

**Общество с ограниченной ответственностью
«ДЭНИС Фарм Промоушн»**

УТВЕРЖДЕНО:
Приказом № 01/Пр от «10» октября 2023 г.
Генеральный директор _____ Фридман А.И.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ**

**«Организация управленческого учета в
учреждениях здравоохранения»**

Форма обучения: очная
Срок реализации программы:
72 ак. часа (19 дней)

Санкт-Петербург
2023

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Эффективность деятельности медицинских организаций определяется не только наличием современных технологий и качеством подготовки медицинского персонала, но и подготовкой квалифицированных управленческих кадров. Подготовка, повышение квалификации руководящих кадров здравоохранения в современных условиях становится неотъемлемой составляющей процесса управления медицинской организацией.

К управленческим кадрам в медицинских организациях относятся руководители как из числа медицинских работников (главный врач, заместитель главного врача по лечебной работе и др.), так и не из числа медицинских работников (директор, заместитель руководителя по финансово-экономическим вопросам и др.).

Программа разработана в соответствии с основными нормативно-правовыми документами:

- Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

- Приказ Министерства образования и науки РФ от 1 июля 2013 г. № 499 "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам".

- Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (ЕКС), 2017 Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих Раздел «Общепрофессиональные квалификационные характеристики должностей работников, занятых на предприятиях, в учреждениях и организациях», утвержденный Постановлением Минтруда РФ от 21.08.1998 № 37 (редакция от 15.05.2013).

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ РЕАЛИЗАЦИИ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ

Цель освоения образовательной программы «Организация управленческого учета в учреждениях здравоохранения» - дать обучающимся знания в области теории и практики управленческого учета как необходимого направления развития меняющейся экономической системы, раскрыть основные положения, представить методики управленческого учета, с помощью которых можно улучшить процесс управления организацией.

Задачи программы - сформировать у обучающихся теоретические знания и практические навыки в области управленческого учета организации в сфере здравоохранения, в частности при:

- стратегическом и тактическом анализе деятельности учреждения;
- подготовке принятия управленческих решений.

Цель достигается посредством:

- изучения учебного материала, нормативных правовых документов, методического обеспечения, примеров локальных актов;
- актуализации опыта руководителей учреждений и их активного включения в позитивный проблемный анализ современных экономических вопросов;
- нацеленности на конечные результаты и их дальнейшее использование в практической деятельности.

ТРЕБОВАНИЯ К УРОВНЮ ПОДГОТОВКИ ПОСТУПАЮЩЕГО НА ОБУЧЕНИЕ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

Категория слушателей: руководители, заместители руководителей по финансово-экономическим вопросам медицинских организаций (директор (генеральный директор, управляющий) предприятия, финансовый директор (заместитель директора по финансам), главный бухгалтер, начальник финансового отдела, аудитор, бухгалтер, бухгалтер-ревизор, экономист по финансовой работе).

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Данная программа направлена на формирование у слушателей профессиональных компетенций, обеспечивающих повышение имеющейся у них квалификации, а также обновление теоретических и практических знаний в связи с повышением требований к уровню квалификации и необходимостью освоения современных методов решения профессиональных задач.

Программа «Организация управленческого учета в учреждениях здравоохранения» направлена на качественное изменение имеющихся и формирование новых профессиональных компетенций (ПК):

- руководство финансово-экономической деятельностью предприятия;
- принятие управленческих решений, касающихся финансово-экономической и производственно-хозяйственной деятельности предприятия;
- организация работы по проведению анализа и оценки финансовых результатов деятельности организации и разработке мероприятий по повышению эффективности управления финансами;
- определение финансовой политики организации, разработка и осуществление мер по обеспечению ее финансовой устойчивости.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

В результате освоения курса слушатели должны:

Знать и понимать:

- принципы ведения управленческого учета;
- основные понятия управленческого учета;
- пользователей управленческого учета;
- особенности учета в учреждениях здравоохранения.

Уметь:

- обобщать и систематизировать экономическую информацию в области здравоохранения;
- оценить различные варианты представленного бюджета;
- правильно собрать исходные данные и оценивать затраты на услуги предоставляемые учреждением и принимать правильное решение по ценообразованию;
- выбирать необходимые методы анализа в области управления для достижения поставленных задач организации здравоохранения.

Владеть:

- технологиями сбора и обработки данных управленческого учета;
- навыками системного анализа финансового состояния медицинской организации;
- навыками поиска информации, необходимой для решения управленческих задач организации здравоохранения.

Приобрести профессиональные компетенции:

- в разработке системы управленческого учета организации;
- в использовании методики управленческого учета в своей практической деятельности;
- в рациональных решениях с условиями ограничивающих факторов.

ТРУДОЕМКОСТЬ, РЕЖИМ ЗАНЯТИЙ, ФОРМА ОБУЧЕНИЯ И АТТЕСТАЦИИ

Нормативная трудоемкость обучения по данной программе – 72 академических часа.

Формы обучения: очная. Групповое обучение, дистанционное обучение и индивидуальное обучение.

Продолжительность ежедневных учебных занятий – 4 учебных часа в день.

