

Лекция 3.

1. Понятие финансового менеджмента. Финансовое планирование. Сметы организаций здравоохранения.

2. Бухгалтерский учёт и управленческий учёт для руководителя. Бюджетирование как современный инструмент управления ЛПУ.

3. Калькулирование себестоимости медицинской услуги, основанное на операциях. Пооперационное калькулирование, или ABC- система.

Доктор экономических наук, профессор
Нина Григорьевна Шамшурина

*ГОУ ВПО Первый Московский государственный
медицинский университет им. И.М. Сеченова*

ЦЕЛИ И СОДЕРЖАНИЕ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

- **Целью** финансового менеджмента является достижение финансовой устойчивости и платежеспособности хозяйствующего субъекта здравоохранения.
- **Финансовый менеджмент** – это **управление** финансовыми ресурсами и финансовыми отношениями в организации здравоохранения; система принципов, методов, приемов, форм **управления финансами.**

Содержание финансового менеджмента

К вопросам управления финансовыми ресурсами относятся:

- разработка **целей** использования финансов;
- установление экономического **механизма** управления финансовыми потоками;
- определение **задач** управления финансовыми ресурсами;
- планирование финансовых ресурсов;

Содержание финансового менеджмента

- поиск **альтернативных** источников финансовых средств;
- управление **ценами** на медицинские услуги;
- расчет точки **самокупаемости** организации здравоохранения;
- анализ динамики **средних издержек** (расходов) ЛПУ;
- поиск путей повышения **эффективности** управления финансами на основе критериев и показателей; определение зоны неэффективности;

Содержание финансового менеджмента

- определение вопросов для анализа финансовой ситуации;
- создание системы мониторинга (слежения, проверки) информации о финансовых потоках;
- бюджетирование;
- составление смет;
- управленческий учет и отчетность;
- контроль и ревизия.

Финансовое планирование

- **комплекс мероприятий по выработке плановых заданий**

Финансовое планирование в ЛПУ

Методы финансового планирования – это конкретные способы и приемы расчетов показателей.

В системе здравоохранения различают следующие методы планирования:

- нормативный;
- расчетно-аналитический;
- балансовый;
- оптимизации плановых решений.

Финансовое планирование

- **Финансовый план** лечебно-профилактического учреждения – это баланс его доходов и расходов.

Доходы могут выступать в различных формах:

- положительного сальдо баланса ЛПУ,
- выручки,
- прибыли от платных медицинских услуг,
- заработной платы,
- дивидендов и др.

Расходы в денежной форме – это затраты, или издержки.

Сформированные финансовые планы ЛПУ (годовые, квартальные) подписываются главным врачом лечебно-профилактического учреждения и **главным бухгалтером** ЛПУ (главным бухгалтером Централизованной бухгалтерии) и представляются на утверждение **органу управления здравоохранением по подчиненности**.

Этапы финансового планирования ЛПУ

- *Первый этап* – проводится **сравнительный анализ** результатов деятельности ЛПУ за предыдущий отчетный период по источникам поступления финансовых средств и понесенным затратам.
- *Второй этап* – оценивается **влияние** отдельных структурных подразделений на общие результаты финансово-хозяйственной деятельности ЛПУ.
- *Третий этап* – по результатам проведенного анализа определяются **внутренние резервы**, причины возникновения недостатков в работе и дальнейшая **финансовая стратегия**.

Смета (для казённых учреждений)

- это **финансовый документ**, отражающий источники и объемы **поступления** средств в медицинское учреждение, а также направления и порядок их **использования**.
- **Смета** представляет собой целый пакет таблиц и расчетов.

ПРИМЕР. Смета доходов и расходов медицинского учреждения (ден. ед.)

- Представим смету доходов и расходов на примере медицинского учреждения, финансирующегося за счет различных источников и имеющего в своём составе стационар, поликлинику и роддом (табл. №1).
- **Важно:** *доходы*, получаемые из бюджета, планируются **равными расходам** бюджетных средств.

