15
КТ 2	100	0,15	15
КТ 3	100	0,15	15
КТ 4	100	0,15	15
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ X Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

**КТ – 1.**

**Тема 1.**

Устный опрос.

**КТ – 2.**

## **Тема 2.**

Доклад с презентацией.

**КТ – 3.**

## **Тема 3.**

Тестирование.

**КТ – 4.**

## **Тема 4.**

Индивидуальная аналитическая работа.

Для каждой формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ определены критерии оценивания результатов выполнения задания.

### *1. Критерии оценивания устного опроса:*

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Полнота ответа	0-50	Степень раскрытия вопроса
Владение терминологией	0-30	Уместность использования специальных терминов
Сопровождение ответа примерами	0-20	Наглядность примеров
Итого максимально:	100	

### *2. Критерии оценивания доклада с презентацией:*

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Содержание	0-20	Содержание слайдов раскрывает тему

презентации		доклада
Итого максимально:	100	

### 3. Критерии оценивания тестирования:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Количество правильных ответов</i>	0	<i>Количество правильных ответов менее 55%</i>
	25	<i>Количество правильных ответов от 55% до 64%</i>
	50	<i>Количество правильных ответов от 65% до 74%</i>
	75	<i>Количество правильных ответов от 75% до 84%</i>
	100	<i>Количество правильных ответов от 85% до 100%</i>
Итого максимально:	100	

### 4. Критерии оценивания индивидуальной аналитической работы:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Расчет основных показателей эффективности за отчетный период	0-25	Рассчитаны все основные показатели за трехлетний период
Интерпретация проведенных расчетов	0-25	Правильность интерпретации расчетов
Отраслевое сравнение	0-25	Проведено сравнение с соответствующими показателями в отрасли
Содержание презентации	0-25	Содержание слайдов отражает проделанную работу
Итого максимально:	100	

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

## 6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета с оценкой (2-й семестр), экзамена (3-й семестр).

Зачет с оценкой проводится в устной форме путем ответа на вопросы преподавателя.

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы: устно в ДОТ - в форме обоснованных ответов на задания различного типа; письменно в СДО - в форме письменного решения заданий различного типа; тестирование в СДО.

## 6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

### Вопросы для подготовки к зачету с оценкой.

1. Роль системы здравоохранения в структуре экономики
2. Основные этапы развития экономики здравоохранения
3. Уровни управления системой здравоохранения
4. Современные основы планирования здравоохранения.
5. Социально-экономическая эффективность здравоохранения
6. Финансовое обеспечение гарантий бесплатной медицинской помощи в РФ
7. Финансовые ресурсы отрасли: сущность, оценка состояния, перспективы роста
8. Факторы, влияющие на уровень финансирования системы охраны здоровья населения
9. Особенности финансирования государственной медицины
10. Особенности финансирования муниципальной медицины
11. Особенности финансирования частной медицины
12. Правовые основы медицинского страхования
13. Механизм финансирования здравоохранения
14. Нормативная правовая база для оказания медицинских услуг.
15. Специфические черты рынка медицинских услуг
16. Объекты и субъекты рынка медицинских услуг
17. Условия формирования рыночных отношений в здравоохранении России
18. Принципы деятельности медицинских организаций
19. Влияние внешних факторов на деятельность медицинских организаций в условиях рынка
20. Методы изучения рынка медицинских услуг
21. Системы добровольного медицинского страхования в современной экономике
22. Развитие добровольного медицинского страхования в России.
23. Современные подходы к ценообразованию в здравоохранении
24. Тарифы на медицинские услуги как элемент финансовой системы
25. Основные направления взаимодействия государства и бизнеса в здравоохранении
26. Здравоохранение в системе рыночных отношений
27. Понятие квазирыночных отношений в сфере здравоохранения
28. Роль и функции государства в регулировании рыночных отношений в здравоохранении