Один учебный час составляет 45 мин.

Мотивация слушателей базируется на актуальности содержания программы. Освоение лекционного материала осуществляется в ходе практических занятий, ориентированных на включение полученных знаний в реальную практику. В процессе обучения учитывается, что знания, осваиваемые слушателями, в целях формирования их практической

ориентированности должны представляться в деятельностной форме. Таким образом, в преподавании акцент переносится с вербальных методов на активные.

Формы организации учебной работы слушателей:

Учебные занятия со слушателями предполагают проведение **лекций, интерактивных практических занятий, учебных групповых и индивидуальных консультаций.**

Лекция – аудиторная форма занятий, предполагающая монологическое изложение преподавателем одной из тем курса. Основная цель лекции - постановка и освещение проблемы, достижение понимания слушателями предоставляемого учебного материала, стимулирование интереса и формирование активного отношения к изучаемому материалу.

Интерактивные формы практических занятий включают дискуссии, коллективные обсуждения, выполнение конкретных практических заданий, моделирование практических ситуаций применения получаемых знаний в форме деловых игр или учебного проектирования в аудитории.

Учебные групповые или индивидуальные консультации – форма занятий преподавателя со слушателями, цель которых – углубленная проработка материала по курсу, ответы на дополнительные вопросы слушателей по курсу и развитие способности слушателей самостоятельно анализировать рекомендованную литературу.

В процессе практических занятий слушателям предлагаются задания двух видов:

1. Обсуждение подготовленных реальных примеров (кейсов), иллюстрирующих проблемные ситуации и практику перехода к новым финансово-экономическим механизмам.
2. Опыт практического применения полученных знаний для учреждения системы здравоохранения.
3. Проведение экспресс-анализа системы управленческого учета учреждения системы здравоохранения.

Форма аттестации - по окончании обучения проводится итоговая аттестация, состоящая из вопросов и тестовых заданий.

Итоговая аттестация проводится комиссией в составе: председателя, секретаря и не менее 2-х членов комиссии.

Форма, условия проведения итоговой аттестации и перечень контрольных вопросов для проверки знаний разрабатываются аттестационной комиссией, утверждаются руководителем организации и доводятся до сведения обучающихся в начале обучения.

Результаты итоговой аттестации оформляются в виде протокола аттестационной комиссии и регистрируются в журнале обучения.

Лицам, прошедшим соответствующее обучение в полном объеме и аттестацию, организацией выдается удостоверение о повышении квалификации установленного образца за подписью руководителя организации, секретаря аттестационной комиссии, заверенное печатью.

Слушатель допускается к итоговой аттестации после изучения программы в объеме, предусмотренном учебным планом.

При освоении программы повышения квалификации параллельно с получением высшего образования, удостоверение о повышении квалификации выдается одновременно с получением соответствующего документа об образовании.

Слушателям, показавшим неудовлетворительные знания, выдается справка о прослушанных учебных темах.

УЧЕБНЫЙ ПЛАН

№	Наименование тем	Всего часов	Аудиторные занятия	
			Лекции	Практич. занятия
1.	Тема 1. Сущность, цели, пользователи и задачи управленческого учета	12	8	4
2.	Тема 2. Затраты и методы калькулирования в управленческом учете	24	14	10
3.	Тема 3. Бюджетирование и бизнес-планирование	24	14	10
4.	Тема 4. Организация управленческого учета в организациях здравоохранения	8	8	-
	Консультации	2	2	
5.	Итоговая аттестация	2	-	2
	ИТОГО	72	46	26

КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК

Форма обучения	1	2-3	4	5-9	10	11-15	16-17	18	19	Итого количество часов:
	день	день	день	день	день	день	день	день	день	
Лекции	4	2	4	2	4	2	4	-	-	72
Практические занятия	-	2	-	2	-	2	-	-	-	
Консультации	-	-	-	-	-	-	-	2	-	
Итоговая аттестация	-	-	-	-	-	-	-	-	2	
Итого	4	8	4	20	4	20	8	2	2	

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Тема 1. Сущность, цели, пользователи и задачи управленческого учета (12 ак. часов)

Лекции (1 ак. час).

Введение. Необходимость управленческого учета в учреждениях здравоохранения. Базовые компоненты системы управленческого учета и анализа. Цели управленческого учета. Ключевые пользователи управленческого учета. Задачи управленческого учета: учет ресурсов и анализ финансово-хозяйственной деятельности, планирование и прогнозирование, контроль и регулирование, организационная работа и оперативное управление, стимулирование (мотивация).

1.1. Основные процессы, обеспечивающие формирование и функционирование системы управленческого учета (5 ак. часов)

Лекции (3 ак. часа).

Идентификация, измерение и накопление данных. Анализ, подготовка и интерпретация информации. Разработка и технологическое внедрение информационной системы. Администрирование системы управленческого учета.

Практическое занятие № 1 (2 ак. часа).

Решение практических задач (Приложение № 2 к программе).

1.2. Факторы, оказывающие влияние на организацию системы управленческого учета в учреждениях (6 ак. часов)

Лекции (4 ак. часа).

