

УДК 61

О.К. Коробкова,

канд. экон. наук,

доцент кафедры бухгалтерского учёта, анализа и экономической безопасности

Хабаровского государственного университета экономики и права

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОДУЦЕНТОВ УСЛУГ СФЕРЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

В статье раскрыты ключевые показатели системы сбалансированных показателей для оценки социально-экономической эффективности результатов деятельности производителей услуг сферы здравоохранения. Система сбалансированных показателей включает следующие составляющие: финансы, получатели услуг, внутренние бизнес-процессы, развитие и обучение персонала. Результаты исследования могут применяться производителями услуг сферы здравоохранения.

Ключевые слова: услуги здравоохранения, здравоохранение, система сбалансированных показателей, социально-экономическая эффективность.

The article reveals the key indicators of the balanced scorecard to assess the socio-economic efficiency of the results of health care services' producers. The system of balanced scorecard includes the following components: finances, service recipients, internal business processes, personnel development and training. The results of the study can be used by producers of health care services.

Keywords: health care services, health care, balanced scorecard, socio-economic efficiency.

Система сбалансированных показателей (ССП) является одним из основных инструментов системы стратегического управления производителями услуг сферы здравоохранения, формирующих его информационное обеспечение. ССП как «инструмент, позволяющий трансформировать миссию и стратегию организации в исчерпывающий набор показателей эффективности, которые служат для стратегического управления и контроля», была разработана американскими учёными Робертом Капланом и Дейвидом Нортоном в начале 1990-х гг. и получила дальнейшее развитие в

трудах учёных-экономистов [1].

Изучение работ Д. Нортона и Р. Каплана позволило выделить основные характеристики этой системы: концептуальной основой системы является информация, основные показатели определяются общей стратегией, данная система позволяет в оперативном режиме оценить и оптимизировать деятельность организации, данная система предполагает горизонтальное вовлечение всех подразделений организации и вертикальное вовлечение других уровней руководства, данная система имеет обратную связь по вопросам стратегии

организации, то есть текущее руководство организацией основывается на ССП, высший менеджмент концентрирует свои усилия на долгосрочной стратегии. В настоящее время показатели сбалансированной системы (Balanced Scorecard (BSC)) формируются в зависимости от стратегических целей каждой конкретной организации (бизнес-единицей, организационной единицей), деятельность которой охватывает все цепочку создания стоимости услуг. По мнению С.И. Крылова, ССП – «совокупность параметров, всеобъемлюще характеризующих деятельность организации в условиях современной рыночной экономики» [5]. В.П. Фомин рассматривает ССП как «индикаторы экономической действительности и как инструменты, обслуживающие соответствующие ярусы управления хозяйствующим субъектом» [7]. Слово «сбалансированный» (Balanced) в названии методологии означает одинаковую важность всех показателей.

В зарубежной теории и практике традиционная ССП включает четыре элемента (рисунок 1):

- Financial – финансовое направление, (оценивают эффективность деятельности с точки зрения отдачи вложенного капитала);
- Customer – клиенты (рассматривается как потребительский сегмент рынка, успешность работы с клиентами);
- Internal process – оптимальность внутренних бизнес-процессов

(инновационный процесс – изучение возникающих потребностей клиентов с последующей разработкой таких услуг; операционный процесс – оказание услуг; послепродажное обслуживание);

- Learning and growth/Employees – компетентность персонала, ориентация на совершенствование (организационное обучение и развитие персонала, имеющее три источника: персонал, информационные системы и организационные процедуры).

П.Р. Нивен разделяет точку зрения Д. Нортон и Р. Каплана и отмечает, что четыре элемента ССП позволяют достичь равновесия между краткосрочными и долгосрочными целями, желаемыми результатами и факторами их достижения, мягкими субъективными показателями и жёсткими объективными критериями [6]. Элементы (составляющие) данной ССП не являются статичными, каждая организация вправе исключить дополнительные элементы, в зависимости от специфики её деятельности.

Таким образом, каждая составляющая ССП содержит в себе ключевой вопрос, ответы на эти вопросы являются целями, а достижение этих целей приведёт к реализации намеченной стратегии организации.

