

УДК 614.2 / ББК 51.1

*Тайгибова Т.Т.*

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ЭФФЕКТИВНОМУ ИСПОЛЬЗОВАНИЮ РЕСУРСОВ УЧРЕЖДЕНИЙ

*Taigibova T.T.*

## STRATEGIC APPROACH TO EFFECTIVE USE OF RESOURCES AGENCIES

*В данной статье рассматриваются основные проблемы эффективного использования ресурсов учреждений здравоохранения в рамках реализации стратегий развития. Анализируются способы и методы повышения эффективности использования ресурсов учреждений здравоохранения. Исследованы способы эффективного расходования финансовых ресурсов. Предложены стратегии эффективного использования ресурсов учреждений здравоохранения.*

**Ключевые слова:** ресурсы, стратегии, анализ, повышение эффективности, оценка.

*This article discusses the main problems of effective utilization of health facilities as part of strategies. Analyzes the ways and methods to improve the efficiency of resource use of health facilities. Explore ways of effective utilization of financial resources. Proposed strategies for effective utilization of health facilities .*

**Key words:** resources, policies, analyzes, increase in efficiency, appraisal.

Рынок медицинских услуг в последние годы имеет устойчивую тенденцию к росту, что связано с непрерывным научно-техническим прогрессом в области медицины.

В настоящее время использование ресурсов учреждений здравоохранения, т.е. совокупности сложившихся в учреждении потенциальных возможностей, а также альтернативных возможностей и их источников, применение которых научно обосновано и перспективно, характеризуется недостаточной степенью эффективности, что непосредственным образом отражается на качестве оказываемых медицинских услуг [1].

Для эффективного использования ресурсов разрабатываются мероприятия, направленные на сокращение расходов, на содержание основных фондов; планируется работа общественных комиссий по рациональной эксплуатации основных и оборотных средств. Кроме того, в учреждениях здравоохранения и в его структурных подразделениях создаются управления использованием ресурсов.

Управление использованием ресурсов выполняет различные функции, связанные со сбором информации по объемам потребления и стоимости медицинских услуг на всех этапах их оказания, сравнение цифр по объемам медицинской помощи с контрольными цифрами, контролем за соблюдением клинических стандартов, осуществлением постоянного мониторинга показателей объемов и стоимости медицинских услуг.

Эффективность использования ресурсов проявляется в повышении качества оказываемых населению медицинских услуг; в повышении или уменьшении ресурсной потребности без соответствующих изменений в стоимости и объеме медицинских услуг, оказываемой населению; уменьшение риска (врачебные ошибки) пациентов и персонала, т.е. в оказании более качественной медицинской услуги [2].

Оценка эффективности использования ресурсов учреждений здравоохранения основана на следующих методах:

- перспективный анализ, т.е. рассматриваются случаи лечения до госпитализации или до обращения больного в учреждение здравоохранения. На этом этапе акцент делается на обеспечение полной готовности больного для стационарного лечения;
- текущий анализ, т.е. дается оценка хода лечебно-диагностического процесса на его активной стадии. Ежедневно рассматривается каждый случай стационарного лечения на предмет рациональности выбранного курса лечения в соответствии с клиническим стандартом;
- ретроспективный анализ - используют после окончания лечения. Дается оценка по результатам лечения в увязке с оценкой эффективности использования ресурсов.

Для повышения эффективности использования кадровых ресурсов разрабатываются мероприятия, определяющие четкое соответствие уровня профессиональной подготовки объему и сложности выполняемой работы; эффективности использования материальных ресурсов - меры, направленные на сокращение сроков доставки и хранения ресурсов, исключаящие преждевременное списание; интеллектуальных ресурсов - ориентация на то, что любое внедрение новых технологий и результатов научного исследования должно давать сокращение ресурсных затрат.

Для эффективного расходования финансовых ресурсов необходимо, прежде всего, создать условия по рациональному и целевому использованию денежных средств. При осуществлении финансового контроля необходимо осуществлять проверку в части соблюдения установленного нормативно-правовыми актами порядка финансирования, а также экономической обоснованности распределения и использования финансовых средств.

Одним из существенных разделов повышения эффективности управления ресурсами учреждений здравоохранения являются разработка и реализация мероприятий по улучшению лечебно-диагностического процесса за счет увеличения коэффициентов использования медицинского оборудования,

внедрения новых методов диагностики и лечения, а также повышение квалификации медицинского персонала [3].