29. Формирование спроса на медицинские услуги. Неденежные факторы спроса на медицинские услуги
30. Роль врачей в формировании спроса на медицинские услуги
31. Конкуренция на рынке медицинских услуг
32. Особенности функционирования рынка услуг здравоохранения
33. Факторы спроса и факторы предложения медицинских услуг
34. Нормативно-правовая база ценообразования в государственном и муниципальном здравоохранении
35. Ценовая политика в здравоохранении
36. Структура цены медицинской услуги
37. Методология и методика ценообразования в организациях здравоохранения
38. Виды цен на медицинские услуги в Российской Федерации
39. Классификация затрат медицинской организации. Себестоимость медицинской услуги
40. Расчет цен на медицинские услуги. Анализ цен конкурентов

Вопросы для подготовки к экзамену

1. Материальные, финансовые, трудовые ресурсы здравоохранения и медицинских организаций
2. Проблема ограниченности экономических ресурсов в отрасли
3. Эффективность использования экономических ресурсов в учреждениях здравоохранения
4. Организационная структура медицинской организации
5. Планирование деятельности организаций здравоохранения
6. Основные фонды в сфере здравоохранения, их состав, структура, движение; анализ их качества и обеспеченности
7. Оценка и анализ эффективности использования основных фондов и средств в организациях здравоохранения
8. Производственная мощность и производственная программа медицинской организации
9. Оценка и анализ состава и движения оборотных средств в здравоохранения
10. Принципы и методы распределения затрат. Нормирование материальных ресурсов
11. Особенности управления персоналом в медицинских организациях
12. Основы организации труда медицинских работников
13. Система оценки и оплаты труда медицинских работников
14. Трудовые и социальные гарантии для медицинских работников
15. Виды доходов работников здравоохранения в негосударственном секторе
16. Анализ состава, структуры и качества трудовых ресурсов в организациях здравоохранения; их соответствия предъявляемым

требованиям

17. Оценка и анализ обеспеченности медицинской организации работниками требуемой квалификации

18. Предмет, цели и задачи экономического и финансового анализа деятельности учреждений здравоохранения

19. Виды доходов медицинской организации

20. Платные медицинские услуги, доход от платных медицинских услуг учреждения здравоохранения

21. Прибыль медицинской организации. Точка безубыточности.

22. Понятие экономического эффекта в здравоохранении

23. Роль и место экономического и финансового анализа в деятельности медицинских учреждений

24. Виды экономического анализа, их особенности и области применения в сфере здравоохранения

25. Виды экономических показателей и факторов; общая классификация; характеристика их применения в сфере здравоохранения

26. Источники информации для проведения экономического и финансового анализа в организациях здравоохранения, оценка ее достаточности и надежности

27. Методы финансового анализа, их виды и особенности применения в сфере здравоохранения

28. Объекты финансового анализа в здравоохранении, их характеристики и особенности

29. Анализ финансово-хозяйственной деятельности учреждения здравоохранения. Источники информации для проведения анализа.

30. Анализ эффективности использования ресурсов медицинской организации.

31. Диагностика финансового состояния медицинской организации.

32. Организация контроля над финансово-хозяйственной деятельностью.

33. Методы оптимизации затрат и повышения эффективности деятельности медицинских организаций

34. Организационные резервы повышения эффективности деятельности организаций здравоохранения

35. Пути улучшения финансового состояния медицинской организации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИ Я	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1 .Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается	Бюджетное учреждение без согласия собственника:  Варианты ответов: а) вправе сдать в аренду недвижимость, приобретенную за счет средств выделенных собственником