ССП может использоваться в различных отраслях, в том числе и в сфере здравоохранения. Учитывая отраслевую специфику сферы здравоохранения, мы полагаем, что обеспечить высокий уровень социально-экономической эффективности продуцентов услуг сферы здравоохранения, решая основополагающую задачу, поставленную

Правительством РФ, – повышение качества и доступности услуг продуцентов сферы здравоохранения, можно только с помощью интеграции ССП и модернизации сферы здравоохранения.

По нашему мнению, ССП продуцентов услуг здравоохранения – это инструмент организационно-экономического механизма предоставления продуцентами услуг сферы здравоохранения, обеспечивающий их стратегическое развитие на основе ключевых показателей социально-экономической эффективности их деятельности, необходимый для повышения доступности и качества услуг [2]. ССП даёт возможность переводить стратегию продуцентов услуг сферы

здравоохранения в систему целей и задач, а также оценить степень достижения данных целей при помощи показателей эффективности, помогает перейти к внедрению выбранной стратегии с её разбивкой до индивидуальных целей и задач для каждого подразделения и сотрудника. Формирование ССП включает себя несколько этапов:

1. Определение стратегических целей деятельности продуцентов услуг сферы здравоохранения.
2. Построение стратегической карты.
3. Выбор показателей.
4. Определение целевых значений показателей.
5. Разработка стратегических мероприятий.

