

Summary. *The article presents the general principles of treatment and evacuation support troops (forces), and the basic requirements for their implementation. Detail the modern system of medical-evacuation support the Ukrainian Armed Forces and highlights the major problems of its functioning.*

Keywords: *anti-terrorist operation, medical care, medical evacuation support, the wounded and sick, aeromedical evacuation.*

УДК628.4.046

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

І. В. Гуріна

Харківська медична академія післядипломної освіти, м. Харків

Резюме. *Проаналізовано підходи до оцінки ефективності діяльності закладів охорони здоров'я. Досліджено високу залежність між рівнем якості медичних послуг і вимог міжнародних стандартів. Проаналізовано методи управління системою охорони здоров'я, які сьогодні використовуються для оцінки ефективності діяльності закладів охорони здоров'я. Обґрунтовано доцільність застосування для оцінки ефективності діяльності закладів охорони здоров'я системи збалансованих показників. Запропоновано базові складові системи збалансованих показників: розвиток, персонал, фінанси, клієнти, внутрішні процеси. Побудовано стратегічну карту системи збалансованих показників. Розроблено ключові фактори та показники збалансованої системи показників для закладів охорони здоров'я.*

Вступ. Сьогодні ринок вимагає від вітчизняних організацій, в тому числі і медичних установ, упровадження сучасних моделей управління, які враховують крім вимог ринку і вимоги міжнародних стандартів якості. Філософія міжнародних стандартів якості передбачає орієнтацію установ на потреби споживачів, визначеність стратегії їх діяльності та залучення всіх працівників для ефективної її реалізації, постійне покращення показників діяльності установ, а також впровадження процесного підходу та формування тривалих взаємовигідних відносин з іншими установами та організаціями тощо.

Світовий досвід свідчить, що впровадження міжнародних стандартів дозволяє збільшити рівень задоволеності потреб і очікувань споживачів, зміцнити імідж закладів охорони здоров'я (ЗОЗ) та підвищити їх конкурентоспроможність, знизити непродуктивні витрати, удосконалити процеси надання медичних послуг, збільшити задоволеність працівників ЗОЗ та ом.

Метою дослідження було вивчення підходів до оцінки ефективності діяльності ЗОЗ та розробка збалансованої системи показників для умов ЗОЗ.

Матеріали і методи. До методів, які використовувалися в процесі дослідження, належать методи контент-аналізу, соціальних досліджень та наукового пізнання.

Результати та їх обговорення. Зміна законодавчої бази функціонування ЗОЗ та постійне удосконалення ринкових відносин вимагає постійного пошуку прийнятної моделі системи охорони здоров'я, яка була б максимально адекватною вимогам суспільства в умовах нестабільної ринкової, економічної та політичної ситуації в країні. Крім того, така система повинна дозволяла сформулювати принципово нові підходи до розв'язання наявних проблем.

Сьогодні існують такі методи управління системою охорони здоров'я, як: метод управління, орієнтований на показники фінансової діяльності ЗОЗ; метод управління, орієнтований на внутрішні процеси та внутрішнє середовище ЗОЗ;

метод управління, орієнтований на зовнішнє середовище ЗОЗ;

метод управління, орієнтований на застосування системного підходу [1-9].

Але найбільш ефективним в умовах ринку методом управління, який дозволяє ЗОЗ реалізувати свою стратегію, є система збалансованих показників (СЗП – Balanced Scorecard, BSC) [4-7]. Ця система розроблена на початку 1990-х років американськими вченими Р. Капланом і Д. Нортонем. Відмінною рисою системи СЗП є приділення уваги місії та стратегії організації, тому що фінансові індикатори сьогодні не є ключовими показниками. Особливо це стосується ЗОЗ.

