

# Планирование и экономический анализ деятельности лечебных подразделений

Заместитель исполнительного  
директора ТФ ОМС по  
экономическим вопросам -  
Наталья Алексеевна Матвеева

# Цель ЛПУ на ближайшие годы

- интегрировать в свою практику методы финансирования и организации медицинской помощи, научиться нести всю полноту финансовых рисков и пользоваться экономическими стимулами, которые вытекают из деятельности в условиях регулируемой конкуренции на рынке медицинской помощи.

- **Оптимизация производственной программы;**
- **Совершенствование организационной структуры;**
- **Оптимизация загрузки больницы;**
- **Улучшение позиций больницы в переговорах с финансирующей стороной;**
- **Повышение эффективности ценообразования;**
- **Создание системы внутреннего распределения заработанных средств.**

# Основные принципы системы ОМС

- ОМС – финансирование по 5-ти статьям
  - Заработная плата;
  - Начисление на зарплату;
  - Питание;
  - Медикаменты;
  - Мягкий инвентарь.
- Договорные отношения со СМО
  - Объем услуг – в рамках Территориальной программы ОМС;
  - Утвержденные тарифы.

# Основные принципы системы ОМС

- Больница имеет право оставлять в своем распоряжении чистый доход;
- Больница не должна отказываться от оказания убыточных услуг;
- Больница имеет широкие права в реорганизации своей внутренней структуры;
- Больница имеет право развивать приносящую доход деятельность;
- Больница имеет право развивать кооперацию с другими учреждениями

# Анализ показателей

- Количественные;
  - Число койко-дней;
  - Число пролеченных;
  - Средняя длительность лечения.
- Финансовые;
  - Доходы
  - Расходы
- Удельные
  - Стоимость 1 койко-дня;
  - Стоимость 1 пролеченного.

# Муниципальный заказ: стационарная помощь

Наименование	Экстренная помощь месяц		плановая помощь месяц		Иногородные	
	к-дни	прол.	к-дни	прол.	к-дни	прол.
Терапевтическое отд.№1	798	68	298	25	131	11
Хирургия в т.ч	799	71	411	37	145	12
травматология	256	21	107	9	43	3
хирургия	543	49	304	28	101	9
педиатрия	257	23	156	14	49	4
Инфекция взросл.	253	28	137	15	46	5
Инфекция детс.	158	17	93	10	30	3
Гинекология	213	27	124	16	40	5
<b>Итого</b>	<b>2778</b>	<b>284</b>	<b>1547</b>	<b>146</b>	<b>531</b>	<b>52</b>

# Количественные показатели

1. Жители (застрахованные) территории
  1. Экстренная помощь;
  2. Плановая помощь.
2. Иногородние;
3. Иногородние в межтерриториальных специализированных отделениях;
4. Инообластные;
5. ДСС.



# План-задание хирургического отделения

Наименование показателя	Норматив на год		Норматив на месяц	
	Количество пролеченных	Количество койко-дней	Количество пролеченных	Количество койко-дней
Плановая помощь жителям	441	4930	37	411
Экстренная помощь жителям	742	8414	62	701
Иногородные	104	1176	9	98
ДСС				

# Сезонность

Период	Травматология		Хирургия				Всего по отделению			
	Экстренная помощь		Экстренная помощь		Плановая помощь		Экстренная помощь		Плановая помощь	
	к-дни	Прол.	к-дни	Прол.	к-дни	Прол.	к-дни	Прол.	к-дни	Прол.
Январь	42	4	120	10	24	2	162	14	24	2
Февраль	77	6	135	11	28	2	212	18	28	2
Март	74	6	140	12	28	2	214	18	28	2
...										
Ноябрь	72	6	148	12	30	3	220	18	30	3
Декабрь	70	6	138	12	28	2	208	17	28	2
<b>Итого</b>	<b>680</b>	<b>21</b>	<b>1650</b>	<b>49</b>	<b>330</b>	<b>28</b>	<b>2330</b>	<b>194</b>	<b>330</b>	<b>28</b>