На основе ресурсного потенциала можно построить модель управления эффективностью медицинских услуг на основе ресурсного подхода в целях углубления методического инструментария изучения взаимосвязи эффективности медицинских услуг и применения интеграционного подхода к оценке ресурсного потенциала (рис.1).



**Рисунок 1** - Модель управления эффективностью медицинских услуг на основе ресурсного подхода

В модели управления эффективностью медицинских услуг на основе ресурсного подхода можно выделить такие элементы, как управляющая, управляемая подсистемы, а также прямая и обратная связь. Все эти элементы связаны между собой и подвергаются влиянию факторов внешней среды учреждения, имеют различные модификации, но в целом являются достаточно унифицированными для любого учреждения. Для повышения эффективности использования разрабатываются также мероприятия, направленные на сокращение расходов, связанных с содержанием основных фондов (бережливая эксплуатация помещений и оборудования).

Немаловажную роль имеет финансовый контроль финансово-хозяйственной деятельности учреждений здравоохранения. Финансовый контроль осуществляется органами налоговой службы Российской Федерации, целью которого является выявление сокрытых от налогообложения доходов, а также в случае получения ими доходов, помимо бюджетных средств обязательного медицинского страхования (предоставление медицинских услуг за личный счет граждан).

Финансовый контроль является важной составляющей мероприятий, направленных на повышение эффективности использования ресурсов в учреждениях здравоохранения.

Разработка и реализация мероприятий по улучшению лечебно-диагностического процесса является одним из существенных способов повышения эффективности использования ресурсов учреждений здравоохранения, который включает в себя:

- меры, направленные на улучшение диагностики (увеличение коэффициентов использования оборудования, внедрение новых методов диагностики);
- меры, направленные на улучшение лечения: (обучение медицинского персонала новым методам лечения и внедрение новых методов лечения).

Доступные ресурсы для здравоохранения всегда будут оставаться ограниченными. Это применимо ко всем уровням системы здравоохранения: федеральному, региональному и муниципальному, а также и ко всем странам.

Деятельность системы здравоохранения реализуется через ряд стратегий, в том числе в области сдерживания спроса и предложения на медицинские услуги. Данные стратегии включает в себя приоритеты, цели, задачи, технологии, ресурсное обеспечение, систему индикаторов, характеризующих результаты деятельности (рис.2) [4].

Реализация стратегий оказания лечебно-профилактической помощи населению нацелена на адаптацию системы здравоохранения к новым экономическим условиям, повышение качества и эффективности оказываемых медицинских услуг.

В итоге формируется система здравоохранения, характеризующаяся наличием управляющей структуры (субъектов управления) и управляемой структуры (объектов управления), а также связей и взаимоотношений между элементами системы. Оценка эффективности стратегии определяется по си-

стеме индикаторов, в которые включаются уровень удовлетворенности населения медицинской помощью, показатели здоровья населения, а также медицинской и экономической эффективности.



**Рисунок 2 - Стратегии эффективного использования ресурсов учреждений здравоохранения**

С позиции соотношения спроса и предложения на медицинские услуги можно выделить следующие стратегии ресурсосбережения в здравоохранении.

Стратегия сдерживания спроса населения на медицинские услуги включает в себя:

- соучастие населения в расходах на охрану здоровья (в этой части необходимо принять меры смягчения последствий соучастия в расходах для малообеспеченных слоев населения);
- вакцинопрофилактику;
- здоровый образ жизни;
- здоровое питание, водопотребление и пр.;
- экологическую безопасность, эффективное природопользование.

Все эти мероприятия уменьшают нагрузку на систему здравоохранения и, следовательно, снижают объем потребляемых ресурсов.

При анализе сдерживания спроса населения на медицинские услуги следует помнить, что здравоохранение является лишь частью в системе охраны здоровья населения.

Более перспективной является стратегия сдерживания предложения медицинских услуг. Данная стратегия включает в себя:

- анализ материально-технической базы здравоохранения и оценка эффективности использования ресурсов отрасли;
- выбор приоритетов развития здравоохранения;
- развитие механизма стратегического планирования системы здравоохранения, включая ее структуру, ресурсное и технологическое обеспечение, внедрение методов экономического анализа в оценку деятельности системы здравоохранения, ее отраслей и субъектов хозяйствования;
- установление предельных уровней расходов на здравоохранение путем составления фиксированных бюджетов, смет и установления тарифов на медицинские услуги;
- изменение подходов к организации и оплате труда медицинских работников, как механизма формирования стимулов у лечебно-профилактических учреждений к проведению реструктуризации и эффективному использованию ресурсов;
- структурную перестройку здравоохранения.

