

*Долгова И.Г., Щепин В.О., Проклова Т.Н.*

**ОСОБЕННОСТИ АДАПТАЦИИ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ  
ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ  
ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА  
В РЕГИОНАЛЬНУЮ СИСТЕМУ ОРГАНИЗАЦИИ  
ОФТАЛЬМОЛОГИЧЕСКОЙ ПОМОЩИ**

ГАУЗ ТО «Областной офтальмологический диспансер»

ФГБНУ «Национальный НИИ общественного здоровья имени  
Н.А.Семашко», Москва, Россия

**Долгова И.Г.**, к.м.н., ГАУЗ ТО «Областной офтальмологический диспансер», главный врач

**Щепин Владимир Олегович**, д.м.н, профессор, член-корр. РАН, зам.директора по науке ФГБНУ «Национальный НИИ общественного здоровья имени Н.А.Семашко»

**Проклова Т.Н.**, к.м.н., ст.н.с. ФГБНУ «Национальный НИИ общественного здоровья имени Н.А.Семашко», 8 (495) 917-20-87; E-mail: tnproklova@mail.ru

**Резюме.** Цель работы – адаптировать и использовать для оценки эффективности деятельности региональной системы организации офтальмологической помощи систему сбалансированных показателей с точки зрения процессно-ориентированного подхода.

**Ключевые слова:** процессно-ориентированный подход, система сбалансированных показателей, показатели операционной эффективности, региональная система организации офтальмологической помощи.

Для оценки деятельности региональной офтальмологической службы была использована Система сбалансированных показателей, предложенная Нортонем и Д. Капланом, и адаптированная с учетом отраслевой специфики профильной службы.

Система показателей региональной системы организации офтальмологической помощи (РСОфП) Тюменской области включала

в себя четыре группы финансовых и нефинансовых составляющих: финансы, клиенты-пациенты, бизнес-процессы, персонал. ССП позволила субъекту управления перевести стратегические цели службы в четкий план оперативной деятельности структурных подразделений по реализации проблемных стратегических перспектив и оценить результаты деятельности по реализации стратегии на основе ключевых показателей деятельности, т.е. преобразовать стратегию в действия. Набор оптимально подобранных показателей отразил все аспекты деятельности службы, а именно, медицинскую, экономическую и социальную эффективность.

Особенность адаптации ССП к деятельности РСООфП проявилась в отсутствии приоритетности финансовой составляющей при соблюдении принципа экономической целесообразности в расходовании ресурсов, что было обусловлено ценностью и особенностями медицинской услуги. Стратегической целью службы является оказание доступной и качественной офтальмологической помощи населению ТО. Стратегическую цель следует рассмотреть с учетом четырех стратегических перспектив:

1. Финансы.
2. Клиенты – пациенты.
3. Внутренние бизнес-процессы.
4. Обучение и развитие.

При этом перспектива «Финансы» находится, главным образом, в сфере ответственности ТФОМС ТО, как распорядителя бюджетных средств.

Задача РСООфП заключается в эффективном расходовании данных средств на организацию внутренних бизнес-процессов и развитие персонала для удовлетворения потребностей клиентов-пациентов в качественной и доступной медицинской помощи. То есть, воздействуя на перспективы «Внутренние бизнес-процессы» и «Обучение и развитие персонала» РСООфП оказывает влияние перспективу «Клиенты-пациенты». Инструментом визуализации стратегии службы во всех аспектах и отражением причинно-следственных связей между ними служит стратегическая карта (Рис. 1).

