
РОЛЬ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРИ ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ В СФЕРЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

© 2011 С.Э. Ермакова

кандидат экономических наук

Самарский государственный медицинский университет

E-mail: kafedra_itemeo@mail.ru

Рассматривается роль системы сбалансированных показателей при оценке эффективности бизнес-процессов медицинских организаций. Система сбалансированных показателей является основополагающей составляющей при внедрении инновационной для российского здравоохранения процессно-ориентированной системы управления.

Ключевые слова: система здравоохранения, система сбалансированных показателей, бизнес-процессы, оценка эффективности.

Одним из основополагающих принципов, с помощью которого может быть эффективно реализована система процессно-ориентированного управления в организациях здравоохранения, является система сбалансированных показателей (ССП) - Balanced Scorecard (BSC). Учитывая отраслевую специфику здравоохранения, мы полагаем, что только при комплексной интеграции СПП и системы управления бизнес-процессами медицинского учреждения можно обеспечить надлежащий уровень эффективности и результативности управленческого процесса и решить основную задачу, поставленную правительством РФ перед системой здравоохранения, - повышение качества и доступности медицинской помощи, а также проведение модернизации здравоохранения.

Оценка эффективности результатов деятельности организаций зародилась еще в начале XX в. Методика оценки эффективности была довольно простой для работы и состояла исключительно из расчета и анализа финансовых показателей, таких как мультипликативная модель Дюпона и показатель рентабельности инвестиций. Традиционно в большинстве организаций оценка эффективности их деятельности основывается преимущественно на финансовых показателях. Однако в последние годы в отечественной и зарубежной научной литературе все чаще звучит критика в адрес данного подхода. При этом авторы акцентируют свое внимание на том, что система оценки, ориентированная исключительно на финансовые показатели, не может служить основой

для принятия управленческих решений, особенно, если речь идет о сфере здравоохранения. Основываясь на данных бухгалтерского учета и отчетности, такая система неизбежно носит ретроспективный характер, что значительно снижает ценность системы оценки эффективности деятельности, особенно при принятии управленческих решений стратегического характера.

Внешняя среда, воздействуя на деятельность учреждений в сфере здравоохранения, постоянно повышает требования к качеству и сервису предоставляемой медицинской помощи, существенно влияет на построение структуры организации, скорость протекания бизнес-процессов, стратегические приоритеты и тактические механизмы менеджмента. Именно поэтому сегодня особенно актуальными являются вопросы разработки комплексных систем показателей, которые, наряду с финансовыми, включали бы в себя маркетинговые, логистические и другие составляющие. Системы должны быть гибкими, индивидуальными (адекватными для определенной сферы деятельности с ее отраслевой спецификой) и отвечать стратегическим целям и задачам управления¹.

В 90-х гг. прошлого столетия Р. Каплан и Д. Нортон разработали сбалансированную систему показателей. СПП - это эффективное внедрение системы сбалансированных показателей и построение системы управления медицинской организацией на основании ключевых показателей эффективности - КПЭ (Key Performance Indicator - KPI), разработанных и внедренных до

уровня структурных подразделений и должностей. Отличительной особенностью системы сбалансированных показателей является ее структурный подход к формированию показателей управления медицинской организацией по средствам их сбалансированности.

В зарубежной теории и практике работы с ССП выделяются четыре аспекта системы сбалансированных показателей (см. рис. 1):

- Financial - финансовое направление, рассматривающее эффективность компании с точки зрения отдачи на вложенный капитал.

- Customer - успешность работы с клиентами.

- Internal process - оптимальность внутренних бизнес-процессов.

- Learning and growth/Employees - общая компетентность персонала, ориентация на постоянное улучшение (рис. 1).

П.Р. Нивен отмечает, что четыре составляющие системы сбалансированных показателей позволяют достичь баланса между долговременными и краткосрочными целями, между желаемыми результатами и факторами их достижения, а также между жесткими объективными критериями и более мягкими субъективными показателями.