СЗП перетворює місію і стратегію в цілі та показники діяльності ЗОЗ за такими базовими складовими:

«Розвиток» (для оцінки ефективності цієї компетенції дібрані показники, які характеризують інтереси керівників ЗОЗ відносно досягнення високого рівня конкурентоспроможності та перспектив його розвитку);

«Фінанси» (для оцінки ефективності компетенції «Фінанси» застосовуються показники, що відбивають інтереси керівників стосовно поточного фінансового стану та рівня прибутковості ЗОЗ);

«Клієнти» (для оцінки її ефективності рекомендовані показники, що визначають рівень задоволеності суспільства та якість обслуговування пацієнтів);

«Внутрішні бізнес-процеси» (для оцінки використані показники якості організації процесу надання медичних послуг, що відбивають інтереси суспільства в цілому, оскільки відповідний рівень надання медичних послуг забезпечує якісний рівень життя та здоров'я населення);

«Персонал» (для оцінки ефективності цієї компетенції запропоновані показники, які дозволяють оцінити ступінь задоволеності працівників ЗОЗ

рівнем заробітної плати, соціальної забезпеченості та перспективами професійного розвитку).

Впровадження СЗП починається з розробки стратегічної карти ефективності ЗОЗ, яка включає визначення місії закладу; формування цілей, що визначаються його місією за ключовими компетенціями; встановлення факторів ефективності, що забезпечують реалізацію визначених цілей; визначення стратегічних показників ефективності за ключовими компетенціями (рисунок) [1-2, 4-7, 9].