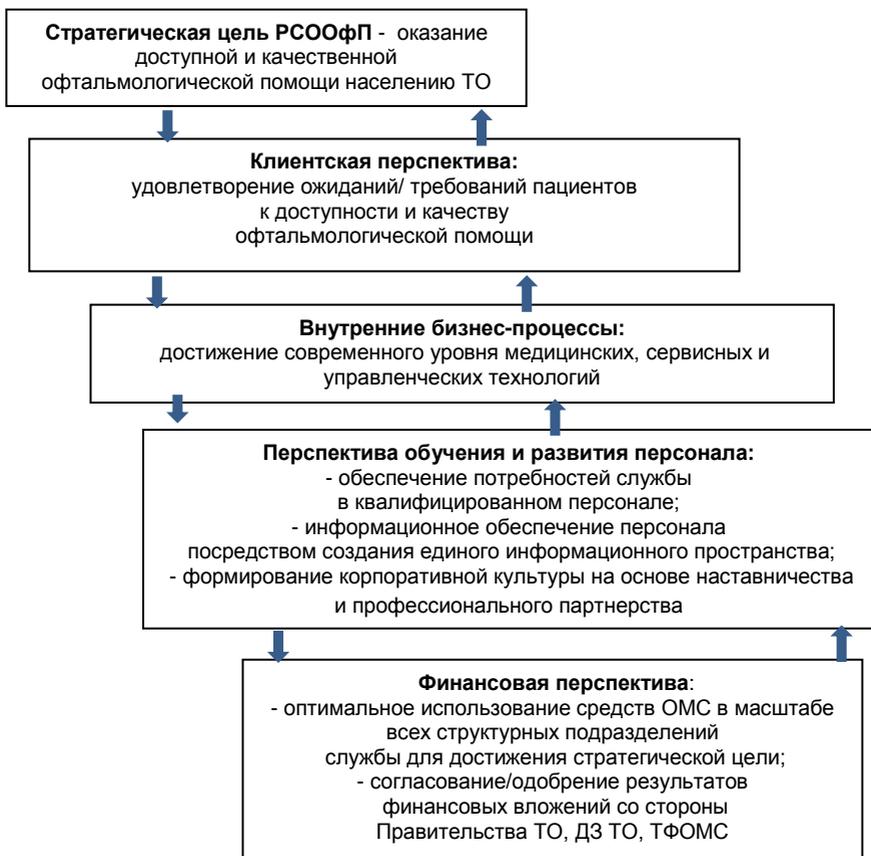


Рис.1. Взаимосвязь стратегических перспектив РСООФП ТО

Показатели, входящие в ССП, следует соотнести следующим образом:

1. По уровню воздействия на достижение стратегической цели:

1) Показатели оценки эффективности выполнения отдельных процессов, т.е. операционной эффективности, используются для повышения эффективности деятельности службы, ориентированы на принятие конкретных решений по отношению к процессам службы, в отдельных случаях могут использоваться для анализа достижений стратегических целей;

2) Показатели прогресса в реализации, характеризуют достижение стратегических целей службы;

3) Показатели сравнения результатов деятельности РСООфП с результатами деятельности профильной службы в масштабах Федерального округа (УрФО) и страны (РФ), т.е. общие индикативные показатели. Общие индикативные показатели характеризуют общее состояние управляемой службы, не зависят от ограниченного количества конкретных процессов, поэтому не позволяют разрабатывать и принимать конкретные управленческие решения по их изменению, используются для управления в целом.

2. По перспективным срокам их получения/предоставления:

1) Запаздывающие показатели: отражают последствия ранее осуществленных действий;

2) Опережающие показатели являются факторами, влияющими на результат, который впоследствии будет отражен в запаздывающих индикаторах. К опережающим показателям в РСООфП можно отнести показатели финансовой перспективы, связанные с плановым бюджетом службы на отчетный период, на их основе можно спрогнозировать уровень материально-технического и кадрового обеспечения службы, а, следовательно, качество организации основных и вспомогательных процессов службы, которые оказывают непосредственное влияние на качество и доступность оказания офтальмологической помощи и уровень удовлетворенности клиентов.

В разрезе стратегических перспектив в РСООфП используются следующие показатели, характеризующие прогресс в реализации стратегии:

1. Перспектива «Финансы»:

- общий объем финансирования РСООфП;
- объем финансирования, направленный на укрепление материально-технической базы РСООфП;
- объем финансирования на внедрение современных информационных систем в деятельности РСООфП;
- объем финансирования на внедрение стандартов медицинской помощи, повышение доступности амбулаторной медицинской помощи, в том числе предоставляемой врачами-специалистами;

- затраты на льготное лекарственное обеспечение отдельных категорий граждан (в расчете на одного получателя);
- затраты на льготное обеспечение глазными протезами отдельных категорий граждан (в расчете на одного получателя).

#### 2. Перспектива «Обучение и развитие персонала»:

- доля врачей-офтальмологов, обладающих сертификатом специалиста;
- количество врачей-офтальмологов;
- количество врачей-офтальмологов без категории;
- количество врачей-офтальмологов II категории;
- количество врачей-офтальмологов I категории;
- количество врачей-офтальмологов высшей категории;
- средняя заработная плата медицинского персонала;
- средняя заработная плата врачей;
- средняя заработная плата среднего медицинского персонала;
- средняя заработная плата младшего медицинского персонала;

#### 3. Перспектива «Внутренние бизнес-процессы»:

- коечный фонд;
- число госпитализаций в расчете на 1 койку;
- средняя продолжительность случая временной нетрудоспособности;
- общее количество офтальмологических операций;
- количество офтальмологических операций по поводу глаукомы;
- количество офтальмологических операций по поводу катаракты;
- количество офтальмологических операций по поводу энуклеации;

#### 4. Перспектива «Клиенты»

- количество посещений учреждений службы;
- количество пациентов службы;
- уровень удовлетворенности клиентов;
- индикативные показатели здоровья пациентов с патологией органа зрения.

Типичным для внедрения процессного подхода в РФ является наличие в РСООфП индикативных показателей, которые можно частично использовать для контроля достижения стратегических целей. В ряде случаев в качестве индикативных показателей используются те же показатели, что и показатели прогресса в реализации стратегии. Интенсивные и экстенсивные индикативные показатели подробно освещены во III главе.

Так как структура РСООфП иерархически четко выстроена, то ССП в основном сводится к традиционной системе планирования и контроля отраслевых индикативных показателей деятельности разных профильных служб и имеет жесткие организационные формы и регламентированную интеграцию в отчетность отраслевой системы здравоохранения. В то же время необходимо использовать коммуникативную роль ССП в создании целостной модели стратегии службы как многоуровневой сквозной системы с учетом вклада каждого структурного подразделения в конечный результат.