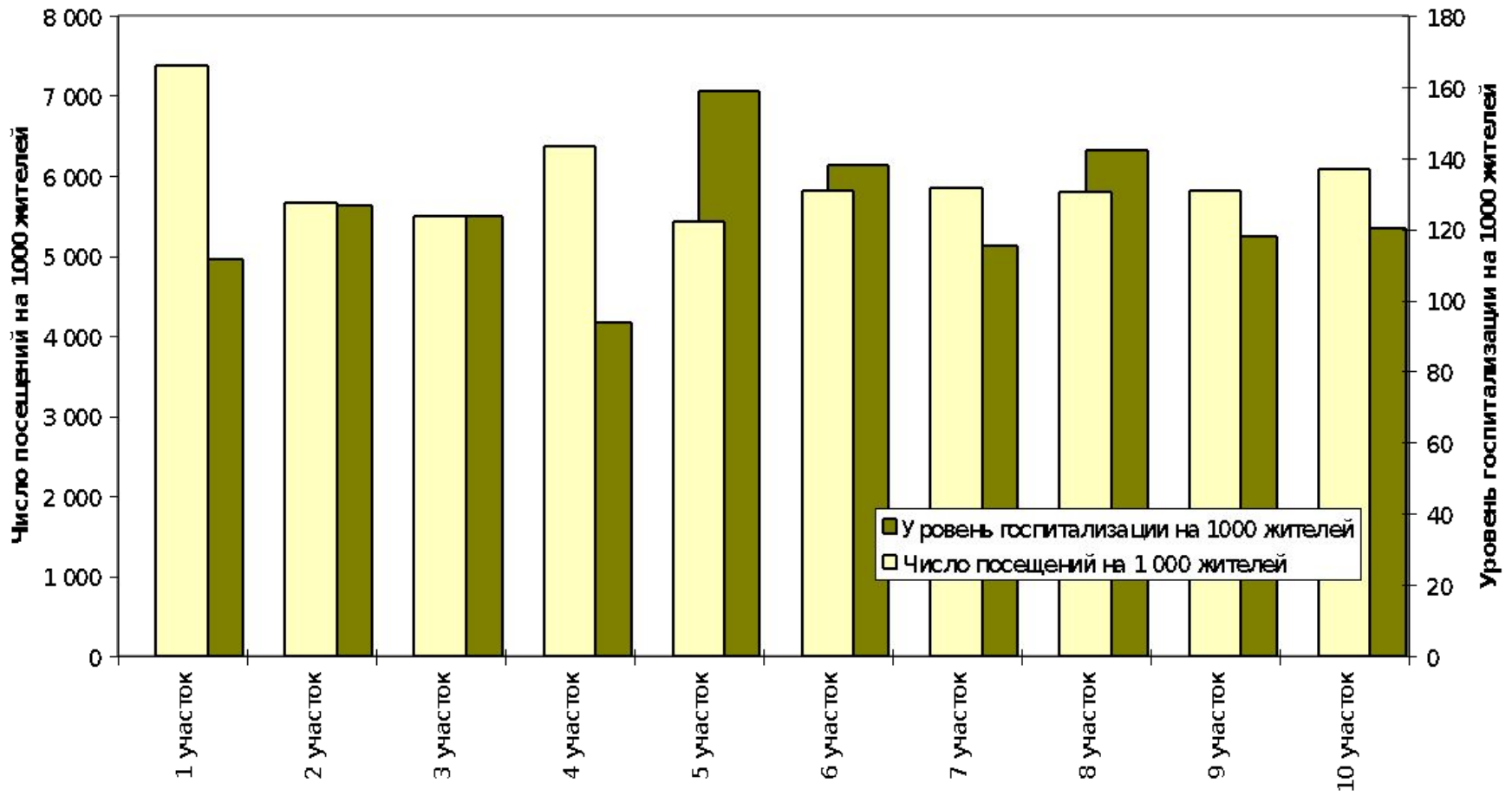
# Анализ показателей

- Количественные;
  - Число посещений;
  - Число УЕТ.
- Финансовые;
  - Доходы
  - Расходы
- Удельные
  - Стоимость 1 посещения;
  - Стоимость 1 пролеченного.

<b>№</b>	<b>Специалист</b>	<b>Количество посещений в год</b>	<b>Количество посещений в месяц</b>
<b>п/п</b>			
<b>1</b>	<b>Терапевты</b>	<b>10500</b>	<b>875</b>
<b>2</b>	<b>Терапевты (ОВП)</b>	<b>22300</b>	<b>1858</b>
<b>3</b>	<b>Кардиолог</b>	<b>5000</b>	<b>417</b>
<b>4</b>	<b>Нефролог</b>	<b>1500</b>	<b>125</b>
<b>5</b>	<b>Педиатры</b>	<b>29000</b>	<b>2417</b>
<b>6</b>	<b>Подростковый врач</b>	<b>1000</b>	<b>83</b>
<b>7</b>	<b>Хирург</b>	<b>10500</b>	<b>875</b>
<b>8</b>	<b>Травматолог</b>	<b>4000</b>	<b>333</b>
<b>9</b>	<b>Онколог</b>	<b>2600</b>	<b>217</b>
<b>10</b>	<b>ЛОР</b>	<b>13000</b>	<b>1083</b>
<b>11</b>	<b>Невропатолог</b>	<b>13973</b>	<b>1164</b>
<b>12</b>	<b>Гинекологи</b>	<b>12000</b>	<b>1000</b>
<b>13</b>	<b>Офтальмологи</b>	<b>15000</b>	<b>1250</b>
<b>ИТОГО</b>		<b>195522</b>	<b>16294</b>

# Анализ деятельности участков

## Число посещений и уровень госпитализации на 1000 жителей



# Дневной стационар

Эффективная организация дневного стационара предполагает его вынесение в самостоятельное отделение и отдельный анализ всех его показателей.

# Количественные показатели

- Число пролеченных
- Число койко-дней
- Средняя длительность лечения

Сравнение плановых и фактических показателей

# Стационарная помощь

Оплата на основе предварительно согласованных объемов (глобальный бюджет)

Предварительный принцип оплаты - принцип управления объемами и структурой потребления медицинской помощи



- финансирующая сторона планирует структуру и объемы медицинской помощи в увязке с ожидаемыми финансовыми ресурсами,
- финансирующая сторона согласовывает планируемые структуру и объемы медицинской помощи с ЛПУ,
- финансовые риски, связанные с отклонениями плановых и фактических объемов медицинской помощи, делятся между СМО и ЛПУ.

Разные способы  
оплаты для  
экстренной и  
плановой  
стационарной  
помощи

# Жители (застрахованные) территории

## Экстренная помощь

Глобальный бюджет – при условии выполнения объемов (койко-дней) в пределах коридора риска (90-110%).

**При снижении числа койко-дней более установленного коридора риска, но выполнении плана по числу пролеченных, стационару оплачивается стоимость согласованного объема.**

