

Формирование и внедрение системы ключевых показателей эффективности деятельности (КПИ) и оценки качества медицинских услуг НУЗ ОАО “РЖД” (на примере НУЗ “Дорожная клиническая больница на ст. Самара ОАО “РЖД”)

© 2016 Ревина Светлана Николаевна
доктор юридических наук, профессор,
заведующий кафедрой публичного права
Самарский государственный экономический университет
443090, г. Самара, ул. Советской Армии, д. 141

© 2016 Кузьмина Наталья Михайловна
доктор экономических наук, профессор,
генеральный директор ООО “ДАК: В2В”
443001, г. Самара, ул. Молодогвардейская, д. 149/5-7

© 2016 Блинов Сергей Валерьевич
главный врач

Дорожная клиническая больница на станции
Самара открытого акционерного общества “Российские железные дороги”
443041, г. Самара, ул. Агибалова, д. 12
E-mail: 29.revina@mail.ru

Для принятия актуальных управленческих решений в долгосрочной и среднесрочной перспективе необходимо применение инструментов стратегического менеджмента и программно-целевого управления. Система ключевых показателей эффективности деятельности обеспечит качественное планирование, всесторонний анализ деятельности учреждения в целом, каждого структурного подразделения и сотрудника.

Ключевые слова: реформирование учреждений здравоохранения, экономические принципы, централизованные указания, сокращение целевого финансирования, увеличение прибыли, рост доходов, сокращение расходов.

Усиление конкуренции на региональных и федеральных рынках, усложнение условий ведения бизнеса, относительное снижение реальных доходов населения требуют от руководителей НУЗ ОАО “РЖД” обеспечения устойчивого развития и эффективной, а иногда хотя бы безубыточной деятельности учреждения. Изменения политической и экономической ситуации, темпы этих изменений вынуждают руководителей применять все имеющиеся инструменты управления и искать новые возможные способы адаптации учреждения и сотрудников к происходящему.

Результаты деятельности НУЗ “Дорожная клиническая больница на ст. Самара ОАО “РЖД” за период 2011-2014 гг. показали, что даже при существенном увеличении доходов за счет привлеченных средств ОМС (в 2,17 раза - со 152 198 до 331 290 тыс. руб.) и оказания платных и договорных услуг (в 1,87 раза - с 152 743 до 285 515 тыс. руб.) прибыль больницы изменилась незначительно.

В соответствии с распоряжениями ОАО “РЖД” от 28 июля 2014 г. «О расширении внедрения программы проектов “Бережливое производство в ОАО “РЖД”», в реализацию которого были вовлечены РДМО и НУЗ ОАО “РЖД”, и от 12 сентября 2014 г. № 2174р «Об утверждении программ мероприятий по расширению применения процессного подхода в управлении и повышении эффективности деятельности ОАО “РЖД”» о необходимости организационных инноваций, реструктуризации, совершенствовании организации труда персонала и оргструктуры управления в НУЗ “Дорожная клиническая больница на ст. Самара ОАО “РЖД” внедрялись современные методы планирования, финансирования, стимулирования сотрудников и анализа деятельности учреждения.

В 2015 г. были осуществлены кадровый аудит и маркетинговые исследования (выборочно); скорректирована организационная структура управления за счет нормирования труда с приме-

нением условных единиц труда (УЕТ), исключение дублирующих функций структурных подразделений и сотрудников, оптимизации их взаимодействия; численность сотрудников сократилась с 1485 до 1379 чел.; в результате пересмотра технологических карт медицинских услуг (более 650) были изменены прейскурант и структура медицинских услуг, появились новые медицинские услуги и увеличился объем их оказания; проводилась активная работа по увеличению численности прикрепленного населения и взаимодействию со страховыми компаниями.