Показатели уровня службы, характеризующие операционную эффективность, имеют четкую зависимость от конкретных процессов, поэтому субъект управления имеет возможность определить «конкретные» показатели по проблемному направлению деятельности.

При разработке системы показателей операционной эффективности учитывались следующие требования:

1. Комплексный подход для разработки показателей каждого процесса.
2. Их количество должно быть оптимально, т.е. должны использоваться только те показатели операционной эффективности, по которым принимаются управленческие решения.
3. Система показателей должна разрабатываться с учетом сквозных процессов службы, на основе сквозных ЦСЦ межфункционального уровня. Одновременно учитывается вертикальная иерархия показателей с анализом оценки деятельности каждого структурного подразделения (МО) на основе синергетического эффекта.

В системе показателей РСООфП обязательно уделялось внимание оценке удовлетворенности клиентов. Применялись прямые и косвенные методы такой оценки, такие как анализ полученных обращений граждан во все инстанции (обращения главному врачу, в книгу жалоб, на блог губернатора, в прокуратуру, ДЗ, СМК, СМИ), анкетирование пациентов по оценке деятельности МО, приобретение платных медицинских услуг в натуральном и стоимостном выражении.

Критерии оперативной эффективности разрабатываются индивидуально для каждого из приоритетных направлений офтальмологической помощи, выбранных для реализации проектов по оптимизации процессов.

Данная система включается в себя перечень:

- количественных показателей, отражающих абсолютную величину рассматриваемого явления;
- качественных показателей, определяющих существенные особенности и свойства изучаемых явлений.

Все выбранные для оценки эффективности показатели рассматриваются в динамике с шагом, равным году. За базисный период принимается год начала реализации проекта по моделированию/ оптимизации процессов - 2005, за сравниваемый период – 2013/2014 год.

Для определения эффекта от моделирования/оптимизации бизнес-процессов производится сравнение значений выбранных показателей в базисном и сравниваемом периодах путем расчета абсолютного и относительного прироста.

Абсолютный прирост отражает разность между двумя уровнями динамического ряда, которая показывает, насколько данный уровень ряда превышает уровень, принятый за базу сравнения и рассчитывается по формуле:

$$\Delta_i = y_i - y_0, \text{ где}$$

$\Delta_i$ - абсолютный прирост  $i$ -го показателя;

$y_i$  – значение  $i$ -го показателя в сравниваемом периоде;

$y_0$  – значение  $i$ -го показателя в базисном периоде.

Относительный прирост (темп прироста) отражает отношение абсолютного прироста к предыдущему или базисному уровню. Характеризует, на сколько процентов уровень данного периода больше (или меньше) базисного уровня и рассчитывается по формуле:

$$\Delta T_i = \left( \frac{y_i}{y_0} - 1 \right) * 100\%, \text{ где}$$

$\Delta T_i$ - относительный прирост  $i$ -го показателя;

$y_i$  – значение  $i$ -го показателя в сравниваемом периоде;

$y_0$  – значение  $i$ -го показателя в базисном периоде.

На основании абсолютного и относительного отклонения значений показателей формируются выводы об эффективности преобразования/ оптимизации того либо иного процесса.

## Литература

1. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. - М. - РИА «Стандарты и качество». - 2004. – с. 272 .
2. Биртанов Е.А., Балгимбеков Ш.А. и Сыбанбаева Л.С. Внедрение современных принципов управления качеством медицинской помощи в Казахстане / Вопросы экспертизы и качества медицинской помощи. – 2012. - №10. – с. 27-43.
3. Ершова Е.В., Брескина Т.Н., Гончаров Н.Г., Аветисян А.Я. Интегрированные системы менеджмента в здравоохранении. Подходы к внедрению на фармацевтическом предприятии/ Вестник Росздравнадзора. – 2012. - №4. – с. 32.
4. Каплан Р., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию/ Перевод с англ. - М. - ЗАО «Олимп-Бизнес». – 2014. – с. 138-153.
5. Репин В.В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация. –М. - РИА «Стандарты и качество». – 2007. – с. 240

---

*Дохов М.А., Бендюк Г.Я., Сидоров А.А.*

### **ОЦЕНКА ТРУДОПОТЕРЬ РАБОТАЮЩЕГО НАСЕЛЕНИЯ ПО ДАНЫМ ПЕРИОДИЧЕСКИХ МЕДИЦИНСКИХ ОСМОТРОВ**

ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга», филиал «Медицинский центр»,  
Санкт-Петербург, Россия

**Резюме.** Рассмотрена взаимосвязь заболеваемости с временной утратой трудоспособности и патологической пораженности работающего населения на примере крупного предприятия жилищно-коммунального хозяйства в новых условиях оформления листов временной нетрудоспособности.

**Ключевые слова:** общественное здоровье, патологическая пораженность, заболеваемость с временной утратой трудоспособности.