Особенности нормативно-правового регулирования деятельности учреждения. Характер оказываемой медицинской помощи и услуг. Масштаб и объем деятельности. Организационная структура. Внутренние стандарты деятельности (стандарты корпоративного управления, стандарты качества, клинические протоколы). Наличие и характеристики систем информационного обеспечения для целей управления.

Практическое занятие № 1 (2 ак. часа).

Решение практических задач (Приложение № 2 к программе).

Тема 2. Затраты и методы калькулирования в управленческом учете (24 ак. часа)

Лекции (14 ак. часов)

Система классификации затрат. Группы затрат. Содержание классификации затрат по основным направлениям управленческого учета. Новые группы затрат: альтернативные, затраты прошлых периодов, инкрементальные, маргинальные, приростные, релевантные, нерелевантные и др. Постановка учета затрат по звеньям организационной структуры управления. Доходы медицинского учреждения. Расходы медицинского учреждения. Характеристики методов калькулирования и присущих им способов калькуляции (позаказный, попередельный, попроцессный, поиздельный, нормативный).

Практическое занятие № 2 (10 ак. часов).

Решение практических задач (Приложение № 2 к программе).

Тема 3. Бюджетирование и бизнес-планирование (24 ак. часа)

Лекции (14 ак. часов)

Бюджетирование как метод управления. Прогнозирование выручки от предоставляемых услуг и прибыли медицинского учреждения. Составление бюджетов: «сверху вниз» или «снизу вверх»; комбинированный. Пооперационное бюджетирование, бюджетирование по

заданным параметрам и кайзен-бюджетирование. Составление сметы расходов на оплату труда. Примерное соотношение затрат на оплату труда. Составление сметы затрат на медикаменты. Проведение АВС-анализа. Маркетинговая сводка по закупке медикаментов. Расчет стоимости курсовых доз. Составление сметы по расходным материалам и услугам. Свод потребности медицинского учреждения в расходных материалах и услугах. Смета расходов на питание. Пример простого бизнес плана.

Практическое занятие № 3 (10 ак. часов).

Решение практических задач (Приложение № 2 к программе).

Тема 4. Организация управленческого учета в организациях здравоохранения

Ответственное лицо и специальная команда лиц, ответственных за внедрение управленческого учета. Набор навыков ответственного лица и специалистов команды. Обязанности ответственного лица и специалистов команды. Необходимость разделения структуры учреждения на центры ответственности. Формировании бюджета, устанавливание планов и назначение лиц, ответственных за их выполнение.

КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

К преподаванию в части чтения лекций и проведения практических занятий привлекаются специалисты по экономике и/или менеджменту.

Требования к квалификации педагогических кадров, обеспечивающих обучение: наличие среднего профессионального или высшего профессионального образования, соответствующего профилю программы.

ТРЕБОВАНИЯ К МИНИМАЛЬНОМУ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОМУ ОБЕСПЕЧЕНИЮ

Специальные помещения должны представлять собой учебные классы, укомплектованные доской (флипчарт); оборудованные видеопроекторным/ мультимедийным оборудованием, позволяющим работать с текстом, изображениями, для проведения занятий всех видов, предусмотренных программой, в том числе групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Перечень материально-технического обеспечения, включает в себя:

- рабочее место преподавателя;
- рабочие места учащихся.

ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБУЧЕНИЯ

Рекомендуемая литература

1. Экономика и управление в здравоохранении : учебник и практикум для вузов / А.В. Решетников, Н. Г. Шамшурина, В. И. Шамшурин ; под общ. ред. А. В. Решетникова. — М. : Издательство Юрайт, 2019 — 303 с. — Серия : Специалист.
2. Управленческий учет : учеб. пособие / А.В. Ильина, Н.Н. Ильшева. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016 – 180 с.

Примерный перечень вопросов для итоговой аттестации

1. Объясните термины:

- бюджет движения денежных средств,
 - бюджет доходов и расходов,
 - бюджет по балансовому листу,
 - бюджетирование с нуля,
 - гибкий бюджет,
 - инвестиционный бюджет,
 - исполнительный бюджет,
 - модель бюджета,
 - план оказания услуг,
 - планирование,
 - последовательный бюджет,
 - постатейный бюджет,
 - преемственное бюджетирование,
 - программный бюджет,
 - статический (жесткий) бюджет,
 - скользящий бюджет,
 - статистический бюджет,
 - стратегической планирование,
 - цикл планирования и контроля.
2. Какие основные управленческие задачи решает бюджетирование?
 3. Назовите и охарактеризуйте основные финансовые бюджеты.
 4. Опишите задачи бюджета доходов и расходов.
 5. Что отражает бюджет движения денежных средств? Какие задачи он помогает решать?
 6. Опишите цикл планирования и контроля и роль бюджетирования в этом цикле.
 7. Объясните разницу между стратегическим планированием и планированием.
 8. Что такое преемственное бюджетирование?
 9. Каковы достоинства и недостатки бюджетирования с нуля?
 10. Как формируется бюджет доходов лечебных подразделений?
 11. Как формируется бюджет расходов лечебных подразделений?
 12. Почему бюджеты медицинской организации удобно представлять в форме основных финансовых отчетов?
 13. Как формируется бюджет доходов и расходов медицинской организации?
 14. Как формируется бюджет движения денежных средств медицинской организации?
 15. Как формируется бюджет медицинской организации по балансовому листу?
 16. Каковы достоинства и недостатки коллегиального подхода к бюджетированию?
 17. Почему при подготовке бюджета доходов и расходов важно не только то, какие услуги и в каком количестве оказывает медицинская организация, но и лицо (человек или организация), оплачивающее услуги?
 18. Почему подготовка бюджетов доходов и расходов должна предшествовать подготовке бюджета по балансовому листу?
 19. Какие сведения необходимы для формирования бюджета по балансовому листу?
 20. Объясните различия между статическим и гибким бюджетами.