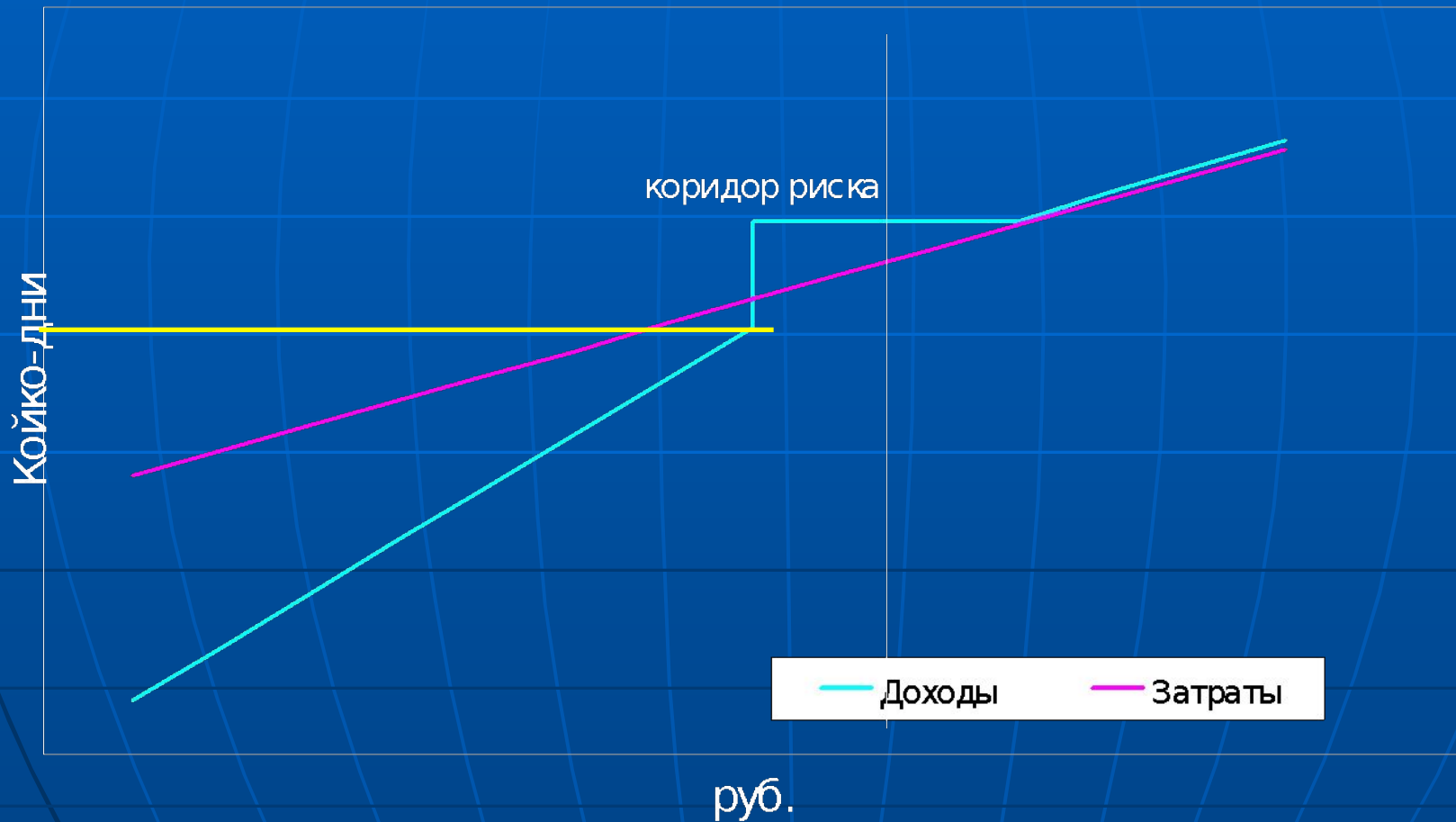
# Жители (застрахованные) территории

## Экстренная помощь

При обоснованном **превышении количества койко-дней** по экстренной помощи свыше коридора риска медицинское учреждение предоставляет Страховщику реестры на дополнительное финансирование по тарифам, включающим расходы по статье «Увеличение стоимости материальных запасов» (в части приобретение питания, медикаментов).

**Оплата помощи  
экстренным больным  
осуществляется  
без оценки по  
профилям.**

# Зависимость оплаты от выполненных объемов (экстренная помощь)



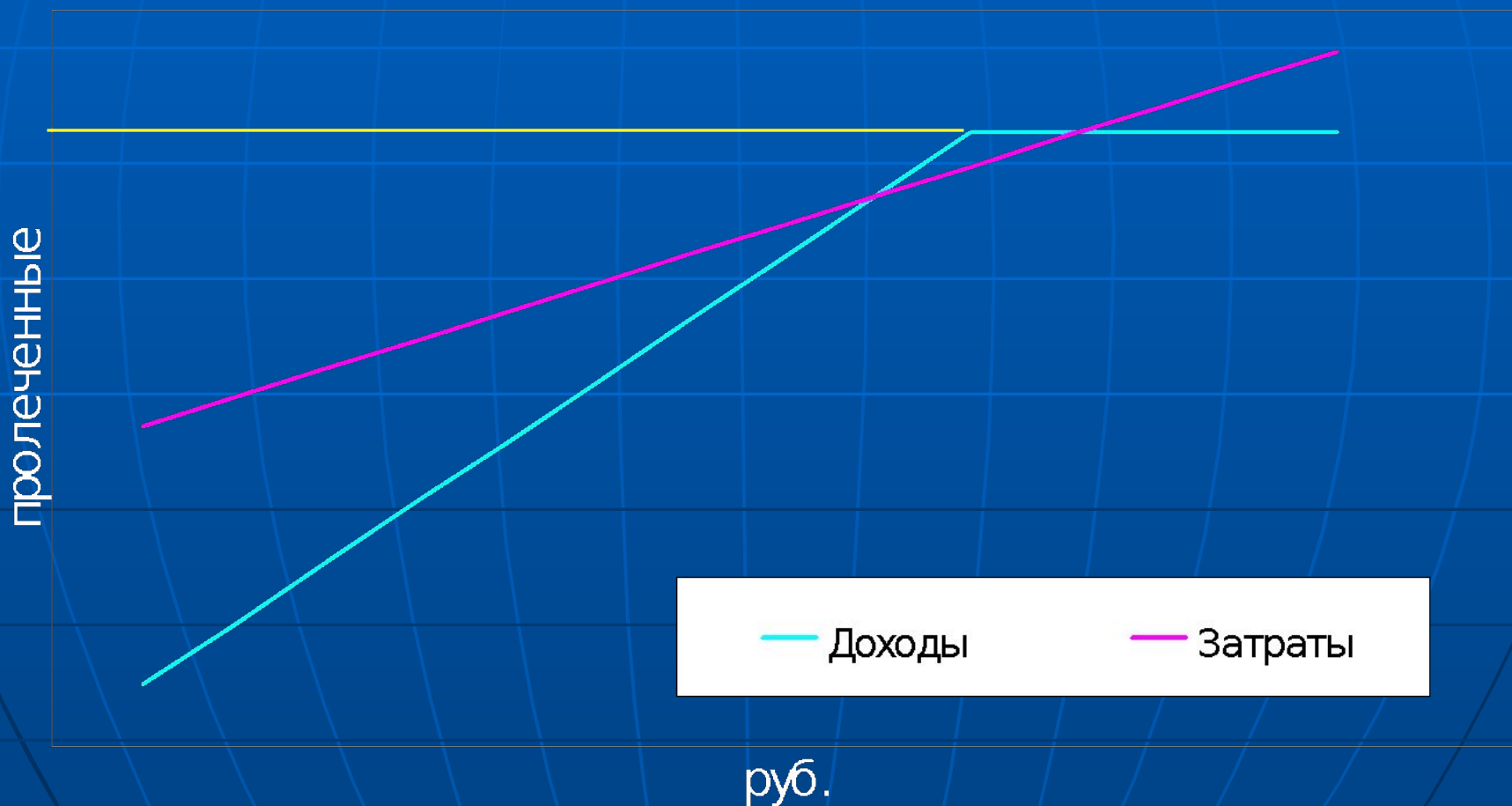
# Жители (застрахованные) территории

## Плановая помощь

За каждого пролеченного по утвержденным тарифам в пределах муниципального задания территории.

