

## ПРИМЕНЕНИЕ СИСТЕМЫ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И КАЧЕСТВА МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ В УЧРЕЖДЕНИЯХ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

© 2017 С.Н. Ревина, Н.М. Кузьмина, С.В. Блинов\*

**Ключевые слова:** реформирование здравоохранения, управление по целям, система сбалансированных показателей, система ключевых показателей эффективности деятельности, увеличение прибыли, рост доходов, сокращение расходов, обеспечение безопасности движения и поддержание здоровья и профессионального долголетия работников.

Применение инструментов стратегического менеджмента и программно-целевого управления обеспечивает принятие качественных и своевременных управленческих решений в долгосрочной и среднесрочной перспективе. Разработка и внедрение ключевых показателей эффективности деятельности обеспечат всесторонний анализ деятельности учреждения в целом, каждого структурного подразделения и сотрудника.

Усложнение экономической ситуации и условий ведения бизнеса ориентирует менеджеров на упрочнение конкурентных позиций и обеспечение финансовой устойчивости организаций. Учреждения здравоохранения открытого акционерного общества «Российские железные дороги» (ОАО «РЖД»), которые не являются по своей сути коммерческими, находятся в еще более сложных условиях, поскольку снижение расходов населения на диагностику, лечение и реабилитацию обуславливает относительное уменьшение объемов оказания платных медицинских услуг и соответственно сокращение финансовых поступлений.

Руководители негосударственных учреждений здравоохранения (НУЗ) ОАО «РЖД» должны обеспечить не только безопасность движения и качественное обслуживание сотрудников, но и экономические показатели медицинской и немедицинской деятельности учреждений, определяемые компанией. Именно поэтому главные врачи НУЗ ОАО «РЖД» находятся в постоянном поиске новых инструментов управления и способов адаптации к изменениям, происходящим на отраслевом (здравоохранение), корпоративном (компания) и региональном рынках.

В основу исследования были положены концептуальные подходы к разрешению проблем эффективного управления таких всемирно известных ученых и практиков, как М. Армстронг, Г. Десслер, Р. Каплан и Д. Нортон, А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд<sup>1</sup>, Л. Портер, Ф. Тейлор и др.

Теоретической и методологической основами исследования послужили концептуальные положения фундаментальных работ ведущих отечественных и зарубежных ученых в области управления организациями и сотрудниками, монографии, статьи в ведущих научных журналах; федеральные и региональные законодательные и нормативные акты, регулирующие развитие здравоохранения России; локальные акты ОАО «РЖД»; публикации в периодической печати и материалы научно-практических конференций.

В основу проведенного исследования положен системный подход. Для решения поставленных задач применялись методы и инструменты формально-логического, функционального, процессного исследования, а также стратегического, сравнительного и статистического анализа, нормативного планирования и экспертного оценивания.

\* Ревина Светлана Николаевна, доктор юридических наук, профессор, зав. кафедрой публичного права Самарского государственного экономического университета; Кузьмина Наталья Михайловна, генеральный директор ООО «ДАК: В2В», доктор экономических наук, профессор; Блинов Сергей Валерьевич, кандидат медицинских наук, гл. врач негосударственного учреждения здравоохранения «Дорожная клиническая больница на станции Самара открытого акционерного общества «Российские железные дороги». - E-mail: vestnik\_sgeu@mail.ru.

Информационную базу исследования составили материалы министерств здравоохранения и социального развития РФ и Самарской области, текущая документация и данные статистической отчетности негосударственного учреждения здравоохранения «Дорожная клиническая больница на станции Самара открытого акционерного общества «Российские железные дороги»» (НУЗ «ДКБ на ст. Самара ОАО «РЖД»»), а также разнообразные нормативные, методические и справочные материалы, официальные информационные данные, размещенные на интернет-сайтах.

Эмпирической базой исследования стали результаты собственных авторских исследований, в том числе социологических опросов, интервью, анкетирования, наблюдения.