На первый взгляд, многоплановая система сбалансированных показателей может показаться довольно сложной и запутанной, однако, на

самом деле, правильно составленная, она отражает общность целей, поскольку все параметры направлены на выполнение единой стратегии². Изучение трудов Д. Нортон и Р. Каплана позволило выделить основные характеристики этой системы³:

- она позволяет постоянно и эффективно измерять и оптимизировать деятельность всей организации;

- ее концептуальной основой выступает информация, доступная для работающих организаций всех уровней: служащие “среднего звена” должны понимать, каковы финансовые последствия их решений и действий; высший менеджмент организации обязан полностью осознавать, что приведет организацию к долгосрочному финансовому успеху;

- цели и показатели системы являются результатом иерархического процесса, определяемого стратегией организации в целом;

- задача системы сбалансированных показателей состоит в трансформации деятельности организации в конкретные задачи и цели;

- ее финансовые и нефинансовые параметры должны представлять собой баланс между внешними отчетными данными для акционеров, потребителей и внутренними бизнес-процессами, обучением и развитием;

- эта система сочетает в себе как объективные, поддающиеся количественному учету ре-



Рис. 1. Составляющие системы сбалансированных показателей

зультаты, так и субъективные, отчасти произвольные параметры будущего роста;

- система сбалансированных показателей отличается от традиционных систем управления тем, что предполагает наличие обратной связи по вопросам стратегии организации, т. е. высший менеджмент организации концентрирует свои усилия на долгосрочной стратегии, а текущее управление организацией основывается на применении ССП.

П.Р. Нивен полностью разделяет точку зрения Д. Нортон и Р. Каплана и отмечает, что с помощью системы сбалансированных показателей можно не только анализировать финансовые результаты, но и одновременно участвовать в создании новых возможностей и регулировать приобретение нематериальных активов для дальнейшего роста⁴.

В информационную эпоху появились и новые системы, основанные на системе сбалансированных показателей. Универсальная система показателей деятельности (Total Performance Scorecard (TPS)), разработанная немецким ученым Х. Рамперсадом, объединяет и развивает такие теории, как система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard), управление результативностью (Performance Management), управление компетенциями (Competence Management) и всеобщий менеджмент на основе качества (Total Quality Management, TQM). Рассматриваемая система унаследовала от предыдущих теорий множество понятий, среди которых: миссия и видение организации, ключевые роли, базовые ценности, ключевые факторы успеха, цели, показатели результативности, действия (мероприятия) по совершенствованию, а также процесс непрерывного совершенствования, развития и обучения⁵.

Система TPS состоит из следующих пяти элементов:

- организационная система сбалансированных показателей (OBSC);
- личная система сбалансированных показателей (PBSC);
- всеобщий менеджмент на основе качества (Total Quality Management);
- управление результативностью (Performance Management) и управление компетенциями (Competence Management);
- цикл обучения Колба (Kolbs Learning Cycle).

Изучение зарубежного опыта позволило выделить основные принципы построения системы сбалансированных показателей:

- однозначность содержания и методики расчета показателей во всех структурных подразделениях;

- охват всех ключевых аспектов деятельности организации и ключевых факторов успеха, учитываемых при разработке стратегии;

- взаимосвязь показателей, используемых для оценки ключевых аспектов деятельности организаций;

- простота расчета показателей;

- сопоставимость данных (возможность сравнения показателей);

- экономическая обоснованность расчета показателей.

Анализ опыта инжиниринговых проектов в зарубежном здравоохранении показал частоту использования системы сбалансированных показателей, а также целесообразность ее применения. В таблице представлена Сбалансированная карта показателей медицинской организации Государственной службы здравоохранения Великобритании⁶.

Большинство медицинских организаций, чтобы достигнуть поставленных финансовых целей, внедряют инновации, обучают сотрудников, разрабатывают новые формы взаимодействия с потребителями, но только некоторые из них способны эффективно управлять этими бизнес-процессами. Реализация целей повышения объемов медицинских услуг, увеличения прибыли, повышение стоимости компании достигается при использовании различных комбинаций финансовых, трудовых, технологических и временных ресурсов⁷.

Наиболее предпочтительный способ делегирования ответственности и полномочий, осуществление своевременного контроля за реализацией стратегии, а также внедрения системы мотивации персонала в зависимости от конечных результатов его работы сочетает в себе управление на основе системы показателей⁸. Именно поэтому среди множества других систем, комбинирующих финансовые и нефинансовые показатели, по нашему мнению, наибольший интерес представляют такие, как сбалансированные системы показателей.