Итоговый тест:

Краткие рекомендации по проведению итогового тестирования:

- Продолжительность итогового теста – 30 мин.
- Тест включает 10 вопросов по всем разделам курса.
- В каждом вопросе несколько вариантов ответа.
- Правильным является только один вариант ответа.
- Слушатель должен выбрать правильный ответ и отметить его «галочкой».
- Тест оценивается по 10-ти бальной шкале.
- Каждый правильный ответ оценивается в 1 балл.
- За неправильный ответ балл не снимается.
- Тест считается сданным, если слушатель набрал 6 и более баллов.
- Допускается передача теста **один раз**.
- Если при повторной сдаче оценка снова окажется менее 6 баллов, то тест считается несданным, а слушатель считается не прошедшим итоговую аттестацию по данному курсу.

Примерный перечень вопросов и тестовых заданий для итоговой аттестации

1. К отложенным расходам относятся:
 - резервы предстоящих расходов и платежей
 - расходы будущих периодов
 - расходы, оплаченные в предыдущем периоде

2. Релевантными затратами считаются:
 - затраты, рассчитанные для нескольких проектов с использованием единых правил
 - затраты, имеющие существенное значение для принятия управленческого решения
 - сумма затрат, связанная с конкретным проектом
 - общие для двух альтернативных проектов затраты

3. По методу признания в качестве расходов затраты классифицируют на:
 - прямые и косвенные
 - на продукт и за период
 - постоянные и переменные
 - релевантные и нерелевантные

4. Управленческий учет отличается от финансового учета тем ...
 - ..., что служит целям управления и контроля
 - ..., что использует дополнительные счета бухгалтерского учета
 - ..., что ведется отдельным подразделением предприятия

5. Чем было обусловлено выделение управленческого учета из единой системы бухгалтерского учета:
 - требованиями законодательства по бухгалтерскому учету
 - спецификой целей и задач управленческого учета
 - требованиями налоговых органов

6. Публикация внутренней управленческой отчетности в средствах массовой информации осуществляется:
 - ежегодно
 - ежеквартально
 - в случае банкротства предприятия
 - при смене руководителя предприятия
 - не осуществляется ни при каких условиях

7. Потребителями информации управленческого учета являются:
 - менеджеры предприятия
 - акционеры предприятия
 - налоговая инспекция
 - банк на стадии принятия решения о выдаче предприятию кредита
8. Источниками информации управленческого учета могут быть:
 - учетные – бухгалтерские и статистические, оперативный учет
 - внеучетные – аудит, экспертизы, налоговые проверки и т.д.
 - как учетные так и внеучетные
9. Какую систему бухгалтерского учета использует управленческий учет?
 - автономную – отдельно от ведения финансового учета
 - интегрированную – совместно с ведением финансового учета
 - по усмотрению хозяйствующего субъекта: автономную или интегрированную.
10. В чем состоят задачи управленческого учета?
 - формирование информации о действительной прибыли организации отличной от той, что указывается в налоговой и бухгалтерской отчетности
 - формирование достоверной информации о деятельности организации, планирование и контроль эффективности, определение фактической себестоимости и отклонений, анализ отклонений, формирование базы для принятия решений.
11. Соблюдение требований положений по бухгалтерскому учету, утвержденных приказами Минфина РФ, является обязательным при ведении какого учета?
 - финансового учета
 - налогового учета
 - управленческого учета
12. «Центр доходов» несет ответственность за:
 - затраты
 - затраты и выручку
 - выручку
13. Уровень самостоятельности и ответственности центра инвестиций:
 - выше уровня ответственности центра прибыли
 - ниже уровня ответственности центра прибыли
14. Параметры решений — это:
 - внешние и внутренние условия, которые должны быть приняты во внимание при принятии решений и которые «сужают» поле альтернатив
 - набор вариантов решений, которые можно принять в данной ситуации
15. В чем состоит роль бухгалтера-аналитика в принятии управленческих решений?
 - анализ бухгалтерской отчетности на основании коэффициентов
 - содействовать достижению поставленных целей
 - анализ соотношения данных бухгалтерской и налоговой прибыли
16. Обязательна ли организация управленческого учета на предприятии?
 - да
 - нет
 - в зависимости от формы собственности предприятия
 -