Перечень задач 2016 г. формировался с учетом решений медицинского совета Департамента здравоохранения ОАО «РЖД» □ ЦУВС-7-2 от 2-3 июля 2015 г. о применении опыта «лучших практик», использующих передовые достижения в сфере управления медицинскими организациями, инновационные технологии диагностики и лечения, о расширении применения процессного подхода в управлении и повышении эффективности деятельности ОАО «РЖД» □ ЦУВС-7-3 от 18-19 ноября 2015 г. «Актуальные вопросы медицинского обеспечения безопасности движения поездов и организации оказания медицинской помощи прикрепленному контингенту».

Решение медицинского совета Департамента здравоохранения ОАО «РЖД» □ ЦУВС-2-1 от 14-15 апреля 2016 г. «Об итогах деятельности НУЗ ОАО «РЖД» в 2015 году и основных задачах на 2016 год» определило основные задачи НУЗ ОАО «РЖД» - медицинское обеспечение безопасности процесса перевозок, оказание медицинской помощи работникам ОАО «РЖД», членам их семей, неработающим пенсионерам железнодорожного транспорта, экспертиза профпригодности, предупреждение профессиональных заболеваний (отравлений) и производственного травматизма работников, ликвидация последствий чрезвычайных ситуаций на железнодорожном транспорте, обеспечение профессионального долголетия работников компании.

Централизованные указания и выставляемые в настоящее время ЦДЗ ориентиры - сокращение целевого финансирования, увеличение прибыли за счет роста доходов и сокращения расходов, привлечение дополнительных источников финансирования при сохранении стратегических задач 2020 г. - обеспечения безопасности движения и поддержания здоровья и профессионального долголетия работников ОАО «РЖД», изменение региональных условий - определили основные направления развития НУЗ «Дорожная клиническая больница на ст. Самара ОАО «РЖД» на 2016 г.:

- централизация управления;

- развитие планирования - стратегического, тактического и операционного;
- применение конкретных показателей эффективности деятельности;
- оптимизация штатной численности;
- развитие мотивационных программ;
- введение бюджетирования (контроллинга);
- разработка системы менеджмента качества.

Появилось понимание, что нужны системные изменения, касающиеся всех аспектов деятельности учреждения и сотрудников, необходимо применение инструментов стратегического менеджмента и программно-целевого управления (MBO (Management by Objectives) - Управление по целям (MBO)); SMART и BSC (Balanced Score Card) - Система сбалансированных показателей (BSC)), а для принятия актуальных управленческих решений в долгосрочной и среднесрочной перспективе требуется система ключевых показателей эффективности деятельности (KPI - Key performance indicators - КПЭ (KPI)), которая обеспечит качественное планирование, всесторонний анализ деятельности и результаты работы учреждения в целом, каждого структурного подразделения и сотрудника.

Для решения указанных задач был подготовлен проект Положения о применении ключевых показателей эффективности деятельности КПЭ (KPI) в негосударственном учреждении здравоохранения «Дорожная клиническая больница на станции Самара открытого акционерного общества «Российские железные дороги»».

Основной целью внедрения КПЭ (KPI) является перевод стратегии и долгосрочной программы развития в форму конкретных показателей управления, пригодных для оценки текущего состояния их достижения и принятия управленческих решений в долгосрочной и среднесрочной перспективе.

При формировании перечня и определении значений ключевых показателей эффективности деятельности КПЭ (KPI) было учтено мнение руководителей ДКБ и всех структурных подразделений. Для согласования матриц целей, задач и показателей эффективности деятельности создана рабочая группа с привлечением внешних экспертов, что позволило консолидировать усилия и применить действенные инструменты MBO, SMART и BSC. На подготовительном этапе обсуждены принципиальные вопросы и сформированы:

- иерархия стратегических целей НУЗ «Дорожная клиническая больница на ст. Самара ОАО «РЖД», укрупненных структурных подразделений (УСП), структурных подразделений (СП), руководителей;

- стратегические карты развития НУЗ “Дорожная клиническая больница на ст. Самара ОАО “РЖД” с учетом принципов MBO, KPI, BSC;
- трехступенчатая иерархия КПЭ (KPI);
- перечень УСП/СП;
- перечни КПЭ (KPI) УСП/СП и руководителей;
- матрицы целей и КПЭ (KPI) с учетом принципов MBO и методики SMART.