При снижении числа пролеченных – оплата по факту.

# Зависимость оплаты от выполненных объемов (плановая помощь)





# Межтерриториальные потоки

- Оплата по факту за законченный случай выполненных объемов.

# Оплата поликлиники

- по подушевому нормативу на прикрепившееся население с учетом предоставления персонафицированной информации.
- Это означает, что поликлиника получает финансирование в объеме подушевого норматива на прикрепившееся население, в случае выполнения объема посещений не менее 90%. По каждому посещению предоставляется персонафицированная информация.
- При оказании услуг неприкрепленному населению поликлиники проводят расчеты друг с другом по согласованным тарифам.

# Оплата дневных стационаров

- за законченный случай в объемах муниципального задания.

Дополнительные объемы могут быть оплачены страховщиками при условии сокращения расходов на стационарную помощь или объемов СЗТ по другим учреждениям территории

# Доход отделения

- Экстренная помощь:

$$D_{\text{эк}} = \sum(V_{\text{к/дн}} \text{ профиля } i * \text{Тариф}_{\text{к/дн}} \text{ профиля } i)$$

- Плановая помощь:

$$D_{\text{пл}} = \sum(V_{\text{пр}} \text{ профиля } i * \text{Тариф}_{\text{сл}} \text{ профиля } i)$$

- Помощь иногородним:

$$D_{\text{ин}} = \sum(V_{\text{пр}} \text{ профиля } i * \text{Тариф}_{\text{сл}} \text{ профиля } i)$$

# Доход поликлиники

$$Д = ПН * \text{Численность прикр.}$$

## Финансовый план по доходам поликлиник за прикрепленных жителей территории

Кол-во прикрепленного населения	ПН на 1 прикрепленного, руб.	Плановый Подушевой норматив
14 000	61,00	854 000

## Финансовый план по доходам поликлиник по взаиморасчетам за неприкрепленное население

Категория пациентов	Кол-во посещений в месяц	Ср.ст-ть 1 посещения	Плановый доход по взаиморасчетам, руб.
Неприкрепленные жители территории	401	105,0	42 123
Жители других территорий	32	110,0	3 566
Итого	433	105,5	45 688

# Финансовый план по доходам поликлиник от оказания мед.помощи на этапе ДСП

Вид медицинской помощи	Кол-во пролеченных/операций	Стоимость единицы мед. помощи	Итого плановый доход, руб.
ДСП	41	1 419,45	58 197
Амбулаторная хирургия	2	504,34	1 009
Итого			59 206



## Итого финансовый план по доходам поликлиник

Вид мед.помощи	Плановый доход
ПН на прикрепленное население	854 000
Взаиморасчеты с др.ЛПУ территории, др. территориями	45 688
ДСП	58 197
Амбулаторная хирургия	1 009
Итого	958 894

# Доход ЛПУ с учетом этапности лечения

Профиль	Кол-во к/дней		Ст-ть 1 к/дня		Доход		
	ИЭ	ЭД	ИЭ	ЭД	ИЭ	ЭД	Итого
Итого							

# Анализ дохода стационара учреждения (1 кв.2007г.)

Факторы	+, чел./тыс.руб.	-,чел./ тыс.руб.	Итого, тыс. руб.
Выполнение объемов МЗЗ по плановым пациентам жителям территории	Нефрол. +1/ 4,4 Пульм. + 32/137,2	Кард. -8/40,9 Гастр. -14/87,3 Эндок. – 19/126,0 Педиатр. –26/96,3 Неврол. – 7/64,4 Хирург. – 25/150,30	<b>-565,2</b>  <b>+141,4</b>
Выполнение объемов МЗЗ по жителям др.территорий	Кард.(мун.) +8/27,5 Кард.(МСО)+1 Нефр. +6/48,7 Пульм.(мун.) +17/160,1		<b>+2310,3</b>
<b>ИТОГО</b>			<b>+1665,6</b>

# Анализ дохода поликлиники

Фактор	+, т.руб.	-, т.руб.	Итого, т.руб.	Причины
Финансирование по ПН	+504,9		+504,9	
Взаиморасчеты за иногородних	+48,4		+48,4	Рост потребности
Взаиморасчеты с поликлиниками территории	+122,2		+122,2	и в специализ. амбулаторной помощи
Медицинская экспертиза		-2,0	-2,0	
Итого			+677,5	

# Учет затрат

Подразделения	Заработная плата	Начисления на заработную плату			Мягкий инвентарь	Итого
<b><u>АДМИНИСТРАТИВНО-ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ</u></b>						
Гараж						
Отдел хозяйственного обслуживания						
Общая администрация						
Бухгалтерия						
Охрана						
Планово-финансовая служба						
Организационно-методический отдел						
Прачечная						
Пищеблок						

# Учет затрат

Подразделения	Заработная плата	Начисления на заработную плату		Медикаменты	Мяг. инвентарь	Итого
<u>ПАРАКЛИНИЧЕСКИЕ</u>						
Клинико-диагностическая лаборатория						
Приемное отделение						
Аптека						
Стерилизационное отделение						
Бактериологическая лаборатория						
Анестезиология						
Физиотерапевтическое отделение						
Отделение функциональной диагностики						
Операционный блок						
Рентгенотделение						

# Учет затрат

Подразделения	Заработная плата	Начисления на заработную плату	Питание	Медицины	Мягкий инвентарь	Итого
<u>ЛЕЧЕБНЫЕ ОТДЕЛЕНИЯ</u>						
Кардиология						
Травматология						
Общая хирургия						
Неврология						
Гинекология						
Реанимация						
Поликлиника						
ИТОГО						

# Доходоприносящие подразделения

- их деятельность завершается созданием конечного результата больничной деятельности. Замыкают на себе усилия всех других подразделений.
- За результат деятельности *доходоприносящих подразделений* больница получает средства от покупателей больничной помощи и других видов продукции и услуг, которые больница реализует.