17. Балансовое уравнение затрат имеет следующий вид:
- $\text{НЗПнач} + \text{Зотч} = \text{Стов} + \text{Бр} + \text{От} + \text{НЗПкон}$
 - $\text{НЗПнач} + \text{Стов} = \text{Зотч} + \text{Бр} + \text{От} + \text{НЗПкон}$
 - $\text{НЗПнач} + \text{Стов} + \text{Бр} + \text{От} = \text{Зотч} + \text{НЗПкон}$
18. Методы исключения и распределения являются вариантами:
- попередельного метода
 - позаказного метода
19. Использование принципа «пропорциональности» для распределения косвенных затрат означает, что:
- величина распределяемых косвенных затрат должна находиться в пропорциональной зависимости от величины прямых затрат
 - величина распределяемых затрат и величина выбранной базы распределения должны находиться в пропорциональной зависимости
 - база распределения должна находиться в пропорциональной зависимости от продолжительности отчетного периода
20. Дифференциация баз распределения косвенных затрат предполагает, что:
- могут использоваться различные базы распределения для различных статей затрат и различных мест возникновения затрат
 - для каждого отчетного периода должны использоваться различные базы распределения
 - различные базы распределения должны использоваться для составления нормативных (плановых) и фактических калькуляций
21. Период планирования — это:
- временной промежуток, в течение которого менеджеры предприятия составляют и согласовывают план
 - временной промежуток, на который составляются и в течение которого реализуются планы
22. Планирование на период до 1 года можно охарактеризовать как:
- текущее
 - тактическое
 - стратегическое
23. Генеральный бюджет — это:
- совокупность планов, составленных для предприятия в целом
 - совокупность планов, составленных для основных производственных подразделений предприятия
24. Процедура планирования начинается с составления:
- плана коммерческих затрат
 - бюджета продаж
 - плана производства
 - бюджета инвестиций
25. К финансовым планам относят:
- план общехозяйственных затрат
 - бюджет производственной себестоимости
 - прогнозный баланс
 - план продаж

26. Конечное сальдо может быть отрицательным:
- бюджете движения денежных средств
 - в бюджете доходов и расходов
27. Центры финансовой отчетности — это:
- структурные единицы предприятия, для которых формируются планы и которые отчитываются за результаты их выполнения
 - структурные единицы предприятия, которые отчитываются за остаток наличных денежных средств
28. Нормативные калькуляции себестоимости используются для следующих целей:
- определения суммы фактических затрат отчетного периода
 - планирования и контроля, в любое время исчислить затраты на основе нормативов

Практическое занятие № 1

К теме 1. Сущность, цели, пользователи и задачи управленческого учета

Вопросы для изучения:

1. Определение управленческого учета. Цели управленческого учета. Задачи управленческого учета. Базовые компоненты системы управленческого учета.
2. Ключевые показатели управленческого учета. Пользователи информации управленческого учета. Лица, ответственные за формирование системы управленческого учета.
3. Основные компоненты системы управленческого учета. Основные процессы, обеспечивающие формирование и функционирование системы управленческого учета.
4. Факторы, оказывающие влияние на организацию системы управленческого учета в учреждениях здравоохранения.

Практические задачи

Задание 1.1 (1 ак. час)

Небольшая компания по выпуску медицинского оборудования (штат сотрудников — 40 человек) «Здоровье» управляется ее владельцем. Компания работает в основном на условиях самофинансирования и реализует продукцию в кредит с отсрочкой платежа.

Требуется:

1. Опишите направления учета, которые должны быть реализованы в рамках учетной системы данной компании.
2. Какие изменения следует привести в учетную систему в случае, если владельцы компании приняли решение об открытии совместного с зарубежной фирмой производства медицинского оборудования, если данное решение потребует также открытия кредитной линии в банке?

Задание 1.2 (1 ак. час)

Сеть специализированных центров по продаже медицинского оборудования ООО «Вектор» включает 20 магазинов, расположенных в областном центре и крупнейших райцентрах области.

Основной вид деятельности магазинов - продажа медицинского оборудования. Дополнительно оказываются услуги по сборке оборудования по специальным заказам, ремонт оборудования, установка программного обеспечения, консультирование пользователей. Координирует деятельность сети компания ООО «Вектор-Центр», осуществляющая централизованные закупки материалов, товаров, подбор и расстановку кадров, формирование торговой политики и управление финансовыми и материальными потоками внутри сети. При этом в сфере ответственности директоров отдельных магазинов находится организация торговой деятельности соответствующего магазина и достижение целевых показателей объемов продаж, доходов и доходностей.

Требуется:

1. Выделите основные функции и подсистемы ООО «Вектор».
2. Сформулируйте систему целей ООО «Вектор».
3. Сформулируйте условия, при которых смена внешних обстоятельств должна будет повлечь за собой изменение системы целей ООО «Вектор».
4. Обсудите, какие события внутри самой ООО «Вектор» могут повлечь за собой изменение ее целей.
5. Предложите схему организационной структуры ООО «Вектор».