[Табл. 1]

				Доходы				Расходы
Подразделения	Бюджет	ОМС	Платные услуги	Итого доходов	Бюджет	ОМС	Платные услуги	Итого расходов
Стационар	5000+	20000+	1000+	=26000	5000	20000	1000	26000
Поликлиника	2000	9000	1000	12000	2000	9000	1000	12000
Родильный дом	500	1000	100	1600	500	1000	100	1600
Итого	7500	30000	2100	39600	7500	30000	2100	39600

Организация может составлять различные виды смет:

- Смета затрат
- Смета продаж на, год
- Смета производства, на год
- Смета прямых материальных затрат (нат.ед.)
- Смета накладных расходов, на год
- Смета себестоимости реализованных услуг, на год (ден. ед.)
- Смета текущих расходов, на год (ден.ед.)
- Смета капитальных затрат (на 5 лет – до окончания 5-ого года) (ден. ед.)
- Смета движения денежных средств (на 3 мес. – например, до 31 марта, ден.ед.)
- Смета по статьям баланса (Сметный баланс на 31 декабря, ден.ед.)

Смета затрат - это плановый документ, который составляется по экономическим элементам затрат на создание и реализацию продукта медицинского труда.

Состав затрат по смете:

- сырье и основные материалы;
- вспомогательные материалы;
- покупные полуфабрикаты;
- комплектующие изделия;
- возвратные отходы; топливо;
- электроэнергия;
- амортизация основных фондов;
- заработная плата – основная и дополнительная;
- отчисления на социальные нужды;
- прочие (накладные) расходы.
- **Итого затрат**

СМЕТА ПРОДАЖ

- Эта смета обычно составляется в первую очередь, поскольку оценка **ВЫРУЧКИ** в денежном выражении служит основой, на которой базируются все другие сметы.
- При оценке **предполагаемого** объема продаж отправным пунктом обычно служит **прошлогодний объем** продаж, который корректируется в зависимости от **факторов**:
 - количество заключенных договоров;
 - реклама;
 - экономическая конъюнктура;
 - производственные мощности;
 - ценовая политика;
 - результаты рыночных исследований

Задание 1. Составьте смету продаж (реализации) товаров (услуг) медицинского назначения. Заполните таблицу 2.

Услуга, товар, регион	Объем продаж в натур. выражении, единицы услуг, товаров	Цена единицы продукта, ден. ед.	Всего продажи, ден. ед.
Услуга X	5000	100 руб.	
Регион А	2000	100 руб.	
Регион Б	3000	100 руб.	
Услуга Y	2800	500 руб.	
Регион А	1000	500 руб.	
Регион Б	1800	500 руб.	
Итого	-	-	

При составлении сметы учитываются

- **объём работы,**
- **индивидуальные особенности и потребности учреждения,**
- **утверждённые сметные ассигнования на текущий год и**
- **их ожидаемое исполнение.**

Методы расчётов сметных ассигнований

- При расчётах сметных ассигнований на планируемый год используют два метода: *метод прямого счёта и нормативный метод*.
- **Нормы расходов** могут быть **материальными и денежными**, *прямыми* (расходы на заработную плату, на питание, медикаменты и т. п.) и *косвенными*: нормы расходов на отопление, освещение, стирку белья и др.
- В расчёт косвенных расходов и норм могут вноситься изменения в зависимости от особенностей функционирования того или иного лечебного учреждения.

Задание 2. Выберите правильный ответ

- **При составлении сметы учитываются**

А) объём работы,

Б) индивидуальные особенности и потребности учреждения,

В) утверждённые сметные ассигнования на текущий год и

Г) ожидаемое их исполнение.

Ответы: 1) А-Г; 2) А, Б, Г.

