

Проблемы оценки эффективности деятельности медицинской организации

И.А. Егорова¹, О.А. Патокина², К.А. Голубина²

¹Главное медицинское управление Управления делами Президента Российской Федерации, Москва

²Санкт-Петербургский Государственный Университет, Высшая школа бизнеса, Санкт-Петербург.

Резюме

В статье представлен подход к оценке деятельности медицинской организации на основании системы сбалансированных показателей.

Ключевые слова: эффективность, медицинская организация, показатели качества.

Assessment problems of the effectiveness of medical organization's activity

I.A. Egorova¹, O.A. Patokina², K.A. Golubina²

¹Main Medical Administration of the Department of affairs management of President of Russian Federation, Moscow

²Saint Petersburg's State University, the Higher School of Business, Saint Petersburg.

Summary

In the article is presented approaches to the estimation of the medical organization's activity on the basis of the system of the balanced indicators.

The keywords: effectiveness, medical organization, indicators of quality.

Координаты для связи с авторами: egorova@pmc.ru

Оценка эффективности деятельности отдельных медицинских учреждений и их сетей является сложной задачей, однако она должна осуществляться в интересах долгосрочного и среднесрочного планирования, осуществления мероприятий, направленных на повышение качества медицинской помощи населению за счет более рационального распределения имеющихся ресурсов.

Оценки различных аспектов эффективности могут быть положены в основу реализации таких управленческих мероприятий как¹:

- формирование нормативов оказания медицинской помощи;
- определение стратегии распределения материальных и финансовых ресурсов;
- планирование потоков пациентов в лечебных учреждениях и их сетях;
- укрепление состава высшего менеджерского звена.

В широком смысле под эффективностью понимают комплексную характеристику потенциальных и реальных результатов функционирования системы, учитывающую степень соответствия этих результатов главным целям системы.

Для того чтобы оценка организации с помощью выработанных критериев была наиболее показательной, необходимо создать систему, позволяющую проводить комплексную оценку деятельности, с точки зрения различных перспектив. Такой системой может служить сбалансированная система показателей (ССП) (Kaplan, Norton 1992). В основе СПП лежит принцип, разработанный П.Друкером: управлять можно лишь тем, что можно измерить, что во многом предопределило эффективность данной управленческой технологии. Изначально она была

разработана в ходе исследования, проведенного в Гарвардской школе бизнеса, направленного на выявление способов повышения эффективности деятельности и достижения целей бизнеса.

Внедряя СПП, организация получает своего рода систему координат, позволяющую согласовывать действия на всех управленческих уровнях с выбранной стратегией организации. Таким образом, все доступные организации ресурсы направлены на достижение стратегических целей в своей ежедневной работе.

Цели можно достигнуть только в том случае, если существуют поддающиеся числовому измерению показатели, говорящие управленцу, что именно нужно делать и правильно ли с точки зрения достижения цели он делает то, что делает.

СПП делает акцент на нефинансовых показателях эффективности, давая возможность оценить такие, казалось бы, с трудом поддающиеся измерению, аспекты деятельности как степень лояльности клиентов, или инновационный потенциал компании.

Основной задачей применения СПП является перевод стратегии организации в плоскость конкретных целей, задач, инициатив и показателей, при этом значительный акцент делается на интеллектуальные активы организации.

Как технология СПП может быть применена в государственном медицинском учреждении?

Современные государственные медицинские учреждения в соответствии со своей уставной целью призваны оказывать различные виды лечебно-диагностической помощи определенным категориям граждан, и в настоящий момент большинство медицинских учреждений оказывает платные медицинские услуги населению.

С учетом современных социально-экономических условий цель деятельности сети типового медицинского учреждения можно определить как обеспечение населения качественной медицинской помощью в условиях ограниченного бюджетного финансирования и жесткой необходимости нахождения внебюджетных источников денежных средств на рынке платной медицинской помощи.

С учетом сформулированной цели и сложившихся в теории и практике медицины представлений специфика оценки эффективности деятельности проявляется в ее направленности на достижение медицинской и экономической эффективности. При этом медицинская эффективность определяет достижение желаемого эффекта для пациента в процессе лечения (получения медицинских услуг). Экономическая эффективность определяется, как известно, соотношением затрат и полученного результата. Представляется целесообразным дифференцировать последний показатель на медико-экономическую эффективность, определяющую затраты на получение конкретного лечебного результата и собственно экономическую эффективность как результат деловой активности, выражаемой в величине полученной прибыли во внебюджетном секторе.

¹ Егорова, И.А. Методика оценки эффективности деятельности поликлиник УДП РФ / И.А.Егорова, В.П.Коровкин, С.П.Миронов // Кремлевская медицина. – 2008. – М., 2008. – № 2. – С.24

Сегодня, в отсутствие единого подхода к оценке медицинской и экономической эффективности, большинство руководителей государственных медицинских учреждений планируют свою деятельность, не имея достаточного информационного обеспечения, что значительно затрудняет прогнозирование результатов принимаемых управленческих решений. Неизбежным следствием этого являются необоснованные затраты, неэффективное использование существующих ресурсов, снижение качества обслуживания и, в целом, снижение конкурентоспособности учреждения.