В период 2011-2014 гг. результаты работы НУЗ «ДКБ на ст. Самара ОАО «РЖД»» продемонстрировали существенное увеличение поступлений денежных средств за счет роста финансирования прикрепленного населения в рамках ОМС (более чем в 2 раза - со 152 млн руб. до 331 млн руб.) и за счет оказания платных услуг (более чем в 1,8 раза - с почти 153 млн руб. до более 285,5 млн руб.), при этом чистая прибыль НУЗ «ДКБ на ст. Самара ОАО «РЖД»» изменилась не существенно.

С учетом требований распоряжений ОАО «РЖД» «О расширении внедрения проектов «Бережливое производство в ОАО «РЖД»» от 28 июля 2014 г. и «Об утверждении программ мероприятий по расширению применения процессного подхода в управлении и повышении эффективности деятельности ОАО «РЖД»» от 12 сентября 2014 г. № 2174р руководством НУЗ «ДКБ на ст. Самара ОАО «РЖД»» были предприняты все возможные меры по реструктуризации, улучшению организации труда, применению инновационных методов и инструментов ведения медицинской и немедицинской деятельности, оптимизации штатного расписания и структуры управления учреждением. В 2015 г. в НУЗ «ДКБ на ст. Самара ОАО «РЖД»» внедрялись современные методы стратегического и оперативного планирования, бюджетирования и контроллинга, мотивации и поощрения сотрудников, анализа результатов лечебно-профилактической и административно-хозяйственной деятельности больницы.

В период с марта по декабрь 2015 г. руководством НУЗ «ДКБ на ст. Самара

ОАО «РЖД»» инициированы маркетинговые и социологические исследования, осуществлен кадровый аудит, оптимизирована организационная структура управления, введены новые нормы труда с применением условных единиц труда (УЕТ), исключены дублирующие функции структурных подразделений и работников, в результате чего штатная численность сократилась с 1485 до 1379 ед. Пересмотр технологических карт медицинских услуг позволил внести изменения в действующий прейскурант и структуру медицинских услуг с учетом рыночных тенденций развития здравоохранения Самарской области, впервые для определения цен на услуги были применены два метода: расчет себестоимости услуги (*calculate the cost*) и рыночное ценообразование (*market pricing*). Были введены новые медицинские услуги, увеличен объем предоставления диагностических, лечебно-профилактических и реабилитационных услуг. Активная работа по взаимодействию с ТФОМС и страховыми компаниями привела к увеличению численности прикрепленного территориального контингента.

Целевые установки развития больницы на 2016 г. определялись в соответствии с решениями медицинских советов Департамента здравоохранения ОАО «РЖД» о применении опыта «лучших практик» (№ ЦУВС - 7 - 2 от 2 - 3 июля 2015 г.) и «Актуальные вопросы медицинского обеспечения безопасности движения поездов и организации оказания медицинской помощи прикрепленному контингенту» (№ ЦУВС - 7 - 3 от 18 - 19 ноября 2015 г.). Эти решения касались развития здравоохранения компании и указывали на необходимость использования передовых достижений в управлении медицинскими организациями, применения процессного подхода в менеджменте НУЗ ОАО «РЖД», внедрения инновационных технологий диагностики и лечения, повышения эффективности деятельности.

Решения медицинского совета Департамента здравоохранения «Об итогах деятельности НУЗ ОАО «РЖД» в 2015 г. и основных задачах на 2016 год» (№ ЦУВС - 2 - 1 от 14-15 апреля 2016 г.) определили перечень основных задач НУЗ ОАО «РЖД»: медицинское обеспечение безопасности процесса перевозок; оказание медицинской помощи работникам ОАО «РЖД» и членам их семей, нера-

ботающим 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.