нескольких вариантов предложенных		<p>только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</p>	<p>б) вправе сдать в аренду недвижимость, приобретенную за счет средств от приносящей доходы деятельности учреждения</p> <p>в) не вправе сдавать в аренду недвижимость</p> <p>г) нет правильного варианта</p> <hr/> <p>За счет субсидии на выполнение государственного задания финансируется деятельность:</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) казенных учреждений;</p> <p>б) бюджетных учреждения</p> <p>в) автономных учреждений</p> <p>г) все перечисленные</p>				
			<p>Бюджетные учреждения вправе хранить денежные средства на:</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>(выбрать один вариант ответа)</p> <p>а) лицевых счетах в казначействе</p> <p>б) расчетных счетах в кредитных организациях</p> <p>в) оба варианта возможны</p>				
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</p> <p>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</p> <p>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</p>	<p>Установите соответствие между методом/технологией управления (Список А) и его применением в медицинской организации (Список Б). Запишите пары буква–цифра (например, А1, Б2, В3, Г4).</p> <p>Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца, верно сопоставлены с позициями другого)</p> <table border="1" data-bbox="849 1115 1447 2031"> <thead> <tr> <th data-bbox="849 1115 1150 1182">Список А (Методы / технологии):</th> <th data-bbox="1150 1115 1447 1182">Список Б (Применение):</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="849 1182 1150 1429"> <p>А) Big Data (большие данные)</p> <p>Б) BI-системы (Power BI, Tableau)</p> <p>В) Предиктивная аналитика</p> <p>Г) RFM-анализ пациентов</p> </td> <td data-bbox="1150 1182 1447 2031"> <p>1. Прогнозирование всплесков заболеваемости гриппом, или потребность в койках для плановой госпитализации на основе эпидемиологической обстановки.</p> <p>2. Сегментация пациентов по давности последнего визита, частоте обращений и сумме затраченных денег для разработки индивидуальных программ лояльности.</p> <p>3. Визуализация в реальном времени ключевых показателей эффективности клиник (загрузка кабинетов, выручка на каждого специалиста, конверсия звонков в записи) на интерактивных</p> </td> </tr> </tbody> </table>	Список А (Методы / технологии):	Список Б (Применение):	<p>А) Big Data (большие данные)</p> <p>Б) BI-системы (Power BI, Tableau)</p> <p>В) Предиктивная аналитика</p> <p>Г) RFM-анализ пациентов</p>	<p>1. Прогнозирование всплесков заболеваемости гриппом, или потребность в койках для плановой госпитализации на основе эпидемиологической обстановки.</p> <p>2. Сегментация пациентов по давности последнего визита, частоте обращений и сумме затраченных денег для разработки индивидуальных программ лояльности.</p> <p>3. Визуализация в реальном времени ключевых показателей эффективности клиник (загрузка кабинетов, выручка на каждого специалиста, конверсия звонков в записи) на интерактивных</p>
Список А (Методы / технологии):	Список Б (Применение):						
<p>А) Big Data (большие данные)</p> <p>Б) BI-системы (Power BI, Tableau)</p> <p>В) Предиктивная аналитика</p> <p>Г) RFM-анализ пациентов</p>	<p>1. Прогнозирование всплесков заболеваемости гриппом, или потребность в койках для плановой госпитализации на основе эпидемиологической обстановки.</p> <p>2. Сегментация пациентов по давности последнего визита, частоте обращений и сумме затраченных денег для разработки индивидуальных программ лояльности.</p> <p>3. Визуализация в реальном времени ключевых показателей эффективности клиник (загрузка кабинетов, выручка на каждого специалиста, конверсия звонков в записи) на интерактивных</p>						