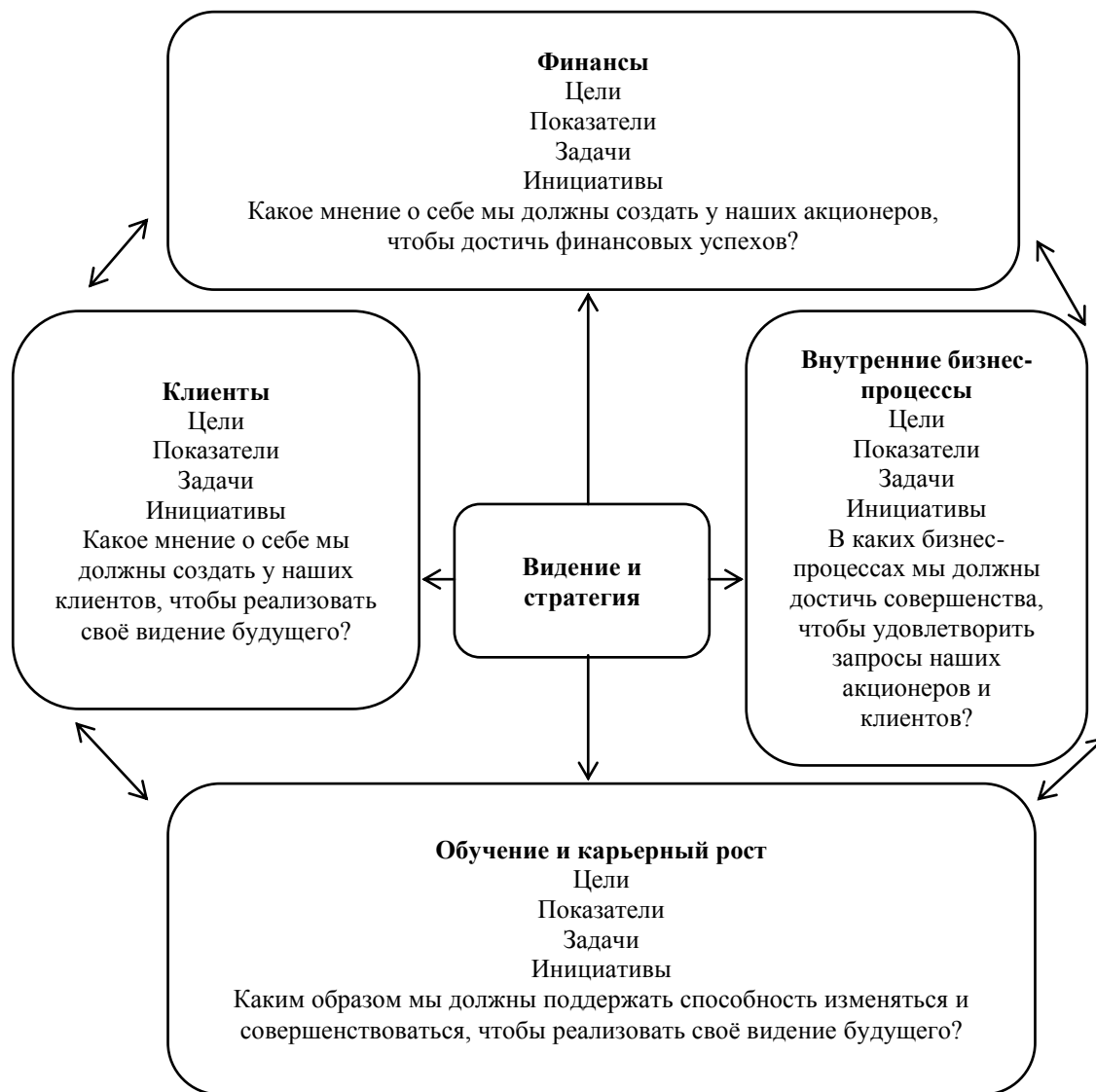


Рисунок 1 – Система сбалансированных показателей и её элементы [8]

1. Определение стратегических целей деятельности. Построение системы сбалансированных показателей для оценки социально-экономической эффективности результатов деятельности продуцентов услуг сферы здравоохранения невозможно без чёткого понимания видения проблем, миссии, стратегии. Именно эти составляющие определяют возможные и невозможные направления её развития.

2. Построение стратегической карты.

Стратегическая карта представляет собой графический документ, отражающий причинно-следственные связи между отдельными стратегическими целями деятельности организации.

Стратегическая карта имеет вид блок-схемы, в которой стратегические цели представлены в виде отдельных блоков, а причинно-следственные связи между ними – в виде стрелок.

Стратегические цели тесно связаны, оказывают влияние друг на

друга (рисунки 2, 3, 4, 5).

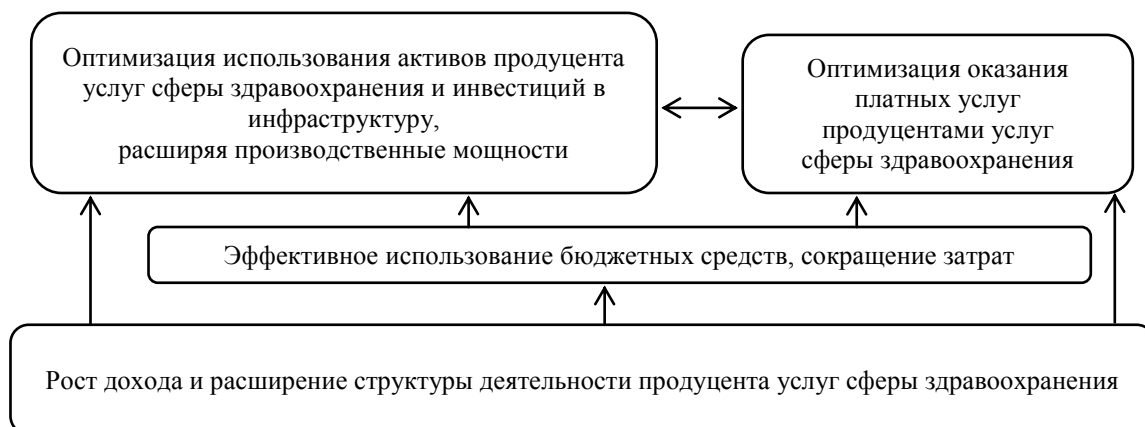


Рисунок 2 – Стратегическая финансовая карта производителя услуг сферы здравоохранения