Система КПЭ (KPI) Учреждения основывается на краткосрочных (1-3 года), среднесрочных (3-5 лет) и долгосрочных (5-10 лет и более) планах финансово-хозяйственной и медицинской деятельности НУЗ “Дорожная клиническая больница на ст. Самара ОАО “РЖД”.

При конкретизации перечня КПЭ (KPI) были учтены методологические требования к подобным показателям:

- прозрачность и измеримость;
- минимальная достаточность;
- комплексная характеристика деятельности;
- наличие оперативных показателей деятельности и стратегических показателей развития (перечень краткосрочных и долгосрочных целей);
- согласованность и непротиворечивость показателей;
- ориентация на рост результатов деятельности и укрепление конкурентоспособности Учреждения в целом, УСП/СП, сотрудников;
- “каскадирование” - возможность трансляции стратегических целей и показателей с высшего уровня до низшего.

При определении перечня КПЭ (KPI) применена методика SMART, каждый показатель определялся с учетом следующих аспектов:

- S - specific - специфичность и конкретность с учетом специфики деятельности организации или структурного подразделения;
- M - measurable - измеримость - наличие четких критериев (показателей) оценки;

- A - achieved-attractive-agreed - достижимость - привлекательность - согласованность - реалистичность, привлекательность, мотивированность и согласованность;

- R - resourced - обеспеченность ресурсами;
- T - time - точные сроки планирования.

Вес, целевые показатели и значения КПЭ (KPI) Учреждения в соответствии с проектом Положения о применении ключевых показателей эффективности деятельности КПЭ (KPI) в негосударственном учреждении здравоохранения «Дорожная клиническая больница на станции Самара открытого акционерного общества “Российские железные дороги”» должны устанавливаться Комиссией по стратегическому планированию в соответствии с программой развития и утверждаться председателем Комиссии по стратегическому планированию/руководителем (главным врачом) в соответствии со стратегией развития. Целевые показатели КПЭ (KPI) негосударственного учреждения здравоохранения «Дорожная клиническая больница на станции Самара открытого акционерного общества “Российские железные дороги”», определенные рабочей группой, представлены в табл. 1.

Целевые показатели и значения КПЭ (KPI) различных УСП/СП и их работников должны разрабатываться соответствующей подкомиссией по стратегическому планированию, устанавливаться Комиссией по стратегическому планированию и утверждаться руководителем (главным врачом). Вес показателей и целевые значения, условия и размер снижения премии оформляются протоколом заседания комиссии по стратегическому планированию и доводятся до членов трудового коллектива.

Целевые показатели и значения КПЭ (KPI) различных УСП/СП разрабатывались с учетом специфики деятельности, целей и задач структурного подразделения. Примерные плановые

Таблица 1. Матрица целей и (КПЭ (KPI)) НУЗ “Дорожная клиническая больница на ст. Самара ОАО “РЖД” - Учреждение (1 уровень)

| Цель и задачи | КПЭ (KPI) |
|--|--|
| Увеличение прибыли Учреждения | Финансовые показатели оценки эффективности деятельности |
| | Совокупная выручка за оказанные услуги, тыс. руб. |
| | Чистая прибыль (убыток), тыс. руб. |
| Увеличение объема оказания услуг Учреждением | Рентабельность продаж, % |
| | Экономические показатели оценки эффективности деятельности |
| | Динамика финансирования по ОМС, % |
| | Динамика оказания платных услуг, % |
| Выполнение плановых показателей Учреждения | Коэффициент фондоотдачи, коэфф. |
| | Корпоративные/отраслевые/территориальные показатели оценки эффективности деятельности |
| | Коэффициент полноты возмещения затрат |