Оценка ресурсов здравоохранения позволяет определить состояние материально-технической базы отрасли, провести анализ эффективности ее использования, рассчитать средства, необходимые для воспроизводства активной и пассивной частей основных производственных фондов [5].

Перспективной стратегией структурной перестройки здравоохранения может быть стратегия умеренной реструктуризации здравоохранения.

Данная стратегия является основой принятой Правительством программы государственных гарантий обеспечения граждан РФ медицинской помощью. Программа утверждает принцип увязки государственных обязательств с ожидаемыми размерами финансовых средств бюджетов здравоохранения разного уровня и системы обязательного медицинского страхования.

Программа предусматривает основным направлением реструктуризации здравоохранения уменьшение почти на 20% объема стационарной помощи за счет развития стационарзамещающих видов помощи. Очевидно, что за счет некоторого сокращения коечного фонда и его реструктуризации добиться существенной экономии средств, а также обеспечения финансовой сбалансированности программы государственных гарантий невозможно.

Это обусловлено двумя факторами:

1. Дефицитом финансовых средств на реализацию территориальных программ.
2. Сокращение и реструктуризация коечного фонда дает незначительную экономию финансовых средств в связи с тем, что в структуре затрат на стационарную помощь преобладают фиксированные расходы, которые не зависят от объемов медицинской помощи (коммунальные затраты, оплата труда).

Стратегия глубокой реструктуризации здравоохранения является более радикальным вариантом реструктуризации здравоохранения. Стратегия свя-

зана с выводом из системы общественного здравоохранения части финансово необеспеченных или просто излишних мощностей больниц.

Совершенно очевидно, что стратегия глубокой реструктуризации может быть реализована и в условиях крупных городов. Здесь за счет развитой сети медицинских учреждений имеется возможность осуществить перегруппировку видов и объемов медицинской помощи между отдельными стационарами, оказывающими как специализированную, так и квалифицированную медицинскую помощь, и где эта помощь зачастую дублируется.

К числу стратегий, которые имеют ограниченные возможности для реализации и могут привести к снижению затрат на здравоохранение, следует также отнести: исключение из программы государственных гарантий некоторых видов медицинской помощи и перевод их на платную основу; ограничение числа получателей медицинской помощи по программе государственных гарантий; развитие добровольного медицинского страхования, а также сферы платных медицинских услуг [5].

Однако реализация данных стратегий ограничивается непопулярностью предлагаемых мер для населения, его низкой платежеспособностью, несовершенством правовой и нормативной базы, дефицитом ресурсной базы, инертностью мышления медицинских работников и пр.

Таким образом, формирование системы управления ресурсами представляет комплекс взаимосвязанных процессов планирования, организации, контроля, характеризующихся совокупностью организационно-экономических взаимодействий, решающих вопросы рационального ресурсного обеспечения учреждений в соответствии с приоритетами и задачами эффективного развития системы здравоохранения.

Стратегии развития здравоохранения на ближайшие годы основываются на формировании сбалансированного механизма соотношения спроса населения на медицинские услуги и предложения качественных услуг со стороны системы здравоохранения.

### **Библиографический список:**

1. Лисицын Ю.П. Общественное здоровье и здравоохранение: учебник. – 2-е изд. - М.: ГЭОТАР – Медиа, 2011. – 512 с.
2. Малахова Н.Г. Маркетинг в здравоохранении: учеб. пособие / Н.Г. Малахова. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 229 с.
3. Засимова Л.С. Внедрение новых технологий в медицинских организациях: учеб. пособие. – Москва: Высшая школа экономики, 2013. – 137 с.
4. Вялков А.И. Управление и экономика здравоохранения: учеб. Пособие / Под ред. А.И. Вялкова. – М.: ГЭОТАР – Медиа, 2009. – 453 с.
5. Попова Г.В. Методические основы оценки и оптимизации ресурсного обеспечения учреждений здравоохранения на основе модели бюджетирования // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. - 2010. - № 3. - С. 7-13.