«Об итогах работы МЗСР РФ в 2009 году, задачах на 2010 год». Доклад Министр Т.А. Голиковой на расширенном заседании коллегии МЗСР РФ 26 марта 2010 года:

«Об обязательном медицинском страховании» (июль 2010 г.)

- Соблюдать преимущественно страховой принцип финансирования медицинской помощи.
- **Переход от сметного финансирования** к оплате за объемы и качество оказанной медицинской помощи.
- Переход преимущественно на одноканальное финансирование расходов по оказанию гражданам медицинской помощи в системе ОМС.
- Законодательно установить минимальный размер страхового взноса на ОМС неработающего населения.
- Обеспечить соответствие гарантированной медицинской помощи стандартам, утвержденным МЗСР РФ.
- Создать конкурентную модель равного доступа медицинских организаций различных ОПФ к реализации территориальных программ ОМС.

Бухгалтерский учёт в ЛПУ

- Процессы производства, распределения, обмена и потребления требуют постоянного систематического **наблюдения, учёта и контроля.**
- Без учёта ни одна организация не может развиваться, ибо **учёт – это язык бизнеса.**

Бухгалтерский учёт в ЛПУ

- **Цель** учёта - адекватно отражать имеющееся имущество и расчёты между участниками хозяйственного оборота.
- **Золотым правилом** бухгалтерского учета во все времена являлось: **«нет бухгалтерской записи без документа»**.
Иначе говоря, любая бухгалтерская запись должна быть **документально подтверждена**.

Бухгалтерский учёт в ЛПУ

- **Учет** — это
- **установление наличия** чего-либо,
- **его измерение** с количественной и качественной стороны,
- **и отражение** хозяйственной или иной деятельности организации **на основании документов в различных измерителях.**

Бухгалтерский учёт в ЛПУ

- **БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЁТ** – это **система сбора и обработки информации**, обеспечивающая
- руководителей и специалистов организации **производственной информацией** для принятия эффективных решений (**управленческий учёт**),
- обеспечивающая **инвесторов** информацией для **оценки** деятельности организации (**инвестиционный учёт**),
- обеспечивающая информацией учредителей и кредиторов (**финансовый учёт**),
- обеспечивающая руководство данными о состоянии расчётов с государством (**налоговый учёт**).

Бухгалтерский учёт в ЛПУ

В каждой организации в рамках бухгалтерского учёта формируется **пять видов** учётной информации:

- **оперативная** – обстоятельно описывающая хозяйственные операции;
- **управленческая** – используемая в процессе планирования, исполнения и контроля над ходом производства, деятельности;
- **финансовая** – используемая как руководством, так и внешними пользователями;
- **инвестиционная** – используемая потенциальными инвесторами;
- **налоговая** – позволяющая правильно исчислить налоговые базы для расчёта **установленных государством налогов и отчислений.**

Бухгалтерский учёт в организациях осуществляется в соответствии с **ФЗ РФ «О бухгалтерском учёте» от 10.01.2003 г. №8-ФЗ** и Положениями о бухгалтерском учёте (**ПБУ**).

Бухгалтерский учёт в ЛПУ

- Казённые учреждения ведут бухгалтерский **учет исполнения смет** расходов (или доходов и расходов) по **плану счетов**, утвержденному Министерством финансов РФ для учреждений.

Бухгалтерский баланс

- **Баланс организации** - сводная таблица всех **активных и пассивных счетов**, отражающая состояние хозяйствующего субъекта на день составления.
- В **актив** включаются те средства, которыми располагает данная организация (экономические ресурсы), в **пассив** — кредиторская задолженность.
- **Актив баланса** : денежная наличность, ценные бумаги, запасы товарно-материальных ценностей, долгосрочные инвестиции, реальный основной капитал (здания, оборудование), амортизация, нематериальные активы и др. Активы должны отвечать **двум требованиям**: находится во *владении* организации и иметь *денежное* выражение.
 - **Пассив баланса**: краткосрочные кредиты, прочие статьи краткосрочной задолженности, долгосрочный заемный капитал, акционерный уставный капитал, резервы и фонды, накопленная прибыль.

