

Данная статья посвящена новому направлению в области информационных технологий, разработанному ведущими учеными Центрального экономико-математического института Российской Академии Наук совместно со специалистами компании «Тродос Консалтинг» для решения задач мониторинга и оценки результативности медицинских учреждений. Статья будет представлять интерес, в первую очередь, руководителям медицинских учреждений, но может быть также полезна и менеджерам подразделений, отвечающих за отдельные направления деятельности.

В настоящее время наблюдается существенное повышение требований к результативности деятельности медицинских учреждений. Такие требования формируются как внутри медицинского учреждения, в первую очередь, со стороны высшего менеджмента (Главного врача, Генерального директора и его заместителей и т.д.), так и со стороны органов государственного регулирования (Министерства Здравоохранения и социального развития РФ). В частности, имеется приказ **Минздрав соцразвития России № 681н от 28 ноября 2008 г**. «Об утверждении целевых показателей эффективности деятельности федеральных государственных учреждений, находящихся в ведении Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации» [1]. В соответствии с данным документом

определяется объемы и порядок премирования руководителей государственных медицинских учреждений

(в зависимости от суммарного количества баллов, набираемых за выполнение целевых показателей, установленных Минздравсоцразвития РФ).

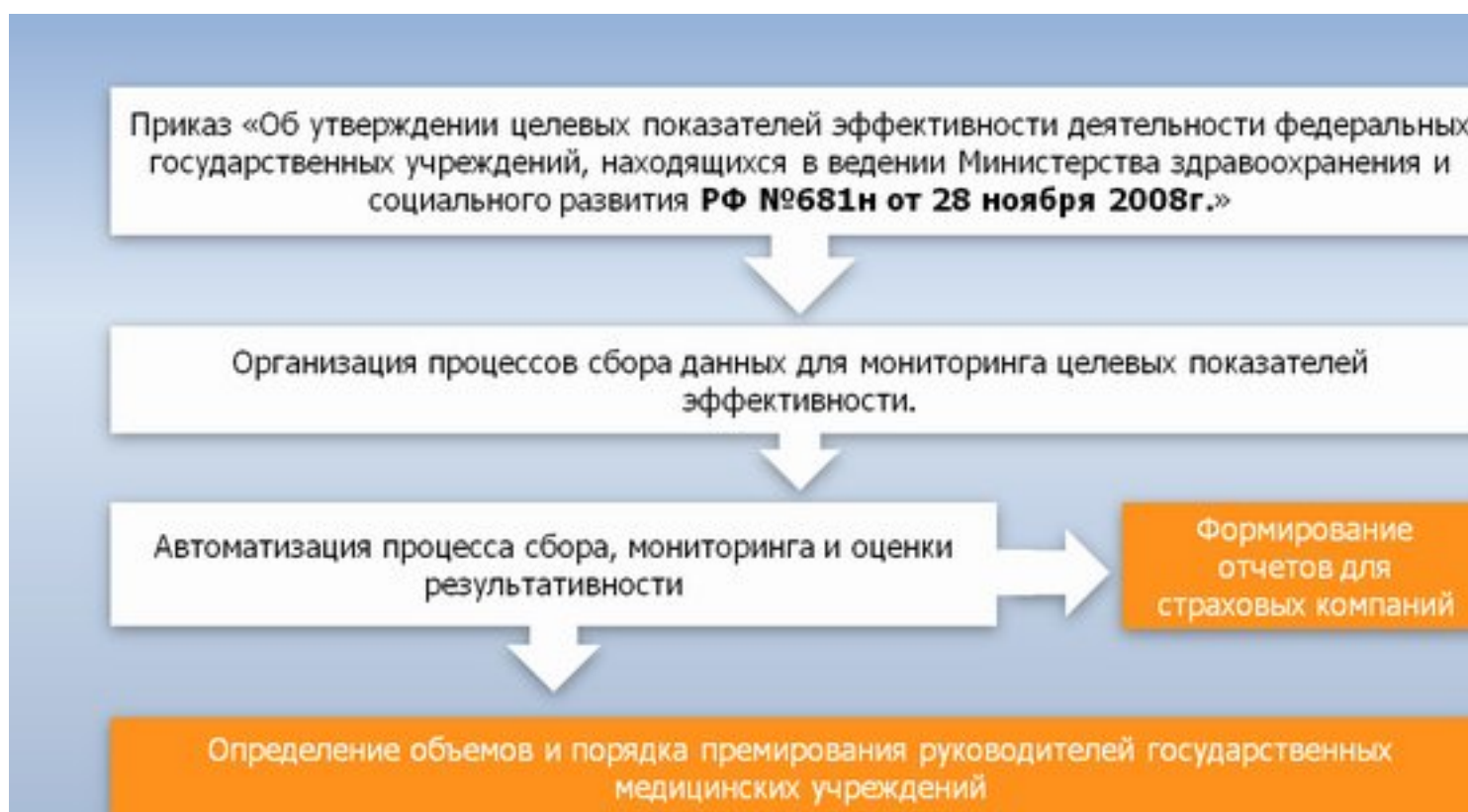
Кроме того, повышаются требования со стороны страховых компаний, оказывающих услуги по программам добровольного медицинского страхования (ДМС), к своим потенциальным партнерам - медицинским учреждениям. Так, по мнению экспертов некоммерческой организации «Центр страховой информации» контролировать деятельность лечебных учреждений становится все сложнее. Между тем страховщики считают, что именно **наличие контроля за качеством медицинских услуг** может стать одним из главных аргументов в пользу приобретения гражданами полиса ДМС. При этом подчеркивается стремление страховых компаний к усилению контроля над уже действующими медицинскими учреждениями, вместо создания собственных, полностью контролируемых, клиник «с нуля». Последний вариант, как правило, является экономически нецелесообразным. Страховые компании при выборе медицинских учреждений для заключения партнерских договоров, в первую очередь, обращают внимание на качество обслуживания населения, репутацию медицинского учреждения, наличие необходимой ресурсной базы, и возможность внешнего контроля основной деятельности.