Указания ОАО «РЖД» и определенные Департаментом здравоохранения ориентиры развития - уменьшение объемов целевого финансирования, максимальное увеличение чистой прибыли учреждения за счет увеличения доходов и сокращения расходов, привлечение дополнительных источников финансирования лечебной деятельности при решении стратегических задач на период до 2030 г. по обеспечению безопасности движения поездов, по поддержке здоровья работников ОАО «РЖД» и гарантированию их профессионального долголетия - определили основные векторы развития НУЗ «ДКБ на ст. Самара ОАО «РЖД»» на 2016 - 2017 гг. в изменившихся макроэкономических, отраслевых и региональных условиях. В числе указанных направлений:

- ◆ развитие стратегического, тактического и оперативного планирования;
- ◆ разработка и внедрение ключевых показателей эффективности деятельности;
- ◆ оптимизация штата;
- ◆ совершенствование программ мотивации и стимулирования сотрудников;
- ◆ применение инструментов бюджетирования и контроллинга;
- ◆ внедрение системы менеджмента качества.

Необходимость системных и комплексных изменений, касающихся всех аспектов деятельности учреждения и сотрудников, применения инструментов стратегического, тактического и операционного менеджмента, в том числе программно-целевого управления (Management by Objectives - управление по целям (MBO), принципов SMART и сбалансированных показателей (Balanced Score Card (BSC)), стала очевидной. Принятие актуальных управленческих решений в долгосрочной и среднесрочной перспективе нуждается в разработке и применении обоснованной системы ключевых показателей эффективности деятельности (Key performance indicators - КПЭ (KPI), поскольку такая система сможет обеспечить не только качественное планиро-

вание, но и мониторинг текущей деятельности, анализ результатов работы больницы, каждого структурного подразделения и сотрудника<sup>2</sup>.

Решение указанных задач требовало соответствующей подготовки на уровне учреждения. Были разработаны специальные организационные документы, в том числе проект Положения о применении ключевых показателей эффективности деятельности (КПЭ (KPI)) в НУЗ «Дорожная клиническая больница на станции Самара открытого акционерного общества «Российские железные дороги»». В Положении была определена цель внедрения КПЭ (KPI) - перевод стратегических целей и долгосрочной программы развития учреждения в конкретные показатели, пригодные для оценки текущего состояния и принятия актуальных управленческих решений в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе<sup>3</sup>.

Формирование перечня и определение значений ключевых показателей эффективности деятельности осуществлялись при непосредственном участии руководителей НУЗ «Дорожная клиническая больница на станции Самара открытого акционерного общества «Российские железные дороги»» и всех структурных подразделений. При согласовании целей, задач и показателей эффективности деятельности для формирования матрицы распределения полномочий и ответственности была создана специальная рабочая группа. Привлечение внешних экспертов позволило объединить усилия и реализовать потенциал действенных инструментов программно-целевого управления - Management by Objectives (MBO), Balanced Score Card (BSC), Key performance indicators (KPI) и SMART (Томпсон, Стрикленд, 2005). На первом этапе работы командой были разработаны и согласованы:

- ◆ перечень и градация укрупненных структурных подразделений (УСП), структурных подразделений (СП) НУЗ «ДКБ на ст. Самара ОАО «РЖД»»;
- ◆ стратегические цели НУЗ «ДКБ на ст. Самара ОАО «РЖД»» (1-й уровень иерархии), УСП/СП (2-й уровень), руководителей УСП/СП и сотрудников (3-й уровень);
- ◆ стратегические карты развития НУЗ «ДКБ на ст. Самара ОАО «РЖД»» с учетом принципов MBO, KPI, BSC;

♦ трехступенчатая система КПЭ (KPI) с учетом иерархии стратегических целей НУЗ «ДКБ на ст. Самара ОАО «РЖД»», УСП/СП, руководителей УСП/СП и сотрудников;

♦ перечни КПЭ (KPI) УСП/СП, руководителей УСП/СП и сотрудников;

♦ матрица целей и КПЭ (KPI) с учетом принципов MBO и методики SMART.

Разработанная система КПЭ (KPI) НУЗ «ДКБ на ст. Самара ОАО «РЖД»» была основана на долгосрочных (5 - 10 лет и более), среднесрочных (3 - 5 лет) и краткосрочных (1-3 года) планах медицинской и финансово-хозяйственной деятельности НУЗ «ДКБ на ст. Самара ОАО «РЖД»».