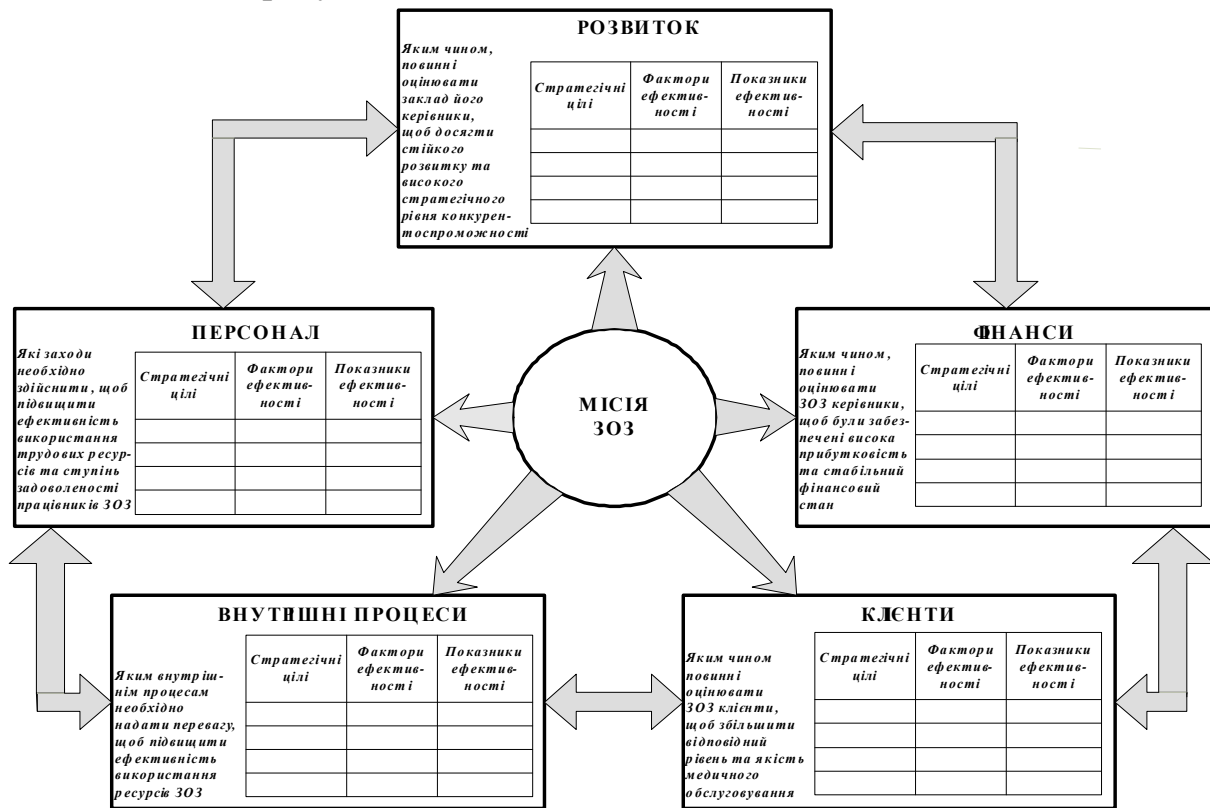


Рисунок. Структура стратегічної карти, рекомендована для вітчизняних ЗОЗ

При побудові СЗП для умов ЗОЗ необхідно дотримуватися певних принципів, таких як:

- простота системи показників;
- обмежена кількість показників (не більш 7);
- вимірваність показників (можливість представлення в кількісному виразі);
- визначення «питомої ваги» кожного показника (значущості його впливу на ефективність діяльності ЗОЗ у цілому).

Специфічними принципами побудови СЗП є узгодженість системи показників з вимогами міжнародних стандартів якості та врахування економічного, соціального та екологічного аспектів діяльності ЗОЗ.

На підставі аналізу літературних джерел та опитування провідних фахівців в галузі медицини були відібрані показники ефективності за кожною ключовою компетенцією, які втілюють зазначені вище принципи, та відбивають головні соціально-екологічні, еколого-економічні та соціально-економічні пріоритети діяльності ЗОЗ (таблиця) [2, 8].

Таблиця

Ключові фактори успіху та показники функціонування системи охорони здоров'я

| Перспектива | Ключовий фактор успіху | Показники |
|-------------|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Клієнти | Якість медичних послуг | - відсоток відхилень від стандартів медичної допомоги - кількість скарг пацієнтів - відсоток пацієнтів, задоволених якістю медичної допомоги - рівень медичної допомоги, що відповідає рівню сучасного розвитку науки, технологіям лікування та санітарним вимогам і стандартам |
| | Доступність «базового пакету» медичних послуг | - середня тривалість очікування пацієнтів у чергах - відсоток видів медичних послуг, які не покриваються за рахунок міського бюджету (порівняно зі «стандартним» переліком) - рівень медикаментозного забезпечення |
| Фінанси | Ефективне використання обмежених бюджетних ресурсів | - річна кількість бюджетних коштів на охорону здоров'я в розрахунок на одного жителя; - відсоток профінансованих бюджетних програм в порівнянні з річними планами |
| | «Прозорість» бюджетного процесу | - питома вага бюджетних програм, які пройшли громадські обговорення під час складання бюджету - кількість оглядів з виконання бюджету, доступних широкому колу мешканців |
| | Результативність роботи ЗОЗ | - приріст чистого прибутку - оборотність - коефіцієнт покриття - рентабельність - показник динаміки тривалості фінансового циклу |
| Персонал | Ефективне управління організаційними знаннями та навичками | - кількість працівників, які пройшли професійне навчання і тренінги - кількість пропозицій працівників щодо вдосконалення лікувально-діагностичного процесу в ЗОЗ - показник професійного розвитку персоналу ЗОЗ |
| | Упровадження нових інформаційних технологій в сфері управлінського обліку і системи контролю | - відсоток робочих місць, обладнаних комп'ютерами та відповідним програмним забезпеченням - відсоток комп'ютеризованих робочих місць, інтегрованих в єдину інформаційну систему міста |
| | Ефективність управління персоналом ЗОЗ | - плінність кадрів ЗОЗ - коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці персоналу ЗОЗ над темпами зростання заробітної плати |

Показники всіх чотирьох складових повинні бути пов'язані між собою причинно-наслідковим зв'язком для забезпечення єдиної спрямованості дій усіх відділень на реалізацію стратегії ЗОЗ [4-7].