Система сбалансированных показателей - система управления медицинским учреждением, обеспечивающая возможность реализовывать ее стратегические планы за счет оперативного контроля и управления реализацией стратегии на основе ключевых показателей эффективности

Сбалансированная карта показателей Государственной службы здравоохранения*

Участник	Преимущество
Пациент	Сокращение сроков ожидания Правильное планирование жизненного цикла
Правительственные органы	Улучшение политического имиджа в результате сокращения сроков ожидания Улучшение политического имиджа в результате проведения усовершенствований
Больничный трест	Выполнение поставленных правительством целей Оптимизация соотношения "цена - качество" Шаг по направлению к созданию интегрированных логистических каналов
Сотрудники больницы:	
Онтропометрист	Расширение полномочий в принятии решений Предоставление услуг по диагностированию Небольшое материальное поощрение
Терапевт	Уменьшение объема работы по приему пациентов Уменьшение объема работы по оформлению документации
Консультант	Уменьшение объема работы по приему пациентов
Медсестра	Уменьшение объема работы по приему пациентов
Пациент	Значительное сокращение сроков ожидания при сохранении прежнего качества обслуживания
Секретарь	Уменьшение нагрузки (при сужении полномочий)
Администратор работы операционной (новая должность)	Постоянное назначение на должность с определенным кругом обязанностей

* Составлено на основе источника: Best practice development and transfer in the nhs: the importance of process as well as product knowledge / S. Newell [et al.] // Health Services Management Research. 2003. Vol. 16. № 1. P. 1-12.

деятельности организации. ССП делает акцент на нефинансовых показателях эффективности, позволяя оценить такие аспекты деятельности, как степень удовлетворенности потребителей, инновационный потенциал организации и прочие компоненты. Этот инструмент дает возможность отслеживать функционирование стратегии на всех временных этапах внедрения и тем самым осуществлять своевременную разработку программ развития. Эти качества могут позволить Balanced Score Card стать хорошей основой для разработки стратегии медицинской организации в области построения системы менеджмента качества (СМК), являющейся основным инструментом организационного развития медицинского учреждения, необходимой для повышения качества и доступности медицинских услуг, а также эффективности деятельности организации. ССП может реально ускорить процесс реализации СМК.

Решение о внедрении системы сбалансированных показателей принимается, как правило, в связи с трудностями формирования стратегического плана-проекта развития, необходимостью дальнейшего совершенствования системы менед-

жмента качества и формирования стратегии развития информационной системы, а также разработки и реализации маркетинговой стратегии и других направлений развития⁹.

ССП - это метод управления, который предоставляет возможность переводить стратегию лечебно-профилактических организаций в систему четко поставленных и взаимосвязанных целей, мер, задач и инициатив, а также оценивать деятельность подразделений и сотрудников с помощью ключевых показателей эффективности.

ССП помогает перейти от стратегического планирования к конкретному внедрению выбранной стратегии. Появляется возможность разбить основную стратегию учреждения до индивидуальных целей и задач для каждого отдельного сотрудника.

Стратегия развития лечебно-профилактического учреждения в области качества строится на основе разработки целей организации. Далее следует провести детализацию целей организации до целей подразделений и конкретных задач, необходимых для реализации стратегии. Описания целей должны содержать количественные и каче-

ственные показатели (например, доля отрицательных отзывов пациентов о качестве обслуживания в процентах, уровень коэффициента качества предоставленных медицинских услуг не менее 0,99, средняя продолжительность стационарного лечения в процентах, удельный вес врачебных ошибок и неточных диагнозов в процентах).

Между целями должна существовать причинно-следственная связь. Например, увеличение дохода на 20 % - сокращение затрат на 8 % - проведение маркетингового исследования (срок) - привлечение новых клиентов (увеличение на 10 %) - разработка и внедрение инновационных медицинских услуг (11 услуг в течение 6 мес.) - повышение квалификации персонала (охват 100 % персонала обучением в СМК) - разработка программы карьерного роста (руководители - 100 %) - снижение текучести кадров (на 2 %) - повышение уровня удовлетворенности сотрудников (по 16 атрибутам на 5 %) и т.д.¹⁰

При разработке взаимосвязанных показателей часто возникают определенные трудности, обусловленные проблемой определения разумного баланса влияния между ними. Для так называемой балансировки показателей необходимо выполнить следующие действия:

- во-первых, проанализировать технологию работы и взаимодействия подразделений, определяя стыковые результаты деятельности центров ответственности;

- во-вторых, сформулировать выявленную взаимосвязь между показателями;

- в-третьих, выявить влияние одного показателя на другой¹¹.