			<p>дашбордах.</p> <p>4. Анализ огромных массивов структурированных и неструктурированных данных (лабораторные результаты, снимки МРТ, записи врачей) для выявления скрытых закономерностей и диагностики.</p>					
			<p>Установите соответствие между моделью / методологией управления изменениями (список А) и её характеристикой или областью применения в спортивной организации (список Б). Запишите пары буква–цифра.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Список А (Модели / методологии):</th> <th>Список Б (Характеристики / применение):</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <p>А) Экосистемный подход</p> <p>Б) Agile-трансформация (Scrum)</p> <p>В) Платформенные решения</p> <p>Г) Управление сопротивлением изменениям (модель ADKAR)</p> </td> <td> <p>1. Пять последовательных шагов: осознание необходимости изменения, желание участвовать, знания о том, как меняться, способности реализовать изменения, закрепление новых поведенческих паттернов среди медицинского персонала.</p> <p>2. Создание единого цифрового ядра (мобильное приложение клиники), объединяющего запись на прием, телемедицину, онлайн-оплату, результаты анализов и фармацевтические сервисы.</p> <p>3. Постепенная перестройка процессов небольшими межфункциональными командами (врач + IT-специалист + администратор) с двухнедельными спринтами для внедрения функций в МИС.</p> <p>4. Интеграция данных с аптечными сетями, страховыми компаниями и лабораторными</p> </td> </tr> </tbody> </table>	Список А (Модели / методологии):	Список Б (Характеристики / применение):	<p>А) Экосистемный подход</p> <p>Б) Agile-трансформация (Scrum)</p> <p>В) Платформенные решения</p> <p>Г) Управление сопротивлением изменениям (модель ADKAR)</p>	<p>1. Пять последовательных шагов: осознание необходимости изменения, желание участвовать, знания о том, как меняться, способности реализовать изменения, закрепление новых поведенческих паттернов среди медицинского персонала.</p> <p>2. Создание единого цифрового ядра (мобильное приложение клиники), объединяющего запись на прием, телемедицину, онлайн-оплату, результаты анализов и фармацевтические сервисы.</p> <p>3. Постепенная перестройка процессов небольшими межфункциональными командами (врач + IT-специалист + администратор) с двухнедельными спринтами для внедрения функций в МИС.</p> <p>4. Интеграция данных с аптечными сетями, страховыми компаниями и лабораторными</p>	
Список А (Модели / методологии):	Список Б (Характеристики / применение):							
<p>А) Экосистемный подход</p> <p>Б) Agile-трансформация (Scrum)</p> <p>В) Платформенные решения</p> <p>Г) Управление сопротивлением изменениям (модель ADKAR)</p>	<p>1. Пять последовательных шагов: осознание необходимости изменения, желание участвовать, знания о том, как меняться, способности реализовать изменения, закрепление новых поведенческих паттернов среди медицинского персонала.</p> <p>2. Создание единого цифрового ядра (мобильное приложение клиники), объединяющего запись на прием, телемедицину, онлайн-оплату, результаты анализов и фармацевтические сервисы.</p> <p>3. Постепенная перестройка процессов небольшими межфункциональными командами (врач + IT-специалист + администратор) с двухнедельными спринтами для внедрения функций в МИС.</p> <p>4. Интеграция данных с аптечными сетями, страховыми компаниями и лабораторными</p>							

			центрами для совместного использования аналитики пациентов и расширения сервисов.
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<p>1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать несколько правильных ответов.</p> <p>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</p>	<p>Прочитайте вопрос и выберите все правильные ответы из предложенных вариантов. Запишите номера выбранных ответов.</p> <p>Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы</p> <p>Вопрос: При внедрении цифровых решений в спортивной организации (например, CRM-системы) могут возникать различные формы сопротивления изменениям. Какие из перечисленных методов преодоления сопротивления являются эффективными и соответствуют лучшим практикам управления изменениями?</p> <p>Варианты ответов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увольнение всех сотрудников, отказывающихся работать с новой системой</li> <li>2. Создание «песочницы» с тестовым доступом и проведение обучения без риска для реальных данных</li> <li>3. Включение лидеров мнений (авторитетных тренеров, опытных администраторов) в состав агентов изменений</li> <li>4. Игнорирование жалоб и форсированное внедрение по приказу сверху</li> <li>5. Разработка упрощенного ролевого интерфейса для разных групп пользователей (кассиры, тренеры, менеджеры)</li> <li>6. Введение материальной премии за успешное освоение нового инструмента без ошибок</li> </ol> <p>Прочитайте вопрос и выберите все правильные ответы из предложенных вариантов. Запишите номера выбранных ответов (например, 1, 3, 5).</p> <p>Вопрос: Какие из перечисленных источников данных используются для выявления стратегических проблем спортивной организации (например, снижения зрительского интереса) и оценки эффективности работы с болельщиками?</p> <p>Варианты ответов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Данные билетных систем (частота покупок, выбранные сектора, время приобретения)</li> <li>2. Погодные условия в день матча (температура, осадки)</li> <li>3. Логи активности в клубном мобильном приложении (просмотры, клики, время сессии)</li> <li>4. Цвет формы игроков на домашних матчах</li> <li>5. Данные GPS-трекинга болельщиков на стадионе (маршруты, время прибытия)</li> <li>6. Результаты опросов и NPS (Net Promoter Score) после матчей</li> </ol>
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.	<p>Установите правильную последовательность этапов формирования цифровой стратегии медицинской организации. Расположите шаги в порядке от первого к последнему. Запишите буквы в нужной последовательности (например, А, Б, В, Г, Д).</p> <p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p>