Бухгалтерский учёт и бюджетирование

- Основной массив *учётной информации* порождается в рамках ведения **счетов**. Значит, выбор **аналитических признаков** в *бухгалтерском учёте* должен быть произведен так, чтобы было возможно использовать современный инструмент управления организацией, а именно *бюджетирование*.
- Для этого главный врач должен организовать **управленческий учёт**.

Управленческий учёт

- **Задача управленческого учёта** – получить информацию о ходе производственного процесса в **отдельной хозяйственной единице** посредством микроэкономического анализа и отразить её с целью принятия точных управленческих решений.
- Организация управленческого учёта не регламентируется государством; его применение имеет **добровольный характер**.

Управленческий учёт

- **Управленческий учёт (Management Accounting)** — упорядоченная система выявления, измерения, сбора, регистрации, интерпретации, обобщения — упорядоченная система выявления, измерения, сбора, регистрации, интерпретации, обобщения, подготовки и предоставления важной для принятия решений по деятельности фирмы информации и показателей - **для управленцев.**
- Управленческий учёт прежде всего создаётся для того чтобы **оперативно принимать решения**, связанные с деятельностью фирмы.

Различия между бухгалтерским и управленческим учётом

Черты бухгалтерского учёта	Черты управленческого учёта
Регистрационный	Аналитический
Предназначен для внешнего пользователя	Служит внутренним задачам
Говорит о том, что уже произошло	Оценивает то, что должно произойти
Требует точности «до последней копейки»	Использует приближённые оценки
Форма определяется нормативами и «Положениями» контролирующих ведомств	Форма определяется потребностями руководства организации
Предоставляет общие, итоговые данные	Требует детальной финансовой информации по каждому подразделению

Бюджетирование как элемент управленческого учёта

- **управленческий учёт** - это **система сбора и обработки информации**, обеспечивающая **руководителей и специалистов организации производственной информацией** для принятия эффективных решений.
- **Бюджетирование** — процесс составления и принятия **бюджетов**, последующий контроль за их исполнением; предназначено для оптимального **распределения ресурсов** хозяйствующего субъекта **во времени**.

Бюджетирование

- Основное **отличие** бюджетирования от финансового планирования заключается в **делегировании финансовой ответственности**.
- Бюджетирование обусловлено **децентрализацией управления**. т.е. распределением полномочий и обязанностей по «центрам ответственности».

Бюджетирование

- **Центр ответственности** – это часть, сегмент организации, менеджер которого отвечает за определённый круг операций.
«**Центры ответственности**» исходя из *объема полномочий и ответственности* необходимо подразделять на центры
 - затрат,
 - продаж,
 - прибыли и
 - инвестиций.

Бюджетирование.

Центры ответственности



Бюджетирование.

- В децентрализации управления есть как преимущества, так и недостатки: главным **ДОСТОИНСТВОМ** является **оперативность** принятия решений на уровне подразделения, главным **недостатком** – некомпетентность решений вследствие несогласованности, **незнания всех целей центрального офиса.**
- **ВЫВОД:** децентрализация – это не *отрицание* управления, а её **новое качество**, позволяющее максимизировать совокупные доходы организации.

Бюджетирование

- **Преимущества бюджетов** таковы:
 - (а) заставляют планировать;
 - (б) обеспечивают критерии эффективности;
 - (в) осуществляют координацию и коммуникацию внутри организации.

БОР

- **Бюджетирование, ориентированное на результат (БОР), (Performance budgeting)** — методика подготовки и исполнения бюджета, при которой **планирование расходов** осуществляется в непосредственной связи с **достигаемыми результатами**. Также известны названия данной методики, как «бюджетирование по результатам» и «программно-целевой подход».