При определении конкретных перечней КПЭ (KPI) НУЗ «ДКБ на ст. Самара ОАО «РЖД»», УСП/СП, руководителей УСП/СП и сотрудников учитывались методологические требования к показателям эффективности деятельности:

♦ учет специфики деятельности, целей и задач больницы, УСП/СП и сотрудников;

♦ наличие прогнозных стратегических индикаторов развития - КПЭ (KPI), перечня долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных целей;

♦ наличие плановых индикаторов оперативной деятельности - КПЭ (KPI);

♦ прозрачность;

♦ измеримость;

♦ минимальная достаточность;

♦ согласованность КПЭ (KPI);

♦ непротиворечивость КПЭ (KPI);

♦ ориентация на рост результатов деятельности и укрепление конкурентоспособности учреждения, УСП/СП, сотрудников;

♦ трансляция стратегических целей при помощи КПЭ (KPI) высшим уровнем организационной иерархии низшим.

Для определения перечня КПЭ (KPI) учреждения в целом, УСП/СП, сотрудников была применена методика SMART, все показатели определялись с учетом следующих качественных характеристик:

♦ S - specific - специфичность и конкретность с ориентацией на специфику деятельности организации в целом, УСП/СП;

♦ M - measurable - измеримость - наличие прогнозных стратегических показателей развития и показателей оперативной деятельности, поддающихся оценке;

♦ A - attractive - achieved - agreed - привлекательность - достижимость - согласованность иерархии КПЭ (KPI);

♦ R - resourced - ресурсообеспеченность;

♦ T - time - установленные прогнозные и плановые сроки достижения КПЭ (KPI).

В соответствии с проектом Положения о применении ключевых показателей эффективности деятельности (КПЭ (KPI)) в НУЗ «ДКБ на ст. Самара ОАО «РЖД»» их плановые значения, а также УСП/СП и их вес должны устанавливаться Комиссией по стратегическому планированию с учетом стратегии и программы развития. Показатели утверждаются председателем Комиссии по стратегическому планированию/руководителем (главным врачом НУЗ «ДКБ на ст. Самара ОАО «РЖД»»).

На основе выбранной стратегии и с учетом долгосрочной программы развития руководство обеспечивает формирование перечня КПЭ (KPI) НУЗ «ДКБ на ст. Самара ОАО «РЖД»» и УСП/СП, методику их расчета, целевые значения КПЭ (KPI) с разбивкой по годам действия утвержденной стратегии при первичном формировании КПЭ (KPI), а также в ежемесячной и поквартальной разбивке значений КПЭ (KPI) с предварительным рассмотрением их комиссией по стратегическому планированию. Утверждение перечня КПЭ (KPI) НУЗ «ДКБ на ст. Самара ОАО «РЖД»» и УСП/СП осуществляется на заседании Комиссии по стратегическому планированию в соответствии с утвержденными целями стратегии и долгосрочной программы развития НУЗ «ДКБ на ст. Самара ОАО «РЖД»». Результаты выполнения КПЭ (KPI) в разрезе учреждения в целом и УСП/СП оцениваются комиссией по стратегическому планированию ежемесячно, ежеквартально и по итогам года.

Целевые значения КПЭ (KPI) НУЗ «ДКБ на ст. Самара ОАО «РЖД»», согласованные на совещаниях рабочей группы, приведены в табл. 1.