6. Выделите основные внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на деятельность и результативность ООО «Вектор».

Задание 1.3 (1 ак. час)

Руководство организации по продаже медицинского оборудования «Новые медицинские технологии» в последние несколько месяцев испытывает определенные трудности с информационным обеспечением принятия управленческих решений, касающихся текущей деятельности клиники.

Генеральный директор на совещании руководителей отделов и служб организации заявил: «Всем сотрудникам и руководителям необходимо ежедневно сообщать начальнику отдела управленческого учета абсолютно всю информацию о деятельности организации. В свою очередь, начальник этого отдела должен представлять менеджерам на всех уровнях все сведения, необходимые для выполнения ими своих обязанностей».

Требуется:

1. Обсудите, возможно ли выполнение данных установок буквально. Если да, то к каким последствиям для организации это может привести на самом деле? Если нет, то почему?

2. Составьте служебную записку генеральному директору от лица начальника отдела управленческого учета, в которой поясните возможности и ограничения системы управленческого учета для решения задач, поставленных на совещании руководителей отделов и служб организации.

Задание 1.4 (1 ак. час)

Ситуации и мнения:

1. После окончания учебного заведения вы пришли на работу в фирму и намереваетесь предложить ее руководству создать отдел управленческого учета. Какую работу, по вашему мнению, должен выполнять этот отдел? Какие аргументы в обоснование этого предложения вы приведете? Каких возражений можете ожидать?

2. Какой вид учета важнее для предприятия: финансовый или управленческий? Кому, по вашему мнению, нужно платить более высокую зарплату - руководителю финансовой или управленческой (производственной) бухгалтерии? Аргументируйте свое мнение.

3. В разных странах управленческий учет называют по-разному. Какое название вы считаете более правильным и почему?

4. Приведите примеры возможностей управления по отклонениям: на промышленном предприятии; в медицинской организации; в магазине системы «Супермаркет»; в учебном заведении.

Практическое занятие № 2

к теме 2. Затраты и методы калькулирования в управленческом учете

Вопросы для изучения:

1. Определение затрат в экономической теории. Определение расходов в бухгалтерском учете.

2. Прямые и косвенные затраты. Основные и накладные затраты. Постоянные и переменные затраты.

3. Экономические и бухгалтерские затраты. Эффективные и неэффективные затраты.

4. Одноэлементные и комплексные затраты. Текущие и капитальные затраты.

5. Показательный метод учета затрат и калькулирования себестоимости продукции.

6. Попередельный метод учета затрат и калькулирования себестоимости продукции.

7. Простой метод учета затрат и калькулирования себестоимости продукции.

8. Нормативный метод учета затрат и калькулирования себестоимости продукции.

9. Сущность и задачи калькулирования (исчисления себестоимости).

10. Объекты калькулирования. Калькуляционные единицы. Связь калькулирования себестоимости с учетом производственных затрат.
11. Типы производства и их влияние на организацию аналитического учета затрат.
12. Калькуляционные расчеты.
13. История создания системы «Стандарт-кост». Особенности применения системы «Стандарт-кост». Преимущества и недостатки системы «Стандарт-кост». Особенности разработки норм и нормативов в системе «Стандарт-кост».
14. Особенности применения системы «Директ-костинг». Преимущества и недостатки системы «Директ-костинг».
15. Особенности применения системы «ABC». Кост-драйверы.
16. Понятие мест возникновения затрат и носителя затрат.
17. Понятие центра ответственности.
18. Информационная структура центра ответственности.
19. Центры затрат. Центры доходов. Центры прибыли. Центры инвестиций.

Практические задачи

Задание 2.1 (0,5 ак. час)

Иван Соколов ездит на работу на электричке, приобретая квартальный проездной билет за 220 руб. Его соседка, которая совершает такие же поездки, предлагает ему ездить на работу вместе на его автомобиле, и платить ему за это 50 руб. в месяц. Соколов составил квартальную калькуляцию затрат на автомобиль:

- бензин - 200 руб.,
- масло и другие вспомогательные материалы — 40 руб.,
- амортизация — 80 руб.

В настоящее время Соколов пользуется автомобилем только по выходным, а по будним дням автомобиль стоит в гараже.

Требуется: определить, стоит ли принять предложение соседки. Обоснуйте свое решение с учетом релевантных затрат.

Задание 2.2 (1 ак. часа)

В цехе по производству медицинского препарата «Ромашка+» производственные затраты за январь 2020 года составили:

- Прямые материальные затраты.....2 520 000 руб.
- Прямые трудовые затраты..... 70 100 руб.
- Накладные производственные расходы 2 580 000 руб.

В цех было отпущено 130 000 литров концентрата медицинского препарата «Ромашка+». Технологические потери этого сырья составляют 3%. В конечном продукте (медицинском препарате) объемная доля концентрата составляет 20%.

Требуется: оценить производственную себестоимость 1 литра медицинского препарата «Ромашка+».