		<p>2. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</p>	<p>Список этапов (буквы):</p> <p>а) Разработка дорожной карты и определение KPI цифровой трансформации</p> <p>б) Сбор и анализ данных о внутренней и внешней среде (Big Data, BI-системы, анализ рынка медицинских услуг)</p> <p>в) Выявление стратегических проблем на основе данных (снижение потока пациентов, рост отмен записей, эффективность работы с пациентами)</p> <p>г) Формулировка стратегических целей и ключевых направлений цифровизации (телемедицина, электронная запись, электронная медицинская карта)</p> <p>д) Мониторинг и корректировка стратегии по утвержденным KPI</p> <hr/> <p>Установите правильную последовательность действий при управлении сопротивлением изменениям в медицинской организации в ходе внедрения цифрового решения (на примере внедрения МИС — медицинской информационной системы). Расположите шаги в порядке от первого к последнему. Запишите буквы в нужной последовательности.</p> <p>Список действий (буквы):</p> <p>а) Материальное и нематериальное стимулирование активных пользователей новой системы (премии, грамоты, публичное признание)</p> <p>б) Диагностика групп стейкхолдеров и выявление причин сопротивления (опросы врачей и среднего персонала, карта заинтересованных сторон)</p> <p>в) Разработка и реализация целевых мероприятий (обучение работе с МИС, упрощение интерфейса для врачей, пилотное тестирование с лидерами мнений)</p> <p>г) Оценка устойчивости изменений через 3–6 месяцев (коэффициент возврата к бумажному документообороту, уровень активности в системе)</p> <p>д) Вовлечение авторитетных сотрудников (агентов изменений — главных врачей, заведующих отделениями) и создание «песочницы» для безопасного тестирования без риска для реальных медицинских данных</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<p>1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного</p>	<p>Частная многопрофильная клиника «Здоровье+» анализирует данные о пациентах за последние два года. Выявлено: доля пациентов, прибегающих к плану регулярных чекапов (абонементы на годовое обслуживание), снизилась с 60% до 40% от общего числа активных пациентов; при этом общее количество unique-пациентов (уникальных посетителей) выросло на 15%. Какая стратегическая проблема наиболее вероятна на основе этих данных?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>1. Снижение общего интереса населения к профилактической медицине в регионе.</p> <p>2. Падение лояльности постоянных пациентов при росте числа «разовых посетителей» (пациентов, обращающихся только при острых состояниях).</p> <p>3. Неэффективная работа call-центра и системы онлайн-записи (технические сбои, долгие ожидания).</p>

		<p>варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</p>	<p>4. Слишком низкие цены на разовые консультации, привлекающие случайную аудиторию.</p> <p>Прочитайте текст, выберите один правильный ответ и запишите развернутое обоснование своего выбора. Текст задания: Медицинский центр внедряет новую медицинскую информационную систему (МИС) с модулем электронного документооборота. Через три недели после старта пилотного проекта в одном из отделений выявлено: врачи-терапевты (70% из них — специалисты со стажем более 15 лет) не используют модуль электронного назначения препаратов, предпочитая писать рецепты от руки. Руководитель проекта предлагает «обязать всех врачей использовать МИС под угрозой депремирования». Какой метод преодоления сопротивления будет наиболее эффективным в данной ситуации с учётом возрастной группы и практического опыта персонала? Варианты ответов: 1. Принуждение (санкции за неиспользование системы, депремирование). 2. Упрощение интерфейса под нужды врачей, проведение коротких практических тренингов «одним кликом» и демонстрация экономии времени на записи. 3. Замена всей команды терапевтов на молодых специалистов, знакомых с цифровыми системами. 4. Игнорирование проблемы, так как переходный период ещё не закончился.</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p>	<p>Внимательно прочитайте кейс. Запишите развернутый обоснованный ответ на вопросы. Используйте четкие формулировки, аргументируйте свои выводы. Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала. Текст кейса: Частная многопрофильная клиника «МедИмпульс» зафиксировала следующие тенденции за последние 18 месяцев: Средняя месячная посещаемость клиники снизилась на 10% (с 5 000 до 4 500 пациентов). Доля пациентов в возрасте 25–40 лет упала с 40% до 28%. Количество записей через мобильное приложение выросло на 35%, но процент подтверждения записи (прихода на прием) сократился с 85% до 65%. Опросы показывают, что 72% пациентов не знают о программе лояльности клиники (скидки на repeated визиты, семейные абонементы). Вопросы: 1. Какие три стратегические проблемы можно выявить на основе приведенных данных? Кратко обоснуйте каждую проблему, опираясь на цифры кейса. 2. Предложите три ключевых направления цифровой стратегии клиники для решения этих проблем. 3. Для каждого направления укажите один измеримый KPI (конкретный показатель и целевое</p>