Управленческий учёт

- Информация, собираемая и предоставляемая управленческим учётом, не является открытой, а принадлежит к **коммерческой тайне**, в том числе для государственных органов (кроме случаев, оговоренных законодательством). Более того, за разглашение либо незаконное получение сведений, представляющих коммерческую тайну организации, предусмотрено уголовное наказание.

Процессы

В **управленческий учёт** включаются следующие процессы:

- Определение точки безубыточности
- Бюджетирование
- Процессный расчёт затрат Процессный расчёт затрат (попроцессный метод, process cost accounting system) - применяется при серийном производстве однообразной продукции или при непрерывном производственном цикле.
- Проектный расчёт затрат (позаказный метод, job order cost accounting) - метод, используемый при изготовлении изделия по **специальному заказу**. Затраты на материалы, труд работников и общехозяйственные расходы относят на каждый индивидуальный проект или на партию продукции (характерен для стоматологии).

Управленческий учёт: калькулирование, основанное на операциях

- **Activity-based costing (ABC)** – пооперационное калькулирование себестоимости (ABC – система, то же ABC – подход, АВ - costing).

Управленческий учёт: калькулирование, основанное на операциях

- Усовершенствованная система калькулирования себестоимости позволит лучше отследить и измерить накладные расходы, используемые для производства конкретных видов продукции, работ и услуг. Прогресс в области информационных технологий позволяет ускорить совершенствование системы калькулирования.

ABC - система

- Система пооперационного калькулирования себестоимости (ABC – система, АВ –костинг) рассматривает отдельную операцию как основной объект калькулирования.
- **Операция** – это событие, задача или единица работы с **отдельной целью**, например,
 - проектирование продукта.
 - реализация продукта.
 - установка оборудования.
 - обслуживание оборудования и сбыт продукта.
- ABC – система подсчитывает затраты **по отдельным операциям** и распределяет их по объектам калькулирования себестоимости на основе операций, предпринятых для выпуска каждого продукта или услуги.
- Основные моменты ABC – системы сосредоточиваются на **косвенных затратах**, потому что **прямые затраты** могут быть относительно *легко* отслежены по работам или продукту.

ABC – система: функции руководителя и управление финансовыми ресурсами

- Чтобы определить эти операции, коммерческая медицинская организация в лице **главного врача** организует **команду из сотрудников различных отделов, отдела сбыта, бухгалтерии и администрации**. Команда определяет ключевые операции.
 - - предоставление конкретных видов медицинских услуг;
 - - обслуживание медицинского оборудования;
 - - дезинфекция помещений;
 - - администрирование и управление всеми процессами в компании.
- В системе ABC определяются операции и затраты по ним, поэтому на более детализированном уровне можно выяснить, **как организация использует свои ресурсы**.

Три отличительные черты ABC – системы:

- Косвенные затраты распределяются на группы по операциям (например, 4 операции – 4 группы косвенных затрат).
- Для каждой группы определяется базовая единица учета затрат, на основе которой будут измеряться затраты.
- В некоторых случаях затраты, собранные в определённой группе, могут быть прямо отнесены на продукт, а не на выделенную операцию.

Вывод: ABC – система позволяет более точно подсчитать **себестоимость операций**.

Применим **семишаговую методику** к калькулированию себестоимости

- **Шаг 1:** выбор объектов калькулирования затрат.
- **Шаг 2:** определение прямых затрат по продуктам.
- **Шаг 3:** выбор базовой единицы для распределения косвенных расходов по продуктам. Например, час (мин.) работы, кг белья, кв.м площади и т.п.
- **Шаг 4:** определение косвенных расходов на основе выбранных базовых единиц учёта затрат.
- **Шаг 5:** подсчет затрат на единицу продукта по каждой базе распределения затрат.
- **Шаг 6:** подсчет величины косвенных расходов, распределяемых по продуктам. Например, затраты на установку оборудования: $500 \text{ часов} \times \$150 = \$75000$ затрат
- **Шаг 7:** расчет полной себестоимости продукта путем сложения всех прямых и косвенных затрат.