Задание 2.3 (2 ак. часа)

Компания «Медцентр» занимается изготовлением и установкой медицинского оборудования. В структуре предприятия несколько служб: цех сборки, отдел установки и администрация (вместе с коммерческой службой). Статьи затрат компании можно сгруппировать таким образом:

- амортизация производственного оборудования в цехе сборки,
- страхование производственных помещений,
- материалы,
- заработная плата контролеров цеха сборки и отдела установки,
- заработная плата сотрудников администрации,
- расходы на организацию связи (телефон, интернет, почтовые отправления),

—вознаграждения правообладателям (роялти) в форме определенного процента от стоимости заказов соответствующего оборудования,
 —расходы на рекламу,
 —заработная плата рабочих цеха сборки и отдела установки,
 —амортизация офисного оборудования,
 —питание сотрудников администрации и цеха сборки,
 —расходы на приобретение специальных приспособлений (инструментов), вспомогательных материалов и канцелярских товаров для всех служб компании;
 —аренда производственных и офисных помещений.

Требуется: провести классификацию затрат (основные — накладные, производственные — непроизводственные) для целей:

- 1) расчета себестоимости единицы продукции,
- 2) затрат на функционирование каждой службы.

Задание 2.4 (1 ак. час)

Компания «Экипаж» оказывает транспортные услуги по перевозке пациентов своим транспортом. Предполагается, что затраты компании по этому виду деятельности являются условно переменными относительно суммарного пробега машин. Данные относительно величин затрат и пробега машин по месяцам 2020 года приведены в таблице:

Месяц	Суммарные затраты, тыс. руб.	Пробег, тыс. км
Январь	1 546	55,1
Февраль	1 589	58,1
Март	1 704	64,0
Апрель	1 623	61,2
Май	1 604	59,4
Июнь	1 675	59,8
Июль	1 708	60,6
Август	1 695	59,1
Сентябрь	1 786	62,5
Октябрь	1 756	63,8
Ноябрь	1 642	64,4
Декабрь	1 784	63,3

Требуется: провести разделение затрат на переменные и постоянные.

Задание 2.5 (1 ак. час)

Компания распределяет накладные расходы пропорционально отработанному оборудованию времени. Известны следующие данные за период:

Плановые накладные расходы.....156 000 руб.

Фактические накладные расходы.....187 200 руб.

Плановое время работы оборудования.... 130 000 ч.

Фактическое время работы оборудования 120 000 ч.

Требуется рассчитать:

- 1) величину ставки распределения накладных расходов на 1 час работы оборудования;
- 2) величину дефицита или избытка возмещения накладных расходов за период

Задание 2.6 (1,5 ак. часа)

Аудиторская фирма «Альфа-Аудит» оказывает клиентам следующие услуги: общий аудит, юридическое консультирование (ЮК), оценка активов. Оценка выработки каждого специалиста ведется на основании часов времени, отработанного в рамках каждого конкретного договора с клиентом (клиенто-часов).

В управленческом учете выделяются три центра производственных затрат, соответствующие трем основным видам деятельности.

Имеются следующие оценки показателей на следующий квартал:

	Аудит	ЮК	Оценка
Численность специалистов, чел.	15	6	4
Количество занимаемых помещений	3	3	2
Объем клиенто-часов	7 600	3 100	1 800

Накладные расходы составят, тыс. руб.:

Фиксированная заработная плата (с отчислениями) специалистов:

Аудиторы990

Юристы450

Оценщики246

Арендная плата (включающая все коммунальные расходы).... 300

Выплаты сотрудникам администрации750

Прочие расходы (канцелярские, печать).....60

В настоящее время компания выбирает методику распределения накладных расходов для целей ценообразования на будущее на основе расчетов на следующий квартал.

Требуется:

1. Рассчитать на следующий квартал единую ставку распределения накладных затрат, предварительно обосновав выбор единой базы распределения.

2. Подготовить ведомость распределения накладных расходов и рассчитать ставки их распределения по каждому центру затрат.

3. Обсудить достоинства и недостатки двух подходов к распределению накладных расходов (единая ставка и отдельные ставки по подразделениям), имея в виду аудиторскую компанию «Альфа-Аудит». Какие поведенческие конфликты в организации может повлечь за собой применение того или иного метода?

Задание 2.7 (1,5 ак. часа)

В цехе по производству медицинского оборудования выполняются 2 заказа на изготовление изделий в количестве 100 ед.

Ожидаемая сумма накладных издержек по цеху составляет 5000 руб.

В качестве базы распределения накладных издержек используются прямые издержки на материалы.

Прямые издержки на изготовление 100 ед. составляют:

	ЗАКАЗ №1	ЗАКАЗ №2
- прямые издержки на оплату труда -	1000 руб.	2400 руб.
- прямые издержки на материалы -	2800 руб.	1200 руб.
- издержки на машинообработку -	200 руб.	400 руб.

Требуется определить:

1. Ставку распределения накладных расходов;
2. Долю накладных затрат, включаемых в каждый заказ;
3. Полную себестоимость заказа 1 и 2;
4. Себестоимость единицы изделия заказа 1 и 2.

