

Рудовская В.В.

*Научный руководитель: к.э.н., доцент А.Е. Панягина  
Муромский институт (филиал) федерального государственного образовательного  
учреждения высшего образования «Владимирский государственный университет  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»  
602264, г. Муром, Владимирская обл., ул. Орловская, 23  
E-mail: valeria\_rudovskaya@mail.ru*

### **Внедрение элементов бюджетирования, ориентированного на результат, в учреждениях здравоохранения**

Работа современных учреждений здравоохранения проходит в условиях самостоятельности, поэтому её результаты могут оцениваться как на основе отчетности учреждения, которая сформирована в соответствии с законодательством РФ, так и на основе достижения поставленных целей.

Преимущество такой оценки заключается в возможности влияния на развитие медицинского учреждения и получения выгоды в виде повышения лояльности сотрудников и пациентов.

Наиболее универсальной и наилучшей моделью, которая позволит учреждениям здравоохранения реализовывать свои стратегии, является система сбалансированных показателей (ССП), которая позволяет в сжатой, структурированной форме предоставить управляющему организации самую важную для него информацию [3].

Система сбалансированных показателей – это система стратегического управления организацией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору показателей, подобранному таким образом, чтобы учесть все существенные (с точки зрения стратегии) аспекты ее деятельности.

Основной целью финансовой составляющей СПП является финансирование мероприятий направленных на достижение целей, определенных в клиентской составляющей СПП [2].

В сфере здравоохранения основную цель финансовой составляющей СПП можно определить, как обеспечение финансовыми ресурсами возможности оказания населению медицинских услуг в соответствии с минимальным или расширенным вариантами МЭС согласно клиентской составляющей СПП.

Большинство российских больниц работают в условиях отсутствия формализованной миссии и стратегии развития.

Для конкретизации стратегических целей учреждению нужно выявить причинно-следственные связи между этими целями, выбрать показатели и определить их целевые значения.

Цели бюджетирования больничного учреждения будут неразрывно связаны с целями бюджетирования органов управления здравоохранением. Как и у органа управления здравоохранением, в составляющей СПП больничного учреждения следует выделить две основные цели – повышение доступности медицинских услуг и повышение их качества.

При рассмотрении финансовой составляющей СПП учреждения следует отметить, что основные цели и задачи данной составляющей будут направлены на оптимизацию использования, выделяемых учреждению финансовых средств.

Совокупность подходов к управлению сложными системами обеспечивает постоянный, а возможно бесконечный процесс, что объясняет необходимость дальнейшего совершенствования бюджетирования, ориентированного на результат, путем применения все более новых методических подходов к управлению. При этом роль бюджетирования, ориентированного на результат, будет возрастать.

Внедрение бюджетирования в бюджетные учреждения, предполагает разработку механизма стимулирования работников больницы за достигнутые результаты.

Внедрение в бюджетной сфере и в здравоохранении в частности, систем материального стимулирования работников, направленных на достижение стратегических целей, позволит воплотить концепцию бюджетирования, ориентированного на результат.

При разработке новой системы премирования следует иметь в виду, что достижение показателей, характеризующих доступность и качество медицинских услуг, осуществляется совместными усилиями сотрудников органов управления здравоохранением и медицинскими учреждениями.

Размер стимулирующих выплат, государственных служащих должен зависеть от степени достижения тех или иных стратегических целей или задач. Для этого предусматривается введение понижающего коэффициента при определении стимулирующих выплат. Введение понижающего коэффициента осуществляется при недостижении показателей определенных в стратегической карте органов управления здравоохранением.

Новая методика формирования стимулирующих выплат государственным гражданским служащим органов управления здравоохранением в отличие от существующей, в наибольшей степени мотивирует служащих на достижение стратегических целей.

Основные параметры новой системы стимулирования работников медицинских учреждений (в том числе и больниц) федерального уровня [5].

1. Определение предметной принадлежности системы стимулирования работников больниц федерального уровня.

2. Виды выплат стимулирующего характера.

3. Источники выплат стимулирующего характера.

4. Распределение Фонда выплат стимулирующего характера по структурным подразделениям медицинского учреждения.

5. Порядок определения фактических результатов работы каждого подразделения медицинского учреждения.

6. Порядок определения фактических результатов работы каждого сотрудника отделения.

Внедрение методики распределения фонда выплат стимулирующего характера в медицинских учреждениях, и программа ее внедрения в специфических условиях здравоохранения должно учитывать действующее трудовое законодательство, а сама методика – быть понятной для руководителей и сотрудников больниц и давать объективные критерии при оценке фактических показателей результатов работы, в пределах выделенных бюджетных средств. Следовательно, речь идет о необходимости стимулирования результатов деятельности медицинских учреждений в условиях бюджетирования, ориентированного на результат.

Предлагаемая методика распределения фонда выплат стимулирующего характера медицинских учреждений имеет следующие преимущества перед методиками, основанными на стимулировании коллективов на принципах «уравниловки»:

-данная методика разграничивает стимулирующие выплаты в связи с тем, кто какой вклад вносит в достижение поставленных целей.

-также методика с применением ССП позволяет выбрать показатели, которые характеризуют результаты работы, что стимулирует на конечный результат.

-различные размеры стимулирующих выплат нацеливают руководителей больниц на решение долгосрочных целей и задач развития учреждений.

-методика позволяет распределить выплаты с учетом квалификации, что простимулирует работников повысить свою квалификационную группу, тем самым увеличивает размер своего оклада и размер премии.

-подбор показателей в рамках конкретного учреждения здравоохранения, позволяет учесть специфические условия работы каждого отделения больницы.

## Литература

1. Куркина М.П. Проблемы и технологии управления качеством услуг здравоохранения / М.П. Куркина, Л.И. Борисова, М.А. Куркин // В мире научных открытий. -2013.- №11. -С. 219-224.

2. 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. Рамперсанд Х. Универсальная система показателей: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Х. Рамперсанд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. - 352 с ]

3. Оценка эффективности реформирования: опыт, проблемы и перспективы / Справочный документ ВОЗ и Европейской обсерватории по системам и политике здравоохранения, 2008. - 23 с.

4. Рыбальченко И.Е. Бюджетирование, ориентированное на результат, и социальные нормативы в здравоохранении // Известие Санкт-Петербургского государственного экономического университета. -2017-№6-с.106-109.

5. Хабаев, Сергей Георгиевич. Бюджетирование, ориентированное на результат, в здравоохранении: монография / С. Г. Хабаев. - Москва : Финансы и Кредит, 2009. - 135 с.