# Вспомогательные подразделения

- Их деятельность не приносит результатов, за которые больнице платят покупатели ее услуг.
- Эта деятельность носит промежуточный характер: она обеспечивает предпосылки, опираясь на которые лечебные отделения добиваются конечного для больницы результата.

# Последовательность отнесения затрат

1. Выбирается численный критерий участия в затратах каждого подразделения.
2. Устанавливается доля каждого подразделения в выбранном численном критерии.
3. Доля подразделения в конкретном виде обще-больничных затрат отождествляется с долей его участия в критерии.

# Критерии отнесения

Подразделения	Критерии ступенчатого отнесения
Гараж	Прямые затраты
Отдел хозяйственного обслуживания	Площадь
Общая администрация	Штатные единицы
Бухгалтерия	Штатные единицы
Охрана	Площадь
Планово-финансовая служба	Заработная плата
Отдел материально-технического обеспечения	Прямые затраты



# Бюджет отделения

	Плановая помощь	Экстренная Помощь	Иного- родние	Итого
Объем услуг по МЗЗ				
Планируемый доход				
Планируемые затраты	-	-	-	
Соотношение доходов и расходов	-	-	-	

# Бюджет участка

	Подушевой норматив	Услуги неприкреплен ным	ДС	Итого
Число прикрепленно го населения				
Подушевой норматив				
Планируемый доход				
Планируемые затраты	-	-	-	
Соотношение доходов и расходов	-	-	-	

# Бюджет учреждения

Отделени я	План по доход ам	Постоян- ные расходы план	Пере- мен- ные расхо- ды на 1 к/ден ь	План овый объем меди цинск их услуг	Перемен ные расходы на плановы й объем, 4*5	Итог о расх оды 3+6	При быль 2-7
1	2	3	4	5	6	7	8

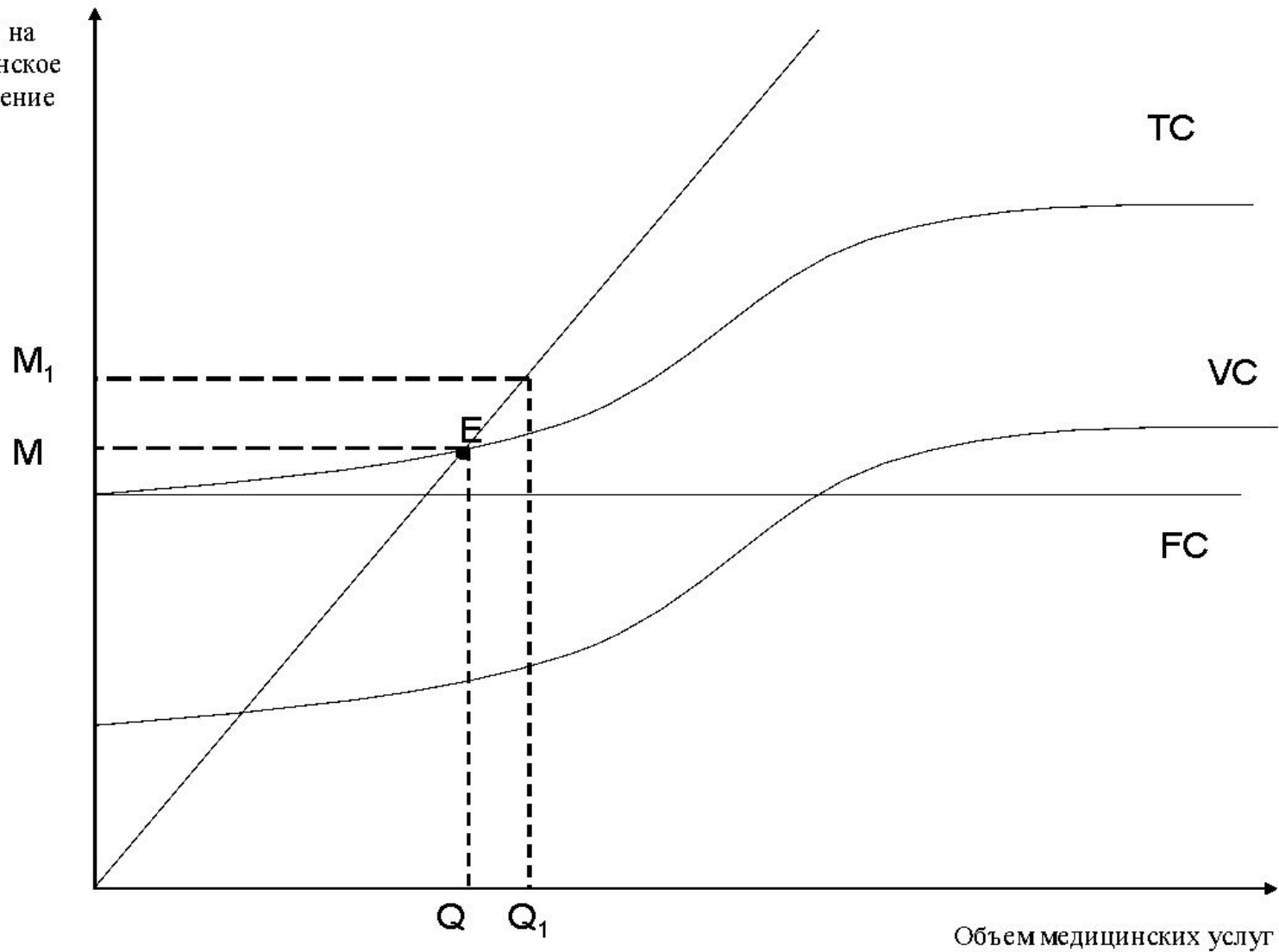
# Удельные показатели

- Показатели доходов и расходов в расчете на единицу медицинской помощи



# Анализ безубыточности

Затраты на  
медицинское  
обеспечение



# Стимулирующая часть

Распределяется между работниками с учетом объема и качества работ, т.е. в соответствии с вкладом каждого в достижение целей, стоящих перед медицинским учреждением.