			<p>значение).</p> <p>4. Объясните, как предиктивная аналитика могла бы помочь предотвратить снижение посещаемости до его наступления (приведите конкретный пример использования данных).</p>
			<p>Внимательно прочитайте кейс. Запишите развернутый обоснованный ответ. При расчетах покажите формулы и промежуточные результаты.</p> <p>Текст кейса:</p> <p>Краевой диагностический центр планирует внедрить систему предиктивной аналитики для оптимизации загрузки оборудования (МРТ, КТ) и прогнозирования потока пациентов. Инвестиции в платформу и внедрение – 12 млн руб. Ожидается, что за счет оптимизации графика работы оборудования выручка от платных услуг вырастет на 20% (с 8 млн до 9,6 млн руб. в год) при неизменном количестве пациентов. Ежегодные операционные затраты на поддержку системы (лицензии, IT-персонал) – 1,5 млн руб. Срок жизни системы – 5 лет. Ставка дисконтирования – 10%. Альтернативный вариант – не внедрять систему, оставить текущий график работы.</p> <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рассчитайте годовой дополнительный денежный поток от внедрения системы (до налогов). Покажите формулу и расчет.</li> <li>2. Рассчитайте чистую приведенную стоимость (NPV) проекта. Покажите формулу и пошаговый расчет. Стоит ли реализовывать проект с финансовой точки зрения?</li> <li>3. Рассчитайте простой срок окупаемости (PB) и дисконтированный срок окупаемости (DPP) проекта.</li> <li>4. Назовите три нефинансовых КРІ для оценки успеха системы (помимо выручки и прибыли).</li> <li>5. Опишите один ключевой риск проекта и предложите способ его минимизации.</li> </ol>

### 6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

*Критерии и балльная шкала определяются преподавателем*

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	40
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по	30-39

курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	20-29
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	0-19

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

## 7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Для изучения основных вопросов образовательной программы необходимо конспектировать материалы лекций, работать с рекомендованной преподавателем литературой, а также ресурсами информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». Для приобретения навыков активного использования знаний полезно обсуждать плановые и возникающие вопросы, а также решаемые задачи на практических занятиях. Чтобы легче и прочнее усвоить материал следует постоянно использовать конкретные примеры, сравнения из уже полученных областей наук.

Для закрепления изученного материала даны вопросы по каждой теме дисциплины, на которые следует самостоятельно найти ответы.

Важной составной частью учебного процесса в вузе являются практические занятия. Практические занятия проводятся главным образом по дисциплинам, требующим закрепления навыков решения задач, и помогают студентам глубже усвоить учебный материал, приобрести умения применять принципы системного подхода к решению разнообразных задач, определять и оценивать ресурсы и существующие ограничения разного рода проектов.

При подготовке к практическим занятиям необходимо проанализировать конспект лекции, ознакомиться с рекомендованной литературой по соответствующей теме, осуществить подготовку по рекомендованным в рабочей программе вопросам для обсуждения темы, выполнить домашнее задание (при необходимости).

Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретается практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь. При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю (в том числе по электронной почте). Планируя консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы студентов. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику. Кроме того, ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у студента, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд методических материалов для быстрого повторения изученных вопросов, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе.

После изучения базовых тем курса проводится текущий контроль знаний студентов в виде опроса или письменного тестирования. Типовые тесты и задания по темам дисциплины приведены в специальном разделе данной рабочей программы.

Подготовка к текущему и промежуточному контролю предполагает изучение представленных вопросов к зачету, работу над тестами, представленными в данной рабочей программе, выполнение семестровой проектной работы по применению системного подхода и методов системного анализа к выбранной системе.