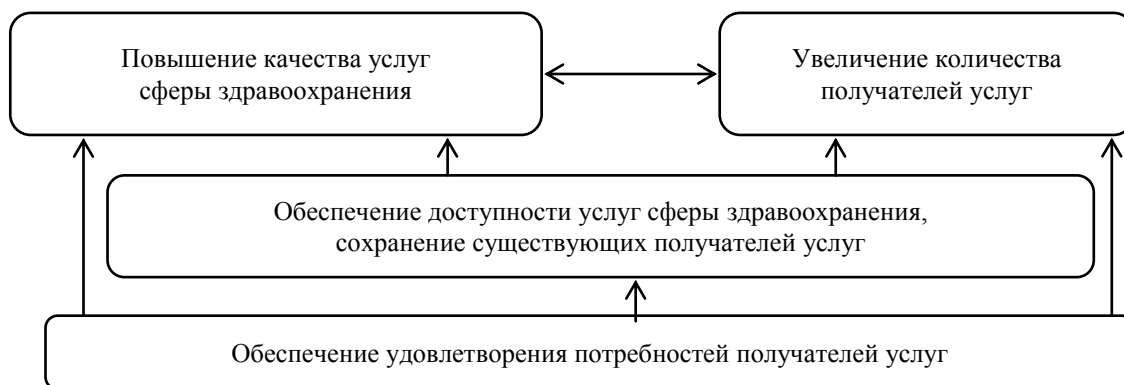


Рисунок 3 – Стратегическая карта получателей услуг производителя услуг сферы здравоохранения



Рисунок 4 – Стратегическая карта внутренних бизнес-процессов производителя услуг сферы здравоохранения

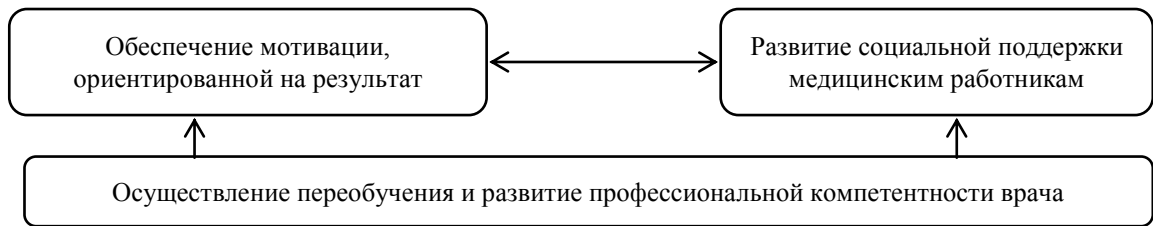


Рисунок 5 – Стратегическая карта обучения и развития персонала продуцента услуг сферы здравоохранения

3. Выбор показателей. Завершение построения стратегической карты позволяет перейти к выбору показателей системы, которые выражают содержание стратегических целей, а также для определения степени их достижения. На основе критериев оценки деятельности продуцентов услуг здравоохранения разработана система сбалансированных показателей для оценки социально-экономической эффективности результатов деятельности продуцентов услуг сферы здравоохранения. При этом финансовая составляющая носит вспомогательный характер, а к приоритетным относят показатели составляющей «Получатели услуг» и составляющей «Обучение и развитие персонала». ССП рассматривает цели и стратегию продуцентов услуг сферы здравоохранения через призму системы оценки их деятельности. То есть основная цель ССП – реализация стратегии продуцентов услуг сферы здравоохранения в цели, показатели и мероприятия.

Составляющая «Финансы» сбалансированной системы показателей определяет рациональное и эффективное

использование средств и предусматривает расчёт таких показателей, как величина норматива подушевого финансирования Территориальной программы государственных гарантий оказания бесплатной медицинской помощи, доходы и расходы продуцентов услуг здравоохранения, экономическая эффективность платных услуг продуцентов услуг сферы здравоохранения и др.

Составляющая «Получатели услуг» сбалансированной системы показателей позволит повысить качество и доступность услуг сферы здравоохранения. Показателями «Получатели услуг» сбалансированной системы показателей являются показатели медицинской и социальной эффективности. Показатели социальной эффективности характеризуют доступность услуг сферы здравоохранения и уровень достижения результатов, являющихся социально значимыми для получателей услуг сферы здравоохранения: обеспеченность койками на 10 000 населения, средняя занятость койки в году, среднее число посещений амбулаторно-поликлинических учреждений на 1

жителя, удовлетворённость получателей услуг качеством услуг здравоохранения, удельный вес получателей услуг, обратившихся с жалобами [3; 4]. Для оценки социальной эффективности предлагаем рассчитывать следующие показатели: доля отрицательных отзывов получателей услуг, о качестве оказанных им услуг здравоохранения, удовлетворённость медицинского работника качеством и условиями оказания им услуги.