ABC – система в здравоохранении

Расчет стоимости 1 УЕТ в отделениях городской стоматологической поликлиники с учетом затрат пошаговым методом

- Предположим, что в городской стоматологической поликлинике пять подразделений. Из них два подразделения (лаборатория и рентгенология) - вспомогательные и три подразделения (хирургическое, терапевтическое и детское) - основные.
- Лаборатория за исследуемый период (например, за год) проводит исследования для хирургического, терапевтического и детского отделений в соотношении 15 : 60 : 25 соответственно.
- Рентгенологический кабинет за тот же период времени делает рентгеновские снимки для хирургического, терапевтического и детского отделений в соотношении 23 : 48 : 29.

Задание 3. Расчет стоимости 1 УЕТ в отделениях городской стоматологической поликлиники с учетом затрат пошаговым методом. Сделайте расчёты и заполните таблицу.

Подразделение	Затраты в год, руб.	Лаборатория (15:60:25)	Субзатраты	Рентгенология (23 : 48 : 29)	Общие затраты	Рентабельность 33%	Совокупная цена за год	План УЕТ в год	Совокупная цена с учетом дефлятора 2005-10 0.0 2008-10 7.0	Цена 1 УЕТ в 2008 г.
Лаборатория	27099									
Рентгенология	220668									
Хирургическое	219906							20916		
Терапевтическое	305974							43871		
Детское	230696							26040		
Итого	1004343							90827		

Задание 4. Определите себестоимость медицинских услуг с применением ABC - системы.

Условие задания:

- У специализированного Медицинского центра разработано 4 программы:
- (а) реабилитация алкоголиков;
 - (б) реабилитация наркоманов;
 - (в) услуги для детей;
 - (г) уход за больными, прошедшими лечение в клинике для душевнобольных.

Задание 4. Определите себестоимость медицинских услуг с применением ABC - системы.

Условие задания, продолжение:

Бюджет расходов Центра на 2008 год:

Статья расходов	Сумма, \$
Зарплата специалистов:	
6 врачей x \$100000	600000
19 психиатров x \$50000	950000
23 медсестры x \$25000	575000
Итого зарплата специалистов	2 125 000
Поставка медикаментов	300000
Косвенные затраты (административные, зарплата, аренда, утилизация отходов, другое)	1 275 000
Всего расходов	3 700 000

Задание 4. Определите себестоимость медицинских услуг с применением ABC - системы.

Условие задания, продолжение:

Бюджет расходов Центра на 2008 г.: **Дополнительная информация**

Распределение специалистов по отдельным программам

	Реабилитация алкоголиков	Реабилитация наркоманов	Лечение детей	Уход за психически больными	Общее число специалистов
Врачи	-	2	4	-	6
Психиатры	6	4	-	9	19
Медсестры	4	6	4	9	23

**Задание 4. Определите себестоимость медицинских услуг с применением
ABC - системы.**

Условие задания, продолжение:

Бюджет расходов Центра на 2008 г.: **Дополнительная информация**

- Потребление услуг Центра зависит от количества пациентов в каждом отделении и от того, как долго они пребывают в Центре (больнице), т.е. (*пациенты в год*)

■ ***Косвенные затраты состоят из:***

■ *Аренда и поддержка клиники* **\$ 200000**

■ *Административные затраты на содержание медицинских карт пациентов, обеспечение питанием, бельём* **\$ 800000**

■ *Работа лаборатории* **\$ 275000**

■ ***Общая сумма*** **\$ 1 275 000**

Задание 4. Определите себестоимость медицинских услуг с применением
ABC - системы.