Таким образом, разработка методик оценки деятельности медицинских учреждений является неотъемлемой частью бюджетирования как комплексной системы планирования организации. Адекватная современным социально-экономическим условиям модель оценки эффективности деятельности государственных медицинских учреждений позволит создать систему планирования и мониторинга результативности бюджетных и внебюджетных расходов на основе количественных и качественных индикаторов. Развитие данного подхода позволит сориентировать бюджетные расходы на достижение конечных социально-экономических результатов, создаст методологическую базу для перехода от содержания лечебных учреждений на основе сметного финансирования к оплате конечных результатов деятельности, отвечающих установленным стандартам качества.

Оценка эффективности деятельности ЛПУ сводится к оценке трех ее составляющих: медицинской эффективности (стоимость достижения медицинского результата) и собственно экономической эффективности (результат коммерческой деятельности).

Медицинскую эффективность можно определить как синоним качества медицинской помощи. В международной практике под качеством медицинской помощи понимают совокупность характеристик, подтверждающих соответствие оказанной медицинской помощи имеющимся потребностям пациента, его ожиданиям, современному уровню медицинской науки и технологии.

Содержательная основа качества медицинской помощи включает три составляющих: структура, процесс, исход².

Фактически определение индикаторов качества сводится к разработке унифицированных стандартов качества, включающие в себя требования к материально-технической базе, медицинскому оснащению, технологиям лечения, и так далее.

Важность медико-экономической эффективности в современных социально-экономических условиях обусловлена тем, что рационализация затрат является необходимым требованием к медицинскому менеджменту. Каким объемом финансовых и человеческих ресурсов достигаются качественные медицинские показатели, становится для руководителей медицинских учреждений все более важным фактором при составлении и реализации текущих и перспективных планов. При этом для менеджмента медицинских учреждений важна детализация затрат, а именно: оплата труда основного и вспомогательного персонала, расходы на медикаменты, перевязочные средства и прочие лечебные расходы, амортизационные начисления.

Коммерческая деятельность государственного учреждения не является самоцелью и исторически была разрешена в качестве временной меры для компенсации дефицита бюджетного финансирования. Однако в современных условиях на доходы от предоставления платных медицинских услуг населению и организациям приходится все большая доля в совокупных финансовых поступлениях государственного медицинского учреждения. Вместе с тем, рассматривать деятельность медицинских учреждений с чисто коммерческих позиций не корректно с учетом их юридического статуса и сформулированной уставной цели. Представляется целесообразным при анализе деловой активности учреждения акцентировать внимание на эффективность использования в целях получения коммерческих доходов от имеющихся ресурсов, то есть человеческих ресурсов и основных фондов. Кроме того, ключевым показателем, при планировании деятельности является себестоимость оказываемой услуги.

С учетом этого коммерческую эффективность можно характеризовать тремя показателями: фондоотдачей (ФО), эффективностью использования людских ресурсов (ЭЛР) и средней себестоимостью одного посещения врача (СП)³:

$$ФО = \frac{\text{доходы от внебюджетной деятельности}}{\text{стоимость основных фондов}}$$

$$ЭЛР = \frac{\text{доходы от внебюджетной деятельности}}{\text{фактическая численность персонала}}$$

(данный показатель целесообразно рассчитывать для врачебного и среднего медицинского персонала);

$$СП = \frac{\text{текущие годовые затраты} + \text{амортизационные начисления}}{\text{число посещений}}$$

Для более детальной оценки коммерческой эффективности можно использовать такие показатели как: соотношение источников финансирования в общей структуре финансовых поступлений, рентабельность услуги, затраты на 1 кв. метр занимаемой площади, затраты на оплату труда и начисления в расчете на услугу. Для принятия управленческих решений значимой является оценка данных показателей в динамике.

Основной задачей применения ССП является перевод стратегии организации в плоскость конкретных целей, задач, инициатив и показателей, при этом значительный акцент делается на интеллектуальные активы организации. ССП представлена четырьмя ключевыми перспективами:

Финансовая составляющая для большинства компаний обеспечивает взаимосвязь всех четырех составляющих ССП. В качестве целей в рамках финансовой перспективы могут выступать рост доходности, увеличение производительности и сокращение издержек, управление рисками и использование активов и так далее. Примерами финансовых показателей могут служить операционная прибыль, рентабельность и так далее.