На практике коэффициенты значимости могут быть определены с помощью метода анализа иерархий (МАИ). Многокритериальность и невозможность количественного измерения некоторых характерных для системы здравоохранения факторов определили целесообразность применения МАИ в качестве эффективного инструмента принятия управленческих решений. На основе данного метода С. Харихаран и соавторы провели оценку эффективности работы многопрофильных центров высокоспециализированной медицинской помощи в Барбадосе и Индии с целью повышения качества предоставляемых услуг. В результате были выработаны рекомендации по применению метода в качестве средства оценки эффективности медицинских центров и с целью улучшения качества медицинской помощи¹².

МАИ определяется как метод решения сложных многокритериальных задач, которые могут учитывать количественные и качественные аспекты и критерии. На первом этапе его реализации строится иерархическая модель, состоящая из нескольких уровней (начиная от фокуса (главная цель), подцелей, критериев и нижнего уровня, содержащего объекты, которые необходимо сравнить между собой и затем ранжировать с учетом всей совокупности подцелей и критериев). Таким образом, реализация метода МАИ состоит из последовательного количества этапов, необходимых для построения иерархической модели (в нашем случае построенной в соответствии с заранее определенными целями процессного управления) и дальнейшего ранжирования элементов данной модели на основе экспертных оценок с последующим расчетом для каждого элемента интегральной оценки.

Система сбалансированных показателей и разработанные ключевые показатели результативности позволяют отслеживать реализацию стратегии и корректировать ее в соответствии с быстро изменяющимися условиями внешней среды медицинской организации. Они обеспечивают основу для планирования, оценки бюджета и деятельности каждого сотрудника. Для успешного решения вопросов взаимосвязи ССП с бизнес-процессами медицинской организации необходимо внедрение аналитических систем управленческого учета, отражающих как финансовые, так и нефинансовые данные, а также медицинскую статистическую информацию. Показатели должны исчисляться ежедневно в автоматическом режиме и предоставлять любые необходимые руководителю организации сводные данные на определенный период времени. С целью осуществления взаимосвязи системы сбалансированных показателей с бизнес-процессами медицинской организации необходимо разработать стратегическую карту медицинской организации на основе ключевых показателей эффективности и результативности деятельности (рис. 2).

В данном случае за основу разработанной методики оценки эффективности медицинских организаций была взята определенная Нортонем и Капланом система сбалансированных показателей. Основные группы показателей, использованные в ней, - это финансовые (рентабельность, объем медицинских услуг, доля рынка, уровень чистой прибыли, уровень издержек и др.),