Таким образом, внедрение **современной информационной системы мониторинга и оценки эффективности деятельности организации является весьма актуальной задачей для медицинских учреждений всех типов (как государственной, так и частной форм собственности).**

□ И такая система, отвечающая всем требованиям российского законодательства и международным стандартам, была создана ведущими учеными Центрального экономико-математического института Российской Академии Наук совместно со специалистами компании «Тродос Консалтинг». Методика мониторинга и оценки была разработана на основании перечня показателей, представленных в рамках приказа №681н от 28 ноября 2008 г. Минздравсоцразвития России «Об утверждении целевых показателей эффективности деятельности федеральных государственных учреждений, находящихся в ведении Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации» с учетом элементов теорий Системы Сбалансированных Показателей (ССП) и Динамического моделирования.

Сбалансированная Система Показателей (Balanced Scorecard) - наиболее популярная, признанная в мире концепция управления реализацией стратегии, разработанная профессорами Гарвардского университета Д. Нортоном и Р. Капланом (США) [2]. Сбалансированная Система Показателей обеспечивает целенаправленный мониторинг деятельности медицинского учреждения, позволяет прогнозировать и упреждать появление проблем, органично сочетает уровни стратегического и оперативного управления, контролирует наиболее существенные финансовые и нефинансовые показатели деятельности. Степень достижения стратегических целей, эффективность бизнес-процессов и работы всего медицинского учреждения в целом, каждого его подразделения и каждого сотрудника определяется значениями ключевых показателей эффективности (KPI), которые, могут быть связаны с системой мотивации сотрудников. Показатели с их целевыми и граничными значениями определяются таким образом, чтобы максимально охватить все критические области, влияющие на реализацию стратегии.

В результате проведенных исследований была разработана **Системы Сбалансированных Показателей Медицинских учреждений (ССП МУ), реализованная, в частности, на платформе QPR Scorecard**, при этом были учтены важнейшие требования российского законодательства, определенные в приказе Минздравсоцразвития России №681н. Также в СПП МУ добавлены дополнительные показатели, в большей степени, отражающие экономическую эффективность медицинского учреждения с учетом инвестиций и операционных затрат (например, прибыль после налогов, чистый дисконтированный поток, количество пациентов на медицинского работника и др.). Это представляет большой интерес не только для Минздравсоцразвития России, которое контролирует выделение бюджетных ассигнований, но и для руководителей финансовых подразделений медицинских учреждений.



Руководитель филиала

Фамилия:
Имя:
Отчество:
Должность:
Тел.:

Финансы	Факт	План	Состояние
Инвестиции в основной капитал	125 000 руб.	200 000 руб.	●
Затраты	66 945 100 руб.	60 000 000 руб.	●
Объем оказанных медицинских услуг	892 440 руб.	800 000 руб.	●
Прибыль после налога на прибыль	-45 015 763 руб.		●
Клиенты	Факт	План	Состояние
Число клиентов потерянных из-за недостатка койко-мест в стационарах	-1 100 чел.	1 000 чел.	●
Число клиентов потерянных из-за недостатка врачей в поликлинических отделениях	85 чел.	55 чел.	●
Число принятых пациентов за месяц	9 500 чел.	9 000 чел.	●
% операций с летальным исходом в общем количестве операций	4 шт.	3 шт.	●
Число проведенных операций в больницах в месяц	1 874 шт.	1 500 шт.	●
Обучение и развитие персонала	Факт	План	Состояние
Количество медицинских работников высшей категории	45 чел.	35 чел.	●
Количество мед персонала	137 руб.	137 руб.	
Внутренние процессы	Факт	План	Состояние
Обеспеченность современным медицинским оборудованием	25 шт.	30 шт.	●
Сбалансированность структуры врачей	112,00	100,00	●
Доля инвестиций в НИОКР в общем объеме инвестиций	25,00	20,00	●
Объем инвестиций в ОФ на численность медицинского персонала	200 000 руб.	200 000 руб.	

Рис. 2. Пример карточки сотрудника в системе

DAS DINGEN mit KLEBERKLEBEN: DREI MÄNCHEN