Перечень целевых показателей и значений КПЭ (KPI) структурных подразделений больницы, их руководителей и сотрудников должны разрабатываться соответствующей подкомиссией по стратегическому планированию, устанавливаться Комиссией по стратегическому планированию и утверждаться руководителем (главным врачом НУЗ «ДКБ на ст. Самара ОАО «РЖД»»). Перечень утвержденных показателей, их целевые значения и вес, условия премирования и возможный размер снижения премии оформляются протоколом заседания Комиссии

Таблица 1

Матрица целей и КПЭ (KPI) НУЗ «ДКБ на ст. Самара ОАО «РЖД»» (1-й уровень - Учреждение)

Цель и задачи	КПЭ (KPI)
Увеличение прибыли	<b>Финансовые показатели оценки эффективности деятельности</b>
	Совокупная выручка за оказанные услуги
	Чистая прибыль (убыток)
	Рентабельность продаж
Увеличение объема оказания услуг	<b>Экономические показатели оценки эффективности деятельности</b>
	Динамика финансирования по ОМС
	Динамика оказания платных услуг
	Коэффициент фондоотдачи
Выполнение плановых показателей	<b>Корпоративные/отраслевые/территориальные показатели оценки эффективности деятельности</b>
	Коэффициент полноты возмещения затрат

по стратегическому планированию и доводятся до сотрудников больницы.

На совещаниях рабочей группы целевые показатели и значения КПЭ (KPI) различных УСП/СП разрабатывались с учетом специфики целей и задач каждого структурного подраз-

деления НУЗ «ДКБ на ст. Самара ОАО «РЖД»». Примеры КПЭ (KPI) второго уровня иерархии, согласованные с конкретными специфичными целями и задачами УСП/СП, определенные рабочей группой, представлены в табл. 2-7.

Таблица 2

Матрица целей и КПЭ (KPI) УСП/СП (УСП - терапевтический стационар, СП - терапевтическое, неврологическое, кардиологическое отделения - 2-й уровень)

Цель и задачи	КПЭ (KPI)
Увеличение прибыли	<b>Финансовые показатели оценки эффективности деятельности</b>
	Совокупная выручка за оказанные услуги
	Чистая прибыль (убыток)
Увеличение объема оказания услуг	<b>Экономические показатели оценки эффективности деятельности</b>
	Объем услуг, оказанных по ОМС
	Объем оказанных платных услуг
Выполнение плановых показателей	<b>Корпоративные/отраслевые/территориальные показатели оценки эффективности деятельности</b>
	Объем оказанных платных амбулаторно-поликлинических услуг
	Коэффициент интенсивности деятельности
	Коэффициент экстренности
	Коэффициент эффективности врачебной деятельности

Таблица 3

Матрица целей и КПЭ (KPI) УСП/СП (УСП - хирургический стационар, СП - травматолого-ортопедическое, оториноларингологическое, гинекологическое, гемодиализа и нефрологии, рентгенхирургических методов диагностики и лечения - 2-й уровень)

Цель и задачи	КПЭ (KPI)
Увеличение прибыли	<b>Финансовые показатели оценки эффективности деятельности</b>
	Совокупная выручка за оказанные услуги
	Чистая прибыль (убыток)
	Рентабельность продаж
Увеличение объема оказания услуг	<b>Экономические показатели оценки эффективности деятельности</b>
	Коэффициент фондоотдачи основных средств (дорогостоящего оборудования)
	Объем услуг, оказанных по ОМС
	Объем оказанных платных услуг
Выполнение плановых показателей	<b>Корпоративные/отраслевые/территориальные показатели оценки эффективности деятельности</b>
	Объем оказанных платных амбулаторно-поликлинических услуг
	Коэффициент интенсивности деятельности
	Коэффициент эффективности врачебной деятельности

Таблица 4

**Матрица целей и КПЭ (КРІ) УСП/СП (УСП - хирургический стационар, СП - ХО 2 - 2-й уровень)**

Цель и задачи	КПЭ (КРІ)
Увеличение прибыли	<b>Финансовые показатели оценки эффективности деятельности</b>
	Совокупная выручка за оказанные услуги
	Чистая прибыль (убыток)
Увеличение объема оказания услуг	<b>Экономические показатели оценки эффективности деятельности</b>
	Коэффициент фондоотдачи основных средств (дорогостоящего оборудования)
	Объем оказанных платных услуг
Выполнение плановых показателей	<b>Корпоративные/отраслевые/территориальные показатели оценки эффективности деятельности</b>
	Объем оказанных платных амбулаторно-поликлинических услуг
	Коэффициент интенсивности деятельности
	Коэффициент эффективности врачебной деятельности