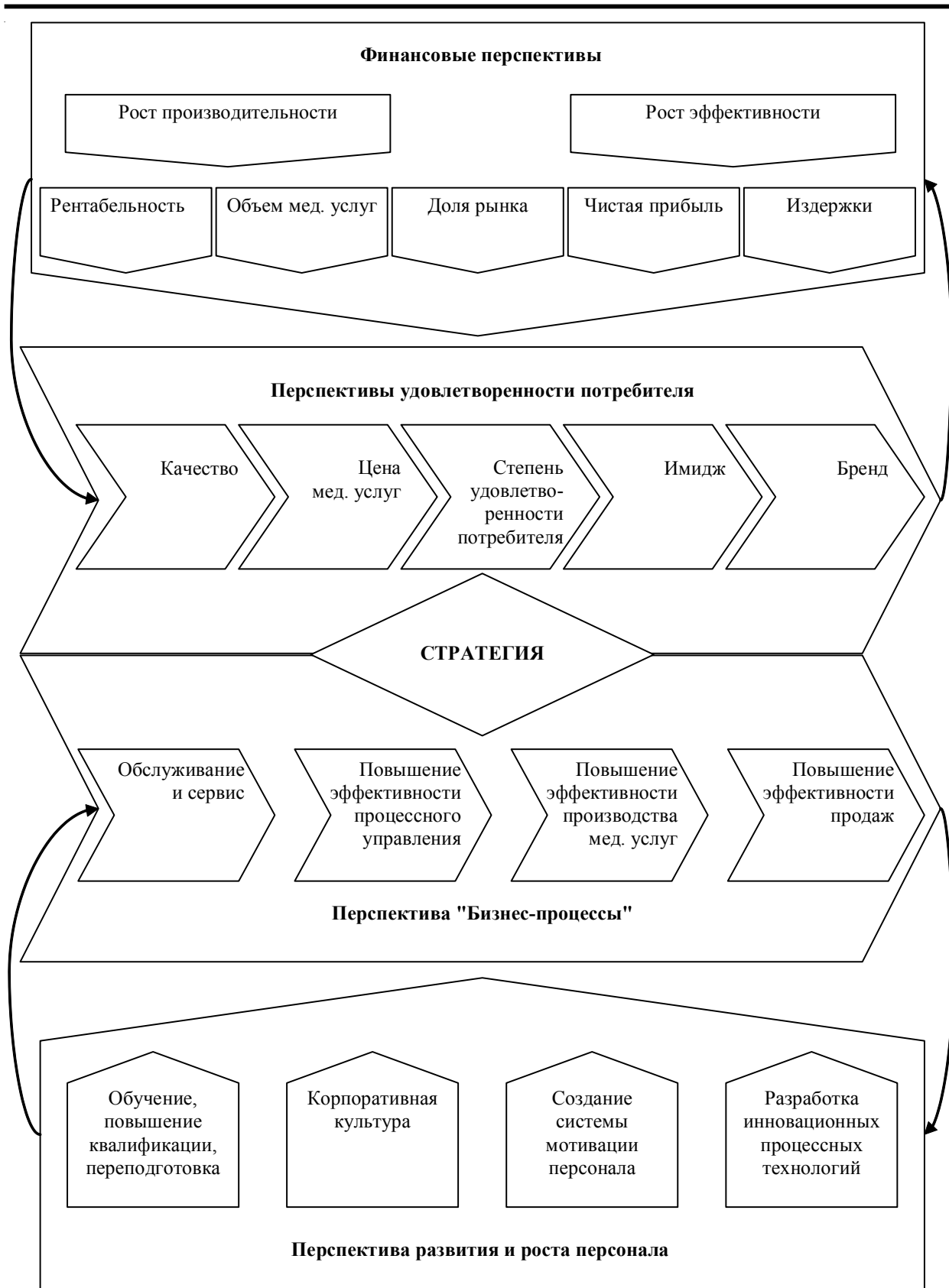


Рис. 2. Взаимосвязь системы сбалансированных показателей с бизнес-процессами медицинской организации

клинико-технологические, такие как качество медицинской помощи, определяемое по результатам экспертной оценки, скорость протекания ключевых бизнес-процессов основной медицинской деятельности, уровень удовлетворенности пациентов (количество жалоб, претензий) и социальные (уровень удовлетворенности персонала, уровень квалификации персонала, количество сотрудников, имеющих научную степень, текущее число кадров, численность сотрудников).

Степень риска в медицине достаточно велика, поэтому управление организациями должно выстраиваться согласно научным концепциям, включающим глубокий анализ и постоянную адаптацию стратегии медицинской организации к конкретной ситуации. Персонал достигает успеха через инновационные методы лечения, эффективное управление и грамотное обучение его основным принципам. Система сбалансированных показателей является, по нашему мнению, основополагающей составляющей при внедрении инновационной для российских организаций в сфере здравоохранения процессно-ориентированной системы управления.

¹ Третьякова Е.А. Управление бизнес-процессами фармацевтических организаций : дис. ... д-ра экон. наук. Ижевск, 2006.

² Нивен П.Р. Сбалансированная система показателей. Доступ из справ.-правовой системы "КонсультантПлюс". 2004.

³ Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. М., 2003.

⁴ Нивен П.Р. Сбалансированная система показателей: шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепления полученных результатов. М., 2004.

⁵ Рамперсад Х.К. Универсальная система показателей: Как достигать результатов, сохраняя целостность: пер. с англ. М., 2004.

⁶ Best practice development and transfer in the nhs: the importance of process as well as product knowledge / S. Newell [et al.] // Health Services Management Research. 2003. Vol. 16. № 1. P. 1-12.

⁷ Иванов В.В., Богаченко П.В. Медицинский менеджмент. М., 2009.

⁸ Каплан Р., Нортон Д. Указ. соч.

⁹ Князюк Н.Ф. От менеджмента качества к стратегическому управлению медицинской организацией с использованием сбалансированной системы показателей // Менеджер здравоохранения. М., 2010. № 4. С. 21-29.

¹⁰ Там же.

¹¹ Иванов В.В., Богаченко П.В. Указ. соч.

¹² Hariharan S., Moseley H.S.L., Kumar A.Y. Outcome evaluation in a surgical intensive care unit in Barbados // Anaesthesia. 2002. Vol. 57. P. 434-441.

Поступила в редакцию 08.01.2011 г.