

**Гильманов А.А.**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Кафедра общественного здоровья и организации здравоохранения  
ФГБОУ ВО «Казанский государственный медицинский  
университет» Минздрава России*

Многолетний опыт работы кафедры общественного здоровья и организации здравоохранения Казанского государственного медицинского университета по подготовке и непрерывному профессиональному образованию управленческих кадров позволяет нам говорить о высокой актуальности методического обеспечения преподавания раздела «Организационно-экономические аспекты деятельности медицинских организации». Участие в 2015 году по поручению Министерства здравоохранения Российской Федерации в реализации профессиональной программы повышения квалификации заместителей руководителей медицинских организации по финансово-экономическим вопросам подтвердило наше мнение. У практического здравоохранения отсутствовали единые методические подходы по оценке эффективности управления ресурсами медицинской организации. Это существенно осложняло слушателям подготовку выпускных работ и, главное, системных решений по повышению эффективности управления ресурсами медицинской организации. Проводя анализ использования отдельных видов ресурсов, слушатель пытался решать только узкие задачи, в ущерб системным решениям. Отсутствовала возможность сравнения показателей работы однотипных медицинских организаций. Органы управления здравоохранением не имели возможности обобщения материала и установления общих для медицинских организации региона проблем и, соответственно, выработки эффективных отраслевых управленческих решений.

Учитывая требования рабочей учебной программы повышения квалификации «Эффективное управление ресурсами медицинской организации», подготовленной авторским коллективом кафедры общественного здоровья и здравоохранения ГБОУ ВПО «Московский государственный медико-

стоматологический университет им. А.И.Евдокимова, мы подготовили методику проведения исследования по оценке эффективности управления ресурсами медицинской организации при выполнении выпускной работы. Методика может быть использована руководителями медицинских организации и заместителями руководителей медицинских организации по финансово-экономическим вопросам для ежегодной оценки эффективности управления ресурсами медицинской организации в практической деятельности.

Структура работы включает: введение, цель, задачи, анализ деятельности медицинской организации в соответствии с задачами, выводы и предложения.

Во введении дается краткая характеристика медицинской организации. Проводится анализ медико-демографических показателей в районе (территории) обслуживания в динамике за 3 (5 лет) года. Проводится SWOT-анализ и дается оценка бизнес-плана медицинской организации.

**Цель исследования определяется как:** «Повышение эффективности управления ресурсами в медицинской организации».

**В соответствии с целью формируются задачи:**

**1.Анализ и оценка кадрового ресурса**

**2.Анализ и оценка материальных ресурсов**

**3.Анализ и оценка финансовых ресурсов**

**4.Анализ и оценка информационных ресурсов.**

**Этап «Анализ и оценка кадрового ресурса»** проводится за предыдущие 3 года (5 лет) отдельно по врачам, сестринскому и прочему персоналу и включает в себя: анализ обеспеченности кадрами, укомплектованность физическими лицами в динамике и их квалификация, текучесть кадров, повышение их квалификации. Оценивается работа по поэтапному устранению дефицита кадров медицинского персонала. Анализируются документы медицинской организации по нормированию труда медицинского и иного персонала. Дается характеристика системе оплаты труда, проводится оценка перехода на эффективный контракт. В динамике рассматривается средняя заработная плата и ее структура в целом по медицинской организации и по категориям персонала и

оценивается выполнение дорожной карты по средней заработной плате.

**Этап «Анализ и оценка материальных ресурсов»** **проводится** за предыдущие 3 года (5 лет) и заключается в оценке стоимости основных фондов (ОФ) и оборотных средств в динамике. Проводится расчет коэффициента износа в процентах по формуле:  $K = A/C$  где, А — сумма начисленного износа ОФ; С — первоначальная стоимость ОФ. Изучается фондоотдача (показатель использования ОФ в процентах).  $\Phi$  (фондоотдача) =  $V/C$  где, V — стоимость валовой продукции в руб. и С — среднегодовая стоимость ОФ. Анализируется фондовооруженность (степень обеспеченности работников ОФ на 1 работающего в процентах).  $\Phi$  (фондовооруженность) =  $C/Ч$  где, С — среднегодовая стоимость ОФ и Ч — средняя численность сотрудников.

Подвергается анализу выполнение государственного задания по стационару, дневному стационару и поликлинике, в том числе по паллиативной и реабилитационной помощи. Дается оценка эффективности использования коечного фонда, в том числе по койкам дневного стационара, по показателям занятости, оборота и средней длительности пребывания больного на койке в динамике. При наличии поликлиники дается оценка выполнению функции врачебной должности (плановая функция сравнивается с фактической).

**Анализ и оценка финансового ресурса** проводится за предыдущие 3 года (5 лет). Дается оценка текущему финансовому состоянию медицинской организации, дебиторской и кредиторской задолженности, если они есть. Проводится анализ платежеспособности и финансовой устойчивости.  $K$  (финансовая устойчивость) =  $(O+D)/B$  где,  $\Phi$  — общая сумма собственных средств, Д — долгосрочные финансовые обязательства, В — валюта бухгалтерского баланса. Подвергаются анализу постоянные и переменные затраты (затраты на материалы и медикаменты, оплата труда). Проводится отдельный анализ доходов по средствам обязательного медицинского страхования (ОМС) и от платных медицинских услуг. Изучается цена услуги по ОМС и на платные медицинские услуги с позиции покрытия издержек и обеспечения рентабельности. Дается оценка формированию стабильного потока пациентов и обеспечению оптимальной загрузки персонала и оборудования. Проводится расчет точки безубыточности по

отдельным услугам: пролеченный больной, посещения и коэффициента эффективности использования коечного фонда. На данном этапе желательно проведение ABC — анализа по лекарственным препаратам.

**Анализ и оценка информационных ресурсов** проводится за предыдущие 3 года (5 лет). Изучается наличие в медицинской организации локальной сети, введение электронного паспорта медицинской организации. Дается наименование используемых в медицинской организации программных средств и планируемые к внедрению программные средства. Дается оценка внедрению программы электронной очереди на амбулаторно-поликлиническое посещение, плановую госпитализацию, программы электронной медицинской карты и историй болезни, организации обучения медицинского персонала для работы с новыми программными средствами.

**Выводы** формируются по каждой задаче.

Работа завершается разработкой **предложений**, которые должны логично вытекать из выводов и быть направлены на повышение эффективности использования ресурсов медицинской организации.