Таблица 2. Сравнение (КПЭ (KPI)) ТО 1 и ТО 2 (СП - 2 уровень)

| ТО 1 | ТО 2 |
|---|---|
| Финансовые показатели оценки эффективности деятельности | |
| | Чистая прибыль (убыток), тыс. руб. |
| Экономические показатели оценки эффективности деятельности | |
| Объем услуг, оказанных по ОМС, % факт/план | |
| | Объем оказанных платных услуг, % факт/план |
| | Увеличение численности прикрепленного населения, % факт/план |
| Корпоративные/отраслевые/территориальные показатели оценки эффективности деятельности | |
| Выполнение плановых показателей дополнительной диспансеризации взрослого населения, % факт/план | Выполнение плановых показателей дополнительной диспансеризации взрослого населения, % факт/план |
| Выполнение плановых показателей дополнительной диспансеризации сотрудников ОАО "РЖД", % факт/план | |
| Выявление запущенных заболеваний от общего числа выявленных заболеваний, % | Выявление запущенных заболеваний от общего числа выявленных заболеваний, % |
| Выявление заболеваний на ранней стадии от общего числа выявленных заболеваний, % | Выявление заболеваний на ранней стадии от общего числа выявленных заболеваний, % |

Таблица 3. Сравнение (КПЭ (KPI)) ВЭК 1 и ВЭК 2 (СП - 2 уровень)

| ВЭК 1 | ВЭК 2 |
|--|--|
| Финансовые показатели оценки эффективности деятельности | |
| Освоение денежных средств ОАО "РЖД", % факт/план | |
| | Совокупная выручка за оказанные услуги, тыс. руб. |
| | Чистая прибыль (убыток), тыс. руб. |
| | Выполнение плановых финансовых показателей оказания платных договорных услуг, % |
| Экономические показатели оценки эффективности деятельности | |
| Соответствие фактических сроков прохождения ВЭК плановым, % факт/план | |
| | Объем оказанных платных услуг (в динамике), % факт/план |
| Корпоративные/отраслевые/территориальные показатели оценки эффективности деятельности | |
| Доля обоснованных решений о профнепригодности, % | |
| | Выявление запущенных заболеваний от общего числа выявленных заболеваний, % |
| | Выявление заболеваний на ранней стадии от общего числа выявленных заболеваний, % |

Таблица 4. Сравнение (КПЭ (KPI)) ХО 1 и ХО 2 (СП - 2 уровень)

| ХО 1 | ХО 2 |
|--|---|
| Финансовые показатели оценки эффективности деятельности | |
| Совокупная выручка за оказанные услуги, тыс. руб. | Совокупная выручка за оказанные услуги, тыс. руб. |
| Чистая прибыль (убыток), тыс. руб. | Чистая прибыль (убыток), тыс. руб. |
| Рентабельность продаж, % факт/план | Рентабельность продаж, % факт/план |
| Экономические показатели оценки эффективности деятельности | |
| Коэффициент использования дорогостоящего оборудования, % факт/план | Коэффициент использования дорогостоящего оборудования, % факт/план |
| Объем услуг, оказанных по ОМС, % факт/план | |
| Объем оказанных платных услуг, % факт/план | Объем оказанных платных услуг, % факт/план |
| Корпоративные/отраслевые/территориальные показатели оценки эффективности деятельности | |
| Объем оказанных платных амбулаторно-поликлинических услуг, % факт/план | Объем оказанных платных амбулаторно-поликлинических услуг, % факт/план |
| Коэффициент интенсивности деятельности как отношение фактической численности пролеченных пациентов к плановой | Коэффициент интенсивности деятельности как отношение фактической численности пролеченных пациентов к плановой |
| Коэффициент экстренности как отношение численности пролеченных экстренных пациентов к общему числу пролеченных пациентов | |
| Коэффициент эффективности врачебной деятельности | Коэффициент эффективности врачебной деятельности |

показатели КПЭ (КРІ), определенные рабочей группой для СП, имеющих различные цели и задачи, представлены в табл. 2-4.