Задание 2.8 (1,5 ак. часа)

Распределить косвенные (накладные) расходы на две группы:

- Общепроизводственные (производственные) расходы
- Общехозяйственные (непроизводственные) расходы
-

№	Наименование	ОПР (произв.)	ОХР (непроизв.)
1	Административно-управленческие расходы		
2	Амортизация медицинского оборудования и транспортных средств		
3	Ремонт медицинского оборудования		
4	Расходы по управлению		
5	Расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации медицинских работников		
6	Расходы на электроэнергию, освещение, отопление		
7	Зар. плата рабочих обслуживающих производств		
8	Содержание и ремонт зданий, сооружений, инвентаря		
9	Оплата услуг, сторонних предприятий по содержанию и ремонту зданий, сооружений, инвентаря		
10	Расходы на управление финансово-сбытовой деятельностью		
11	Расходы на рекламу		
12	Расходы на расходные материалы		
13	Расходы на закупку медицинских препаратов		
14	Транспортные расходы		
15	Налоги, взносы		

Практическое занятие № 3 к теме 3. Бюджетирование и бизнес-планирование

Вопросы для изучения:

1. Концептуально-теоретические основы формирования бизнес-плана.
2. Структура бизнес-плана.
3. Специфика бизнес-планирования в здравоохранении.
4. Современные методы разработки бизнес-плана.
5. Стратегический анализ деятельности медицинской организации.
6. Методы и процедура планирования и социально-экономического обоснования бизнес-планов в здравоохранении.
7. Понятие бюджета, бюджетирования. Сущность бюджетирования.
8. Принципы эффективного бюджета.
9. Виды бюджетов.
10. Бюджет продаж. Бюджет производства. Бюджет прямых материальных затрат. Бюджет затрат на оплату труда. Бюджет потребности в мощности.
11. Бюджет общепроизводственных затрат. Бюджет общехозяйственных затрат. Бюджет производственной себестоимости. Бюджет коммерческих затрат.
12. Бюджет прибылей и убытков. Бюджет инвестиций. Бюджет денежных потоков. Прогнозный баланс.

Задание 3.1 (0,5 ак. часа)

Составьте блок-схему (с определением межбюджетных связей) бюджета медицинской клиники.

Задание 3.2 (3,5 ак. часа)

Создается медицинская организация негосударственной формы собственности. Необходимо:

а) разработать бизнес-план медицинской организации, оказывающей медицинские услуги в области (*самостоятельно определяется обучающимся*) с учетом следующей схемы:

- анализ рынка платных медицинских услуг;
- обеспеченность населения медицинской помощью.
- обеспеченность населения медицинскими кадрами.
- оценка спроса на медицинские услуги.
- прогноз числа обращений (обратившихся) за медицинской услугой.
- прогноз числа посещений медицинской организации.
- планирование выручки от продажи медицинских услуг.
- расчет себестоимости 1 единицы медицинской помощи (1 услуги).
- определение цены на медицинскую услугу.
- планирование финансовых результатов организации.

б) разработать организационные мероприятия по обеспечению конкурентоспособности медицинской организации на рынке платных медицинских услуг;

в) провести оценку эффективности деятельности медицинской организации.

Задание 3.3 (4 ак. часа)

Провести расчет эффективности инвестиций в создание медицинского центра при следующих данных за три первых месяца работы.

Показатели	
Средняя посещаемость медицинского центра в день	40
Средняя цена на услугу «Консультация специалиста», назначающего диагностическое исследование	600
Средняя цена на диагностическое исследование (на 4-5 месяц 230 работ)	230
Средняя дневная выручка	33 200
Средняя выручка за месяц (шестидневный график работы)	863 200 за 26 дней

Месяц работы	1	2	3
Количество пациентов в месяц	700	800	900
Средний чек	415 (600+230)/2	415	415
Доходы	290 500	332 000	373 500
Расходы	617 247	621 397	625 547
Аренда помещения	120 000	120 000	120 000
ФОТ оклады	289 000	289 000	289 000
ФОТ (премия, 12% от валовой выручки)	29 050	33 200	37 350
Налоговые платежи, взносы	34 720	34 720	34 720
Приобретение медикаментов	15 000	15 000	15 000
Организационные расходы и расходы на маркетинг	20 000	20 000	20 000
Прочие расходы	30 000	30 000	30 000
Непредвиденные расходы и риски	15 000	15 000	15 000
Расходы на связь	2 500	2 500	2 500

Амортизация оборудования	61977	61977	61977
Чистая прибыль	-326 747	-289 397	-252 047

Найти точку безубыточности бизнеса при заданных условиях. Определить срок окупаемости инвестиций, если общая сумма вложений в открытие и первоначальное функционирование центра составит 8 043 509 руб.

Задание 3.4 (2 ак. часа)

Создается медицинская организация негосударственной формы собственности. Оцените на качественном уровне факторы риска при создании медицинского центра, по схеме:

1) *внутренние риски:*

- подготовка помещений и оборудования;
- добросовестность медицинского персонала;
- квалификация и профессионализм персонала;

2) *внешние риски:*

- лицензирование медицинской деятельности;
- ценообразование на медицинские услуги;
- репутация медицинского центра.