Підводячи підсумки можна визначити, що основними перевагами впровадження СЗП у діяльність ЗОЗ є узгодження стратегічних цілей та сприяння їх досягненню; створення основи ефективного розподілу обмежених ресурсів для реалізації стратегії; покращення процесу реалізації стратегії через досягнення загального її розуміння; спрямування ініціативи та стимулювання медичного персоналу ЗОЗ; розширення стратегічних зворотних зв'язків та інформованості; узгодження стратегії з цілями керівників, медичного персоналу та суспільства в цілому; усунення домінування фінансових показників [1-9].

Таким чином, головна перевага впровадження СЗП для умов ЗОЗ полягає в тому, що вона щільно пов'язана з процесами, спрямованими на задоволення потреб пацієнтів та суспільства в цілому, та передбачає залучення в цей процес усього медичного персоналу. Отже, впровадження СЗП дозволить об'єктивно оцінювати стан реалізації загальної стратегії та підвищити ефективність використання бюджетних коштів і наявних ресурсів на всіх рівнях, наблизити процес управління ЗОЗ до вимог міжнародних стандартів якості.

Висновки

1. Проаналізовано сучасний стан оцінки ефективності функціонування ЗОЗ.
2. Досліджено сучасні методи управління системою охорони здоров'я.
3. Обґрунтовано, що найефективнішим методом управління, який дозволяє ЗОЗ реалізувати свою стратегію, є система збалансованих показників.
4. Розроблено стратегічну карту, рекомендовану для вітчизняних ЗОЗ.
5. Запропоновано ключові фактори успіху та показники функціонування системи охорони здоров'я.

Література

1. Бурмистров Г. В. Цели здравоохранения Ленинградской области и система критических показателей здоровья населения. Внедрение принципов БОР в работу комитета по здравоохранению – [Електронний ресурс] – Режим доступа : <http://www.lenobl.ru/economics/finances/npk/24Jun/burmistrov>
2. Иванов В. В. Медицинский менеджмент / В. В. Иванов, П. В. Богаченко. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 255 с.
3. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 416 с.
4. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 214 с.

5. Каплан Р. Стратегическая карта: трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 493 с.

6. Нивен П. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций / П. Нивен : пер. с англ. ; под ред. О. Б. Максимовой. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 336 с.

7. Нивен П. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом. Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / П. Нивен. – М. : Баланс Бизнес Букс, 2004. – 328 с.

8. Оценка эффективности реформирования: опыт, проблемы и перспективы : справочный документ ВОЗ и Европейской обсерватории по системам и политике здравоохранения, 2008. – 23 с.

9. Рамперсанд Х. Универсальная система показателей: как достигать результатов, сохраняя целостность / Х. Рамперсанд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.

Резюме. Проанализированы подходы к оценке эффективности деятельности учреждений здравоохранения. Исследована высокая зависимость между уровнем качества медицинских услуг и требований международных стандартов. Проанализированы методы управления системой здравоохранения, используемые сегодня для оценки эффективности деятельности учреждений здравоохранения. Обоснована целесообразность применения для оценки эффективности деятельности учреждений здравоохранения системы сбалансированных показателей. Предложены базовые составляющие системы сбалансированных показателей: развитие, персонал, финансы, клиенты, внутренние процессы. Построена стратегическую карту системы сбалансированных показателей. Разработаны ключевые факторы и показатели сбалансированной системы показателей для учреждений здравоохранения.

Summary. The approaches to evaluating the performance of health care providers. Investigated the relationship between a high level of quality of health care and the requirements of international standards. The methods of managing the health care system , which are now used to assess the effectiveness of healthcare facilities. The expediency of applying for evaluating the performance of health care balanced scorecard. A basic components of the balanced scorecard: development, personnel, finance, customers, internal processes. We construct a strategy map balanced scorecard. A key performance factors and balanced scorecard for health care providers.