Проект Положения о применении ключевых показателей эффективности деятельности КПЭ (КРІ) в негосударственном учреждении здравоохранения «Дорожная клиническая больница на станции Самара открытого акционерного общества «Российские железные дороги»» предусматривает утверждение плана стратегических инициатив и целевых значений показателей в разрезе Учреждения и УСП/СП на плановый период при подготовке годового отчета. Ранее установленные целевые значения показателей за истекший год и на текущий календарный год корректировке не подлежат.

Система КПЭ (КРІ), пригодных для мониторинга и контроля результатов финансово-хозяйственной и медицинской деятельности учреждения, может применяться для определения и корректировки премиального фонда структурных подразделений по представленным показателям и для поощрения сотрудников по итогам работы за месяц, квартал, год.

Внедрение Положения о применении ключевых показателей эффективности деятельности КПЭ (КРІ) в негосударственном учреждении здравоохранения «Дорожная клиническая больница на станции Самара открытого акционерного общества «Российские железные дороги»» позволит выстроить целостную иерархическую систему КПЭ (КРІ) на основе принципов MBO, SMART и BSC.

Дополнительно к Положению о применении ключевых показателей эффективности деятельности КПЭ (КРІ) в негосударственном учреждении здравоохранения «Дорожная клиническая больница на станции Самара открытого акционерного общества «Российские железные дороги»» были разработаны:

- примерное Положение о комиссии/подкомиссии по стратегическому планированию;
- методика установления целевых значений КПЭ (КРІ);
- алгоритм утверждения КПЭ (КРІ);
- алгоритм мониторинга и контроля исполнения показателей эффективности;

- порядок подготовки планов «стратегических инициатив»;
- матрица полномочий и ответственности на уровне Учреждения, УСП/СП и должностных лиц;
- примерные разделы индивидуального плана сотрудника;
- порядок мониторинга фактических значений КПЭ (КРІ);
- календарное планирование.

Применение указанных документов в повседневной лечебной и хозяйственной деятельности обеспечит достижение запланированных показателей прибыли, рентабельности и ликвидности в кратчайшие сроки. Централизованное и комплексное управление процессами на всех уровнях организации будет способствовать эффективно-му медицинскому обеспечению безопасности процесса перевозок; повышению качества оказания медицинской помощи работникам ОАО «РЖД», членам их семей, неработающим пенсионерам железнодорожного транспорта, прикрепленному населению; предупреждению профессиональных заболеваний и производственного травматизма работников, обеспечению профессионального долголетия работников компании.

1. Трудовой кодекс Российской Федерации.
2. О расширении внедрения программы проектов «Бережливое производство в ОАО «РЖД»»: распоряжение ОАО «РЖД» от 28 июля 2014 г.
3. Об утверждении программ мероприятий по расширению применения процессного подхода в управлении и повышению эффективности деятельности ОАО «РЖД»: распоряжение ОАО «РЖД» от 12 сент. 2014 г. □ 2174р.
4. Решение медицинского совета Департамента здравоохранения ОАО «РЖД» □ ЦУВС-7-2 от 2-3 июля 2015 г.
5. Актуальные вопросы медицинского обеспечения безопасности движения поездов и организации оказания медицинской помощи прикрепленному контингенту: решение медицинского совета Департамента здравоохранения ОАО «РЖД» □ ЦУВС-7-3 от 18-19 нояб. 2015 г.
6. Об итогах деятельности НУЗ ОАО «РЖД» в 2015 году и основных задачах на 2016 год: решение медицинского совета Департамента здравоохранения ОАО «РЖД» □ ЦУВС-2-1 от 14-15 апр. 2016 г.

Поступила в редакцию 04.05.2016 г.