Условие задания, продолжение:

Дополнительная информация

- *По программе реабилитации **алкоголиков** одновременно лечится 40 пациентов, каждый остается в Центре на 6 месяцев.*
- *По программе реабилитации **наркоманов** - 50 пациентов (по 6 мес.).*
- *Аналогично 50 **детей** (по 4 мес.) и*
- *60 **психически больных** (по 6 мес.).*

Задание 4. Определите себестоимость медицинских услуг с применением ABC - системы.

Условие задания, продолжение:

Дополнительная информация

	Реабилитация алкоголиков	Реабилитация наркоманов	Лечение детей	Уход за психически больными	Общая сумма
Кв. м площади по каждой программе	9000	9000	10000	12000	40000
Пациенты, одновремен но занимающие койки (за период)	40	50	50	60	200
Количество пациентов	80	100	200	120	500
Кол-во лабораторн. тестов	400	1400	3000	700	5500

Задание 4. Определение себестоимости медицинских услуг с применением ABC - системы.

- **Задание:** *с помощью ABC-подхода подсчитать затраты по каждой программе и затраты на пациента в год по программам реабилитации.*

Задание 1. Ответ. Табл. 2 Смета продаж

Услуга, товар, регион	Объем продаж в натур. выражении, единицы услуг, товаров	Цена единицы продукта, ден. ед.	Всего продажи, ден. ед.
Услуга X	5000	100 руб.	500 000 руб.
Регион А	2000	100 руб.	200 000 руб.
Регион Б	3000	100 руб.	300 000 руб.
Услуга Y	2800	500 руб.	1 400 000 руб.
Регион А	1000	500 руб.	500 000 руб.
Регион Б	1800	500 руб.	900 000 руб.
Итого	-	-	1 900 000 руб.

[Ответ к заданию 2.]

- (1)

Ответ к заданию 3. Расчет стоимости 1 УЕТ в отделениях городской стоматологической поликлиники с учетом затрат пошаговым методом(ABC- система)

Подразделение	Затраты в год, РУБ.	Лаборатория (15:60:25)	Субзарты	Рентгенология (23 : 48 : 29)	Общие затраты	Рентабельность 33%	Совокупная цена за год	План УЕТ в год	Совокупная цена с учетом дефлятора 2005-10 0.0 2008-10 7.0	Цена 1УЕТ в 2008 г.
Лаборатория	27099	27099	-	-	-	-	-	-	-	-
Рентгенология	220668	-	220668	(220 668)						
Хирургическое	219906	4 065	223971	50 754	274 725	90 659	365384	20916	390961	17
Терапевтическое	305974	16 259	322 233	105 920	428 153	141290	569443	43871	609304	14
Детское	230696	6 775	237 471	63 994	301 465	99483	400948	26040	429014	16
Итого	1004343	0	1 004 343	0	1004343	331432	1335775	90827	1429279	16

Ответ к заданию 4.

■ Стоимость программы

- Алкоголики: $\$460000 + \$225000 =$
 $=\$685000$

- Наркоманы: $\$625000 + \$315000 =$
 $=\$940000$

- Дети: $\$575000 + \$400000 =$
 $=\$975000$

- Псих.больн.: $\$765000 + \$335000 =$
 $=\$1100000$

Итого: \$ 3 700 000

■ Тогда, один пациент стоит:

- Алкоголики: $\$685000 : 80 = \$8562,5$

- Наркоманы: $\$940000 : 100 = \9400

- Дети: $\$975000 : 200 = \4875

- Псих. больн. $\$1100000 : 120 = \$9166,7$

Ответ к заданию 4. **Дополнительные расчёты себестоимости 1 пациенто/дня**

Алкоголики:

- 1 койка в день стоит \$685000: 40
коек : 365 дней=\$47;
- \$ 47 x 182,5 = \$ 8576 **за полгода;**

В среднем по Центру:

- \$3 700 000 : 500 пациентов = \$7 400 **в год;**
- \$7400: 365 дней =\$20,27 **в день**