# Процесс формирования фонда экономического стимулирования

1. Расчет фонда оплаты труда согласно штатно-сметной документации при выполнении объемных показателей Муниципального заказа-задания.
2. Расчет ФОТ подразделений от фактически полученного дохода, являющегося индикатором выполнения объемных показателей МЗЗ.
3. Определение «коэффициента сметы».
4. Формирование резервного фонда (покрытие перерасхода недоходных подразделений).
5. Стимулирование ряда направлений работы
6. Распределения стимулирующей части оплаты труда между категориями персонала.
7. Определение суммы подразделения.
8. Формирование фонда руководителя.
9. Распределение стимулирующей части в подразделении.

# Расчет коэффициента сметы за сентябрь



# Распределение ФОТ вспомогательных подразделений на источники дохода

Наименование вспомогат. отделения	ФЗП (ст.1)	Стационар	Поликлиника	СЗТ
Общепольничное отделение	2 258 166	2 258 166		
Отделение ФД	660 003	564 303	66 000	29 700
Отделение ЛД	826 071	706 290	82 607	37 173
Биохимическая лаборатория	627 157	536 220	62 716	28 222
Бактериологическая лаборатория	328 134	280 555	32 813	14 766
Клиническая лаборатория	638 909	546 267	63 891	28 751
Аптека	372 767	318 716	37 277	16 775
Анестезиологическая бригада	1 240 639	1 240 639		
Приемно-диагностическое отделение	2 149 761	2 149 761		
Итого	9 101 607	8 600 916	345 304	155 387

# Формирование ФЭС отделений за сентябрь

Профиль	Норматив- гарантир.	С коэф. сметы	Начислен о отпускн.	Итого ФЭС до формир. резервов	В/расч. ДСП	В/расч паракл	Итого ФЭС к распред.
Отделение № 1	97 619	53 537	33 877	87 414			87 414
Отделение № 2	151 489	83 081	3 385	86 467			86 467
Отделение № 3	- 5 408	- 2 966	57 010	54 045			54 045
Отделение № 4	32 453	17 798	3 012	20 810			20 810
Отделение № 5	7 529	4 129	1 771	5 901			5 901
<b>Всего поликлиники</b>	<b>359 536</b>	<b>197 181</b>	<b>23 175</b>	<b>220 356</b>	<b>- 19 649</b>	<b>- 8 087</b>	<b>192 620</b>
Отделение ЛД	16 518	9 059	4 338	13 397		3 900	17 296
Отделение ФД	39 132	21 461		21 461		3 717	25 178
Клиническая лаборатория	9 650	5 292	3 470	8 763			8 763
Биохимическая лаборатория	1 251	686	8 239	8 925		470	9 395
Бактериологическая лаборатория	14 490	7 947	1 228	9 174			9 174
Общепольничное отделение	114 446	62 766	- 1 513	61 253			61 253
Аптека	28 658	15 717	1 605	17 322			17 322
ПДО	37 897	20 784	5 314	26 098			26 098
<b>Итого вспомогат.отд.</b>	<b>262 041</b>	<b>143 712</b>	<b>22 681</b>	<b>166 393</b>	<b>-</b>	<b>8 087</b>	<b>174 480</b>
<b>Всего</b>	<b>1 450 978</b>	<b>824 346</b>	<b>223 151</b>	<b>1 047 497</b>		<b>-</b>	<b>1 027 857</b>

# Распределение ФЭС отделений по категориям персонала

ФЭС отделения № 1  
112 928 руб.

Ср. сумма доплаты

врача

$\text{ФЭС отд.}/(1,8+N$   
 $\text{вр.}+0,6*N\text{м/с}+0,3*N\text{сан.})$   
6 762,15 руб.

ФЭС  
заведующего  
 $1,8 * \text{ФЭС вр.ср.}$   
12 171,87 руб.

ФЭС врачей  
 $N \text{ вр.} * \text{ФЭС вр.ср.}$   
33 810,75 руб.

ФЭС среднего м.  
П.  
 $0,6 * \text{ФЭС вр.ср.} * N\text{м/с}$   
52 744,77 руб.

ФЭС младшего  
М.П.  
 $0,3 * \text{ФЭС вр.ср.} * N \text{ сан.}$   
14 200,52 руб.

В среднем на  
м/сестру  
4 057,29 руб.

В среднем на  
санитарку  
2 028,65 руб.

# Классическая модель

1. Постановка целей и задач на уровне руководителя	SWOT-анализ и составление бизнес-плана
2. Создание каскада организационных целей и задач для нижних уровней, а также плана мероприятий	Создание гиперматрицы ЛПУ и матриц подразделений
3. Подбор ключевых результатов и/или стандартов производительности для каждой задачи	Определение показателей, влияющих на достижение цели для каждого подразделения и/или сотрудника
4. Цикл (как <b>perpetuum mobile!</b> )	Достижение цели → финансовое поощрение → новая цель → достижение цели → ...



# Методика SMART

Для того чтобы достичь необходимого эффекта, цель должна быть:

- **Specific** - конкретной
- **Measurable** – измеримой
- **Achievable** – достижимой
- **Resource-provided** – обеспеченной ресурсами
- **Time-bound** – с определенными сроками.

# Стратегическая цель учреждения

- Стабильно рентабельная работа учреждения в условиях конкуренции за бюджетные средства
- Расширение спектра услуг за счет внедрения новых медицинских технологий

# Задачи:

Рост финансового результата, рост рейтинга учреждения	СУПЕР
Внедрение передовых методов диагностики и лечения	A
Удовлетворенность пациентов лечением	B
Благоприятный психологический климат в коллективе	C

№	Задачи	Показатели результативности
1	Обеспечение доступности медицинской помощи	Функция врачебной должности на 1 ставку
		Уровень очередности
2	Обеспечение профилактики заболеваний, формирование здорового образа жизни.	Выполнение плана прививок
		Участие в санитарно-гигиеническом воспитании, в т.ч. в школе здоровья
3	Своевременное выявление социально- значимых заболеваний	Охват населения участка флюорографическим обследованием
4	Удовлетворенность пациентов	Снижение жалоб пациентов на качество медицинской помощи
	Рост финансового	Выполнение финансовых показателей