Показатели медицинской эффективности характеризуются степенью достижения ожидаемых результатов в профилактике, диагностике, лечении получателей услуг: показатели смертности, частота соблюдения стандартов качества медицинской помощи, частота расхождения диагнозов врача участковой службы и стационара, процент расхождения клинических и патологоанатомических диагнозов, частота направления на госпитализацию без диагноза, доля получателей услуг, выписанных из стационара с благоприятными исходами лечения заболеваний, и др. Для оценки медицинской эффективности услуг здравоохранения, оказываемых в условиях цифровой экономики при дистанционном консультировании, предлагаем рассчитывать следующие показатели: частота расхождения диагноза участкового врача и врача-консультанта при дистанционном консультировании с использованием информационных и коммуникационных технологий, удельный вес отрицательных результатов при проведении экспертизы медицинского случая, эффективность

реализации национальной программы «Профилактика хронических неинфекционных заболеваний». Составляющая «Внутренние бизнес-процессы» сбалансированной системы показателей позволит повысить эффективность системы оказания услуг производителями сферы здравоохранения за счёт обеспеченности получателей услуг производителями услуг сферы здравоохранения и медицинскими кадрами. Показателями обеспеченности получателей услуг производителями услуг сферы здравоохранения являются: число больничных учреждений и врачебных амбулаторно-поликлинических учреждений, число больничных коек и мощность врачебных амбулаторно-поликлинических учреждений на 10 000 населения (посещений в смену). С учётом развития сферы здравоохранения в системе электронной экономики, предлагаем рассчитывать такие показатели, как доля производителей услуг здравоохранения, в которых есть выход в Интернет, удельный вес компьютеризации рабочего места врача, обеспеченность производителей услуг здравоохранения программами, позволяющим вести электронный документооборот для взаимодействия между структурными подразделениями (типа «Media log», количество дистанционно проведённых консультаций с помощью информационных и телекоммуникационных технологий (телемедицинских консультаций).

Показателями обеспеченности медицинскими кадрами являются численность врачей и среднего

медицинского персонала, укомплектованность медицинскими кадрами, в том числе фельдшерско-акушерскими пунктами, обеспеченность врачами общей практики, коэффициент совместительства и текучести медицинских кадров.

Составляющая «Обучение и развитие персонала» сбалансированной системы показателей позволит повысить мотивацию работников, которая ориентирована на результат, и развить профессиональную компетентность медицинских кадров. Предлагаем рассчитать следующие показатели: коэффициент реализации непрерывного медицинского образования врачей продуцента услуг здравоохранения, количество врачей, имеющих научные публикации, количество врачей, принимающих участие в научных конференциях, коэффициент «профессиональной зрелости» врачей,

коэффициент «профессиональной мобильности» врачей, обеспечение профилактики синдрома «профессионального выгорания» у медицинских работников, социальная поддержка медицинских кадров.

4. Определение целевых значений показателей. После окончания выбора показателей системы определяют целевые значения показателей. Стратегическая цель считается принятой при установлении её целевого значения, которое должно быть достижимо в процессе деятельности продуцента услуг сферы здравоохранения.

5. Разработка стратегических мероприятий. Определив целевые значения показателей системы, разрабатывают стратегические мероприятия, которые конкретизируют стратегические цели продуцента услуг сферы здравоохранения и переводят стратегию в конкретные мероприятия (см. таблицу).