Клиентская составляющая измеряет результаты деятельности бизнес-единиц на целевых сегментах клиентов и на рынке. Клиентская составляющая должна включать специфические ценности, которые компания предлагает через свои продукты и услуги, и позволяющие обеспечить лояльность и удовлетворенность клиентов. В группу ключевых показателей входят прибыльность клиента, лояльность

² Егорова, И.А. Методика оценки эффективности деятельности поликлиник УДП РФ / И.А.Егорова, В.П.Коровкин, С.П.Миронов // Кремлевская медицина. – 2008. – М., 2008. – № 2. – С.26

³ Егорова, И.А. Методика оценки эффективности деятельности поликлиник УДП РФ / И.А.Егорова, В.П.Коровкин, С.П.Миронов // Кремлевская медицина. – 2008. – М., 2008. – № 2. – С.26

ССП для государственного учреждения здравоохранения или системы лечебно-профилактических учреждений ведомства

Составляющая ССП	Цель	Показатели
Финансовая составляющая	Сокращение затрат	Себестоимость услуг Рентабельность услуг
	Развитие предпринимательской деятельности	Доля «платных» пациентов в структуре посещений Абсолютный и относительный прирост доходов в рамках внебюджетной деятельности
Клиентская составляющая	Улучшение состояния здоровья прикрепленного контингента	Количество госпитализаций за определенный период Число случаев с временной утратой трудоспособности
	Улучшение качества оказываемых услуг	Количество вновь выявленных заболеваний Длительность ожидания исследований и консультаций
Составляющая внутренних бизнес-процессов	Увеличение производительности	Соответствие времени выполнения исследований и консультаций существующим нормативам Среднее число пациентов, обслуживаемых в смену
	Обеспечение высокого качества кадрового состава	Число специалистов, имеющих квалификационные категории и ученые степени Средний стаж работы врачей и среднего медицинского персонала
	Использование передового высокотехнологического оборудования	Процент износа основных фондов Обеспеченность структурных подразделений необходимым оборудованием
Обучение и рост	Информатизация учреждения	Наличие единой медицинской информационной системы
	Постоянное развитие персонала	Процент сотрудников, прошедших дополнительное обучение и повышение квалификации Количество вновь освоенных методик

клиента, объем и доля целевого сегмента рынка и так далее.

Клиентская составляющая включает в себя и оценку удовлетворенности пациента качеством медицинских услуг. Оценка удовлетворенности пациента качеством медицинских услуг предоставляет возможность получить сведения, характеризующие качество медицинской помощи с точки зрения процесса предоставления услуг. Это связано с тем, что пациенты, не имея специальных знаний в области медицины, не могут реально оценить качество оказываемой им медицинской помощи, но конкретно могут высказаться о двух существенных составляющих оказания помощи: ее сервисной части и их информированности о медицинских услугах. Сервисная составляющая и информированность являются индикативными показателями процесса предоставления медицинских услуг.

Теоретически информацию об удовлетворенности пациента КМП возможно получить способами:

1. Провести анкетирование пациентов по специально созданным анкетам;
2. Подвергнуть анализу динамику процессов взаимоотношений с пациентами и получить данные, косвенно характеризующие показатели удовлетворенности;
3. Изучить общедоступные сведения об учреждении: например, рейтинги медицинских учреждений.

Оценка удовлетворенности пациента представляет собой предмет отдельного изучения, поэтому мы переходим к следующей составляющей оценки деятельности медицинского учреждения.

Составляющая внутренних бизнес-процессов фокусируется на тех бизнес-процессах которые позволяют увеличить ценность для клиентов и снизить затраты, что позволит улучшить финансовые результаты деятельности. Перспектива внутренних бизнес-процессов позволяет, с одной стороны, улучшить существующие бизнес-процессы, а с другой стороны, — позволяет более

эффективно разрабатывать новые процессы и показатели, которые в будущем повлияют на удовлетворенность клиентов и финансовые результаты деятельности.

Составляющая обучения и роста объединяет в себе цели, определенные в финансовой, клиентской и внутренней составляющих, и зависит от возможностей компании, связанных с обучением и развитием персонала. Группа показателей, ориентированная на работников компании (сохранение кадрового состава, лояльность персонала, удовлетворенность работой, эффективность) позволяет оценить результативность инвестиций в обучение и развитие персонала, информационные системы, процессы связывающие индивидуальные и корпоративные цели и задачи.

Система генерального бюджета обязательно должна включать в себя критерии оценки деятельности выделенных центров ответственности, и применение технологии ССП позволит обеспечить наиболее комплексный подход к реализации данной задачи.

Для целей бюджетирования в конкретной медицинской организации разработка собственной системы критериев оценки эффективности позволит на постоянной основе мониторить процесс реализации разработанных планов, регистрировать отклонения от целевых показателей, и, в случае необходимости оперативно корректировать планы в составе генерального бюджета.

В таблице 1 представлен пример ССП для государственного учреждения здравоохранения или системы лечебно-профилактических учреждений ведомства.

Таким образом, ССП для каждого конкретного учреждения должна создаваться с учетом индивидуальной совокупности планов развития направлений в составе генерального бюджета. Показатели оценки в рамках четырех ключевых составляющих являются центральным инструментом мониторинга и оценки деятельности выделенных центров ответственности и учреждения.