# Ключевые показатели результативности

I этап		II этап				III этап		
Цель	Вес	Показатели		Формула расчета	Перспектива	Регулярность	Документ для планирования	Документ для фиксации результата
		№	Показатель					
Рост финансового результата	60%	1	Выполнение финансовых показателей плана-задания	принято счетов/сумма в месяц по плану	105%	месяц	план-задание	Акт сверки с СМО
		2	Выполнение объемных показателей плана-задания	фактические объемы/объем по плану заданию	105%	месяц	план-задание	Отчет
		3	Выполнение плановых показателей по платным услугам	фактический доход/плановый доход	100-105%	месяц	бизнес-план	бухгалтерский отчет
		4	Рентабельность деятельности	прибыль от оказания всех услуг/затраты	105%	квартал	бизнес-план	бухгалтерский отчет
		5	Рост прибыли	прибыль предыдущего периода/прибыль текущего периода	105%	квартал	бизнес-план	балансовый отчет

# Ключевые показатели результативности

Цель	Вес	Показатели		Формула расчета	Перспектива	Регулярность	Документ для планирования	Документ для фиксации результата
		№	Показатель					
Внедрение передовых методов лечения и диагностики	20%	1	Доля пролеченных с применением стандартов мед. технологий (СМТ)	Кол-во пролеченных с применением СМТ / общее кол-во пролеченных	100% (для утвержденных)	месяц	план-задание	отчет
		2	Внедрение новых (ресурсосберегающих) методов диагностики и лечения	Кол-во внедренных методов/ кол-во запланированных методов	100%	месяц	План по подразделению	отчет
Удовлетворенность пациентов	10%	2	Снижение жалоб пациентов на качество медицинской помощи и деонтология	1. кол-во жалоб пациентов 2. Итоги опросов СМО	0 85%-удовлетворенных	месяц	План по подразделению	отчет

# *Сбалансированная Система Показателей :*

Это уникальная система,  
позволяющая интегрировать  
финансовые и нефинансовые  
показатели хозяйственной  
деятельности.

# Моделирование ССП

включает:

1. **Определение перечня** показателей для каждой стратегической цели
2. Группировка показателей **по задачам и группам** специалистов (чтобы не была упущена ни одна группа)
3. Определение **плановых значений** показателей
4. **Каскадирование** показателей по организационным звеньям
5. Внедрение **процедуры анализа** выполнения показателей



# Ключевые показатели результативности для групп сотрудников

## ***1. Руководящая группа (заместители главного врача, заведующие подразделениями)***

- Выполнение финансовых показателей плана задания.
- Выполнение плана по платным услугам.
- Оснащение учреждения оборудованием.
- Организация обучения и аттестации медицинских работников.
- Жалобы пациентов на качество медицинской помощи и деонтологию.
- Текучесть кадров.
- Отсутствие жалоб сотрудников в вышестоящие инстанции.
- Рост пролеченных с использованием передовых методов лечения и диагностики

# Ключевые показатели результативности для групп сотрудников

## **2. Медицинская группа** (врачи, медицинские сестры)

- Выполнение объемных показателей плана-задания.
- Выполнение плана по платным услугам.
- Количество жалоб на качество медицинской помощи и деонтологию.
- Рост пролеченных с использованием передовых методов лечения и диагностики.
- Рост профилактических мероприятий с применением стандартов мед. профилактики

# Ключевые показатели результативности для групп сотрудников

## **3. Финансовая группа** *(экономисты, статистики)*

- Выполнение финансовых показателей плана-задания учреждения.
- Рентабельность деятельности
- Рост прибыли
- Анализ узких мест в работе учреждения.
- Предложения по реорганизации для обеспечения прибыльности.
- Отсутствие жалоб сотрудников в вышестоящие инстанции.

# Ключевые показатели результативности для групп сотрудников

## **4. Кадровая группа** *(работники кадровой службы)*

- Снижение текучести кадров.
- Отсутствие жалоб сотрудников в вышестоящие инстанции.
- Отношение числа сотрудников прошедших аттестацию к запланированному.

# Ключевые показатели результативности для групп сотрудников

## **5. Группа обеспечения**

*(водители, младший обслуживающий персонал, ИТР)*

- Проведение генеральных уборок.
- Количество жалоб пациентов на качество уборки помещений.
- Обеспечение исправного технического состояния автотранспорта и оборудования.
- Обеспечение бесперебойного тепло- и энергоснабжения
- ...

# Каскадирование показателей результативности

Общий показатель

Показатель:  
**Выполнение финансовых показателей плана задания**  
План: **1 000 000**  
(100%)

Подразделения

**Поликлиника**

План: **200 000**  
(20%)

**Стационар**

План: **600 000**  
(60%)

**Дневной стационар**

План: **200 000**  
(20%)

Структурные единицы

**Отделение 1**

План: **200 000**  
(20%)

**Отделение 2**

План: **200 000**  
(20%)

**Отделение 3**

План: **200 000**  
(20%)

Для того, чтобы сделать контроль результативности сотрудников достижимым, необходимо:

- Связать выполнение показателей (результативность) с системой материального вознаграждения
- Определить значимость показателя и справедливого соответствующего объема вознаграждения
- Обеспечить удобный процесс контроля за выполнением показателей.

# Матрица подразделения

Цель	Показатель	Докум., используемый при планировании показателя	профиль	категория пациентов	планируемое значение выполнения плана		Общий результат		значение показателя, принимаемого в расчет	
							План	Факт		
Рост финансового результата (вес - 60%)	Выполнение объемных показателей плана - задания	план-задание на месяц	патологи и новорожденных	Ж/Террит, экстрен., к/дни	90-105%	Целевое значение	594	812	100%	
						% исполнения	100%	137%		
				Ж/др. Терр. Мун.койки	более 100%	Целевое значение	1	6	100%	
						% исполнения	100%	600%		
				Ж/др. Терр. МСЦ	более 100%	Целевое значение	9	10	100%	
						% исполнения	100%	111%		
	Выполнение финансовых показателей плана-задания	план-задание на месяц	патологи и новорожденных	Ж/Террит, экстрен.	0%	Целевое значение	618 783	618 783	100%	
						% исполнения	100%	100%		
				Ж/др. Терр. Мун.койки	более 100%	Целевое значение	21 664	131 313	100%	
						% исполнения	100%	606%		
				Ж/др. Терр. МСЦ	0%	Целевое значение	229 139	229 139	100%	
						% исполнения	100%	100%		
	Выполнение плановых показателей по платным услугам	утвержденный объем	все	все	все	100%	Целевое значение	5 000	0	0%
							% исполнения	100%	0%	