При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

## **8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет**

### **8.1. Основная литература**

1. Экономика и управление в здравоохранении: учебник и практикум для вузов / А. В. Решетников, Н. Г. Шамшурина, В. И. Шамшурин, К. Э. Соболев; под общей редакцией А. В. Решетникова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 316 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12832-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583762>

2. Экономика и управление в здравоохранении: учебник и практикум для вузов / А. В. Решетников, Н. Г. Шамшурина, В. И. Шамшурин, К. Э. Соболев; под общей редакцией А. В. Решетникова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 316 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12832-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560953>

### **8.2. Дополнительная литература**

1. Белый, Е. М. Предпринимательство в здравоохранении: учебник для вузов / Е. М. Белый; под научной редакцией Е. М. Белого. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 148 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20103-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568257>

2. Столяров, С. А. Менеджмент в здравоохранении: учебник для вузов / С. А. Столяров. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство

Юрайт, 2023. — 764 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10638-1.  
— Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL:  
<https://urait.ru/bcode/517837>

### **8.3 Нормативные правовые документы и иная правовая информация**

41. Федеральный закон от 21.11.2011 № 323 ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации»

42. Федеральный закон от 29.11.2010 № 326-ФЗ «Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации»

43. Постановление Правительства Российской Федерации от 29.12.2025 № 2188 «О Программе государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи на 2026 год и плановый период 2027 и 2028 годов»

44. Постановление Правительства Российской Федерации от 11.05.2023 № 736 «Об утверждении Правил предоставления медицинскими организациями платных медицинских услуг»

### **8.4 Интернет-ресурсы**

СЗИУ располагает доступом через сайт научной библиотеки <http://nwapa.spb.ru/>

к следующим подписным электронным ресурсам:

#### ***Русскоязычные ресурсы***

- Электронные учебники электронно - библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»
- Электронные учебники электронно – библиотечной системы (ЭБС) «Лань»
- Электронная библиотечная система «IPRbooks»  
<https://www.iprbookshop.ru/>
- Электронная библиотечная система «ZNANIUM.COM»  
<https://znanium.com/catalog/books/theme>
- Электронная библиотечная система «Юрайт» <https://urait.ru/>
- Научно-практические статьи по финансам и менеджменту Издательского дома «Библиотека Гребенникова»
- Статьи из периодических изданий по общественным и гуманитарным наукам «Ист - Вью»
- Энциклопедии, словари, справочники «Рубрикон»
- Полные тексты диссертаций и авторефератов Электронная Библиотека Диссертаций РГБ
- Информационно-правовые базы - Консультант плюс, Гарант.

#### **Англоязычные ресурсы**

- EBSCO Publishing – доступ к мультидисциплинарным полнотекстовым базам данных различных мировых издательств по бизнесу, экономике, финансам, бухгалтерскому учету, гуманитарным и естественным областям знаний, рефератам и полным текстам публикаций из научных и научно-популярных журналов.

- Emerald – крупнейшее мировое издательство, специализирующееся на электронных журналах и базах данных по экономике и менеджменту. Имеет статус основного источника профессиональной информации для преподавателей, исследователей и специалистов в области менеджмента.

- Возможно использование, кроме вышеперечисленных ресурсов, и других электронных ресурсов сети Интернет.

#### 8.5. Иные источники

##### Научные журналы

Врач

Медицина и организация здравоохранения

Менеджер здравоохранения

Национальное здравоохранение

Общественное здоровье

Врач и информационные технологии

Здравоохранение Российской Федерации

Личность в меняющемся мире: здоровье, адаптация, развитие

### 9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций, оснащенные персональным компьютером/ноутбуком и мультимедийным проектором
2.	Аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами и персональными компьютерами с выходом в Интернет для проведения практических занятий
3.	«МТС Линк» — российская платформа для онлайн-коммуникаций и совместной работы команд ; «Яндекс Телемост» — сервис для видеоконференций от Яндекса; Я-мессенджер
4.	Технические средства обучения: персональные компьютеры; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV; программы для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных; соответствующие онлайн-инструменты для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях
5.	Научная библиотека (в т.ч. электронные информационные ресурсы научной библиотеки)
6.	СДО Академии <a href="https://lms.ranepa.ru/">https://lms.ranepa.ru/</a>