Таблица 5

**Матрица целей и КПЭ (КРІ) УСП/СП (УСП - поликлиника, СП - ВЭК 1 - 2-й уровень)**

Цель и задачи	КПЭ (КРІ)
Увеличение прибыли	<b>Финансовые показатели оценки эффективности деятельности</b>
	Освоение денежных средств ОАО "РЖД"
Увеличение объема оказания услуг	<b>Экономические показатели оценки эффективности деятельности</b>
	Соответствие фактических сроков прохождения ВЭК плановым
Выполнение плановых показателей	<b>Корпоративные/отраслевые/территориальные показатели оценки эффективности деятельности</b>
	Доля обоснованных решений о профнепригодности

Таблица 6

**Матрица целей и КПЭ (КРІ) УСП/СП (нелечебные СП - экономический отдел - 2-й уровень)**

Цель и задачи	КПЭ (КРІ)
Увеличение прибыли	<b>Финансовые показатели оценки эффективности деятельности</b>
	Совокупная выручка за оказанные услуги
	Чистая прибыль (убыток)
	Рентабельность продаж
Увеличение объема оказания услуг	<b>Экономические показатели оценки эффективности деятельности</b>
	Увеличение объемов оказания договорных услуг
	Увеличение объема оказания услуг в рамках ОМС
Выполнение плановых показателей	<b>Корпоративные/отраслевые/территориальные показатели оценки эффективности деятельности</b>
	Соответствие фактических выплат ФОТ плановым

Таблица 7

**Матрица целей и КПЭ (КРІ) УСП/СП (нелечебные СП - бухгалтерия - 2-й уровень)**

Цель и задачи	КПЭ (КРІ)
Увеличение прибыли	<b>Финансовые показатели оценки эффективности деятельности</b>
	Совокупная выручка за оказанные услуги
	Чистая прибыль (убыток)
	Рентабельность продаж
Увеличение объема оказания услуг	<b>Экономические показатели оценки эффективности деятельности</b>
	Соответствие расходов СП установленным лимитам
	Сокращение периода обрачиваемости дебиторской задолженности
Выполнение плановых показателей	<b>Корпоративные/отраслевые/территориальные показатели оценки эффективности деятельности</b>
	Сокращение дебиторской задолженности
	Сокращение кредиторской задолженности

Разработанный проект Положения о применении ключевых показателей эффективности деятельности (КПЭ (KPI)) в НУЗ «ДКБ на ст. Самара ОАО «РЖД»» предполагает разработку и утверждение планов стратегических инициатив и целевых значений данных показателей в разрезе учреждения и УСП/СП на плановый период при подготовке годового отчета, при этом установленные целевые значения КПЭ (KPI) за истекший календарный период и на текущий календарный период корректировке не подлежат.

Перечень показателей, пригодных для мониторинга и контроля результатов медицинской и финансово-хозяйственной деятельности НУЗ «ДКБ на ст. Самара ОАО «РЖД»», УСП/СП и сотрудников, может использоваться при расчете премиального фонда структурных подразделений и при определении размера премирования сотрудников с учетом достижения плановых значений утвержденных КПЭ (KPI) по итогам работы за установленный календарный период - год, квартал, месяц.

Реализация 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»» обеспечит единый подход к премированию сотрудников на основе целостной иерархии КПЭ (KPI), выстроенной с учетом принципов MBO, BSC и SMART.