# Матрица подразделения

Внедрение передовых методов лечения и диагностики (вес - 20%)	Количество пролеченных по стандартам медицинских технологий	согласованный объем		заказ-задание по пролеченным	100%	Целевое значение	100	100		
						% исполнения	100%	100%	100%	
	Внедрение ресурсосберегающих* новых методов диагностики и лечения	кол-во планируемых методик			кол-во внедренных методик / кол-во планируемых методик	100%	Целевое значение	0	0	
							% исполнения	100%	100%	100%
	Качество ведения медицинской документации	акты снятий по результатам МЭ СМО			100 - снято по рез-там МЭ/ принято к оплате счетов	100%	Целевое значение			
							% исполнения	100%	100%	100%
Результативность							100,00%			

# Матрица

**Матрица** – это документ, который фиксирует и хранит информацию о планах и результатах подразделения за каждый месяц, на основании которой производится расчет стимулирующей части оплаты труда.

# Матрица МВО отделения патологии новорожденных

Цель	Приоритет	Вес	ФЭС план	Значение	ФЭС факт	Откл.
Рост финансового результата, рост рейтинга учреждения	Супер	60%	76 049,17	85,7%	65 185,0	10 864
Внедрение передовых методов диагностики и лечения	A	20%	25 674,86	100%	25 674,86	0,0
Удовлетворенность пациентов лечением	B	10%	12 674,86	100%	12 674,86	0,0
Благоприятный психологический климат в коллективе	C	10%	12 674,86	100%	12 674,86	0,0
<b>ИТОГО:</b>		<b>100%</b>	126 748		115 884	10 864

# Матрица МВО заведующего подразделением

Цель	Приоритет	Вес	ФЭС план	Значение	ФЭС факт	Откл.
Рост финансового результата, рост рейтинга учреждения	Супер	50%	500,00	85%	425,00	75,00
Благоприятный психологический климат в коллективе	A	30%	300,00	87%	261,00	39,00
Обеспечение бесперебойной работы подразделения	B	10%	100,00	100%	100,00	0
Внедрение передовых методов диагностики и лечения	C	10%	100,00	100%	100,00	0
Удовлетворенность пациентов лечением	Коэф.	До -10%		-10%	-100,00	100,00
Соблюдение сан-эпид режима	Коэф.	До -10%				
<b>ИТОГО:</b>			1000,00		786,00	214,00

# Матрица МВО участка

Цель/задача на следующий период	Вес	Единица измерения	Период	За прошлый период	План на текущий период	факт	% выполнения
Выполнение объемов по плану-заданию по ОМС	Супер	посещения	месяц	270	300	300	100%
Выполнена плановых показателей по платным услугам	В	посещения	месяц	100	100	110	110%
Кол-во профилактических мероприятий с применением стандартов мед. профилактики	С	процент	месяц	10%	5%	2%	40%
Составление паспорта участка (СМАРТ)	А	"+ или -	40 дней			"+	100%

# Принципы материального стимулирования

- Размер стимулирующей части определяется по показателям результативности. Набор показателей и плановые значения устанавливаются для каждого звена на определенный период времени (месяц).
- За выполнение каждого показателя назначается премия, которая может быть снижена при неполном выполнении планового значения показателя, или наложении штрафных санкций.

**Введение отраслевой системы  
оплаты труда требует высокого  
уровня финансового  
менеджмента, внедрения  
бюджетирования в  
медицинском учреждении.**

# Разработка критериев оценки труда врача

## 1. Оценка ежедневного труда

- ведение «стандартных» пациентов
- ведение пациентов с X критерием
- ведение пациентов с Y критерием
- ведение пациентов с Z критерием

## 2. Оценка разовых элементов

- выполнение разовых манипуляций M
- работа с интернами и клиническими ординаторами I
- благодарности и пр. B

## 3. Константы

- стаж работы S
- категория K

## 4. Взыскания, нарушения и т. п. V



# Разработка алгоритма вычислений

0,  
05

Ведение «стандартных» пациентов.

Исходя из норматива 20 пациентов на 1 ставку.

1 пациент = 0,05 балла в день

X

Ведение пациентов с критерием X.

1 пациент = 0,2 балла в день

Y

Ведение пациентов с критерием Y.

1 пациент = 0,2 балла в день

Z

Ведение пациентов с критерием Z.

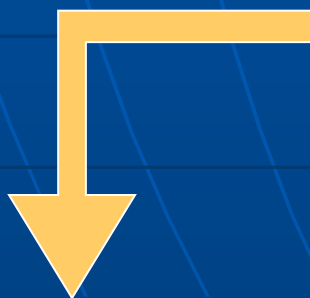
1 пациент = 0,2 балла в день

0,05 \* койко/день = Сумма баллов за пациента

X \* койко/день = Дополнительные баллы за критерий X

Y \* койко/день = Дополнительные баллы за критерий Y

Z \* койко/день = Дополнительные баллы за критерий Z



Сумма баллов за ежедневную работу с пациентом

# ИТОГОВЫЕ БАЛЛЫ

Сумма баллов за ежедневную  
работу с пациентом

+

Количество  
разовых  
элементов

М, I, В

+

Константны

S и K

-

Взыскания

V

Не зависят от количества ежедневной работы  
с пациентом

Оцениваются все выписанные больные за последний месяц.

# КОЭФФИЦИЕНТ КОЛИЧЕСТВА ЗАТРАЧЕННОГО ТРУДА

1.	Количество курированных больных (по степени сложности)	A
2.	Количество консультированных в санпропускнике	B
3.	Количество принятых в поликлинике	C
4.	Количество выполненных операций (по степени сложности)	D
5.	Количество осуществленных манипуляций	E
6.	Количество ассистенций на операциях (по степени сложности)	F
7.	Количество консультаций (в том числе и вызовы из дома)	G
8.	Количество отдежуренных часов	H

Благодарю за  
внимание