Таблица – Стратегические мероприятия продуцентов услуг сферы здравоохранения

Стратегические цели	Стратегические мероприятия
	1. Финансы
Эффективное использование бюджетных средств, сокращение затрат	Реализация одноканальной системы финансового обеспечения здравоохранения
Рост дохода и расширение структуры деятельности	Расширение объема и видов услуг сферы здравоохранения
Оптимизация использования активов продуцента услуг здравоохранения и инвестиций в инфраструктуру	Внедрение инвестиционных проектов в модернизацию продуцентов услуг сферы здравоохранения, оказывающих услуги с помощью информационных технологий
Оптимизация оказания платных услуг продуцентами услуг сферы здравоохранения	Приобретение нового оборудования, улучшение условий оказания услуг, оптимизации ценообразования
	2. Получатели услуг
Обеспечение доступности услуг сферы здравоохранения, сохранение существующих получателей услуг	Реализация государственной программы «Развитие здравоохранения РФ»; оказание услуг в соответствии с Программой государственных гарантий оказания гражданам бесплатной медицинской помощи в условиях оптимальной доступности
Обеспечение удовлетворения потребностей получателей услуг	Оказание услуг в соответствии с потребностями получателей услуг
Повышение качества услуг сферы здравоохранения, увеличение количества получателей услуг	Реализация государственной программы «Развитие здравоохранения РФ»; улучшение качества и условий оказания услуг сферы здравоохранения (внедрение новых методов лечения, улучшение ухода за больными)
	3. Внутренние бизнес-процессы
Повышение эффективности системы оказания услуг здравоохранения	Оптимизация и развитие сети продуцентов услуг сферы здравоохранения

Продолжение таблицы

Внедрение информационных и телекоммуникационных технологий в систему оказания услуг здравоохранения	Организация центров телекоммуникационной медицины на базе ведущих федеральных медицинских учреждений, осуществляющих научно-исследовательскую, образовательную и медицинскую деятельность
Обеспечение трудовыми ресурсами производителей услуг сферы здравоохранения	Выпуск высшими и средними учебными заведениями врачей и среднего медицинского персонала в соответствии с потребностями сферы здравоохранения
4. Обучение и развитие персонала	
Обеспечение мотивации, ориентированной на результат	Внедрение системы надбавок за высокую профессиональную квалификацию, за наличие учёной степени и звания, высшей категории
Осуществление переобучения и развитие профессиональной компетентности врача	Реализация программ для повышения квалификации и профессиональной компетенции врачей
Развитие социальной поддержки работникам	Разработка мер социальной поддержки работников сферы здравоохранения, в том числе получение жилья (служебное, по социальному найму)

Таким образом, сбалансированная система показателей оценки социально-экономической эффективности результатов деятельности производителей услуг сферы здравоохранения является структурным элементом организационно-экономического механизма предоставления услуг здравоохранения населению в условиях цифровой экономики, позволяющая руководству проводить мониторинг основных результатов деятельности производителя услуг сферы здравоохранения, в том числе в разрезе структурных подразделений; оценивать удовлетворённость получателей услуг качеством оказанных им услуг с учётом их потребностей и ожиданий.

Список использованных источников

1 Каплан Роберт С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон; пер. с англ. М. : ОлимпБизнес, 2005. 320 с.

2 Коробкова О. К. Организационно-экономический механизм предоставления медицинских услуг населению в условиях цифровой экономики как один из аспектов инновационного развития сферы здравоохранения / О. К. Коробкова // Бизнес.

Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2017. № 2 (39). С. 67–72.

3 Коробкова О. К. Некоторые методические аспекты к оценке качества услуг сферы здравоохранения / О. К. Коробкова, М. М. Левкевич, Т. Д. Крылова // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2017. № 3. С. 72–81.

4 Коробкова О. К. Критерии оценки качества услуг сферы здравоохранения / О. К. Коробкова // Конкурентоспособность в глобальном мире : экономика, наука, технологии. 2017. № 8 (Ч. 1). С. 65–69.

5 Крылов С. И. Развитие методологии анализа в сбалансированной системе показателей / С. И. Крылов. М. : Финансы и статистика, 2010. 152 с.

6 Нивен П. Р. Сбалансированная система показателей : шаг за шагом : максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / П. Р. Нивен. М. : Баланс-Клуб, 2004. 328 с.

7 Фомин В. П. Анализ сбалансированности показателей развития предприятия : научно-практич. издание / В. П. Фомин. Самара : Содружество, 2008. 208 с.

8 R. S. Kaplan, D. P. Norton. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // Harvard Business Review,

1996, January/February, p.76.