Одновременно с разработкой 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»» были разработаны и другие организационные документы и процедуры, регламентирующие процесс установления и применения ключевых показателей эффективности деятельности:

- ◆ Проект Положения о комиссии/подкомиссии по стратегическому планированию;
- ◆ Методические рекомендации по установлению целевых значений КПЭ (KPI) в больнице;
- ◆ Процедура утверждения плановых значений КПЭ (KPI);

- ◆ Алгоритм мониторинга и контроля достижения плановых значений КПЭ (KPI);

- ◆ Регламент формирования планов «стратегических инициатив»;

- ◆ Матрицы распределения полномочий и ответственности на уровне больницы, УСП/СП, должностных лиц и сотрудников;

- ◆ Примерные индивидуальные планы сотрудников;

- ◆ Порядок мониторинга фактически достигнутых значений КПЭ (KPI) и возможных отклонений;

- ◆ Календарное планирование.

Отмечая многообразие фундаментальных исследований, позволивших решить многие методологические и прикладные проблемы эффективного менеджмента вообще, следует сказать, что специфические вопросы, касающиеся повышения экономической эффективности деятельности системы здравоохранения холдинга ОАО «РЖД» на основе применения инструментов стратегического менеджмента, программно-целевого управления, системы сбалансированных показателей и ключевых показателей эффективности деятельности, практически не затронуты отечественными исследователями.

Более того, вопросы целесообразности применения системы сбалансированных показателей и ключевых показателей эффективности деятельности при планировании и принятии управленческих решений в долгосрочной и среднесрочной перспективе продолжают оставаться дискуссионными и для многих других отечественных организаций.

Современный этап развития системы и технологий управления ОАО «РЖД» определяет необходимость применения плановых значений целевых показателей эффективности хозяйственной деятельности, которые позволят выстроить систему показателей оперативного управления, пригодных для оценки текущего состояния их достижения, для принятия управленческих решений и определения фонда премирования по указанным показателям.

Достижение стратегических целей и качественных показателей, определенных Концепцией развития здравоохранения Российской Федерации и Стратегией развития холдинга ОАО «РЖД» до 2030 г., возможно только при наличии единого подхода к пост-

роению эффективной системы управления в каждом учреждении здравоохранения. Применение в повседневной медицинской и финансово-хозяйственной деятельности предложенных авторами алгоритма разработки и внедрения показателей эффективности деятельности, матрицы распределения полномочий и ответственности и других документов может обеспечить достижение запланированных целевых показателей развития в ближайшее время. Комплексное управление процессами на всех уровнях НУЗ «ДКБ на ст. Самара ОАО «РЖД»» будет способствовать: эффективному медицинскому обеспечению безопасности процесса перевозок; улучшению качества оказания медицинской помощи сотрудникам ОАО «РЖД» и членам их семей, пенсионерам компании, прикрепленному населению; предупреждению профессиональных заболеваний и травматизма сотрудников, обеспечению профессионального долголетия работников компании.

Авторский вариант системы ключевых показателей эффективности деятельности апробирован и внедрен в НУЗ «ДКБ на ст. Самара ОАО «РЖД»» и может быть использо-

ван в других учреждениях здравоохранения холдинга. Кроме того, практические рекомендации могут быть полезными для руководителей других лечебных организаций, поскольку в процессе реформирования системы здравоохранения РФ они будут способствовать достижению плановых значений показателей эффективности деятельности, повышению материальной заинтересованности работников всех структурных подразделений в оказании качественной медицинской помощи, развитию творческого и ответственного отношения к работе.

---

<sup>1</sup> См. *Армстронг М.* Стратегическое управление человеческими ресурсами. Москва : ИНФРА-М, 2002. 328 с.; *Десслер Г.* Управление персоналом : учеб. для вузов : пер. с англ. Москва : БИНОМ, 2002. 432 с.; *Каплан Р., Нортон Д.* Стратегические карты. Москва : Олимп-Бизнес, 2005; *Их же.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., испр. и доп. Москва : Олимп-Бизнес, 2008. - 320 с.; *Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа : пер. с англ. Москва : Вильямс, 2005. 928 с.

<sup>2</sup> *Каплан Р., Нортон Д.* Стратегические карты ...

<sup>3</sup> *Каплан Р., Нортон Д.* Сбалансированная система ...

*Поступила в редакцию 13.01.2017 г.*