

ЗАДАЧИ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ САНАТОРНО-КУРОРТНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Казаков В.Ф., доктор мед. наук, профессор, ГМУ Управление делами Президента РФ, г. Москва, **Балакин С.А.**, **Пестов Ю.Д.**, Заслуженный врач РФ, канд. экон. наук, ФГУ «Санаторий «Волжский утес», **Дмитриев А.Я.**, канд. техн. наук, **Митрошкина Т.А.**, ООО «Новое качество», г. Самара



Экономика современного постиндустриального общества приобретает сервисный характер, предоставляемые услуги становятся конкретными и персонализированными. Оказание современных услуг требует нового подхода к управлению учреждением с точки зрения экономической эффективности

и управления финансами. В данной статье экономическая эффективность санаторно-курортного учреждения рассматривается со стороны бюджетной и внебюджетной деятельности.

Основной целью бюджетной деятельности является оптимальное использование бюджетных средств при условии выполнения стандартов качества услуг. В бюджетной политике России подчеркивается: «Граждане и как налогоплательщики, и как потребители общественных услуг должны быть уверены в том, что передаваемые ими в распоряжение государства средства используются прозрачно и эффективно, приносят конкретные, по возможности измеримые результаты как для общества в целом, так и для каждой семьи, для каждого человека. Бюджетирование по результатам предполагает повышение ответственности и расширение полномочий главных распорядителей бюджетных средств по управлению финансами в целях достижения запланированных результатов».

Для внебюджетной деятельности санаторно-курортного учреждения дополнительной целью является получение прибыли. В настоящее время мы разделяем следующее понимание основных терминов, связанных с понятиями «расходы» (затраты, издержки, потери) и «экономическая эффективность» (результат, отнесенный к расходам): затра-

ты – финансовые ресурсы для создания добавочной ценности (например, оплатакупаемых продуктов питания); издержки – финансовые ресурсы для сохранения ценности (например, оплата хранения, перемещения, контроля закупленных продуктов питания); потери – финансовые ресурсы, связанные с устранением и утилизацией несоответствий (например, возврат, бракование покупаемых продуктов питания); результат – выполнение стандарта услуги или получение прибыли.

Целью настоящей работы является определение в условиях сервисной экономики новых задач повышения экономической эффективности санаторно-курортного учреждения в аспекте управления финансами. Рассматриваются задачи: взаимосвязанное определение финансовых целей и целей развития (задача 1), управление финансовыми рисками (задача 2), повышение точности расчета себестоимости (задача 3), усиление внутреннего аудита (задача 4), сокращение издержек и потерь (задача 5).

Эти задачи распределены по всему управленческому циклу PDCA для финансовой деятельности учреждения (рис. 1).

Следует отметить, что решение этих задач в значительной степени зависит от подготовки руководителей и специалистов экономической службы и бухгалтерии. Их совместная заинтересованная творческая, зачастую командная работа определяет успех финансового менеджмента.

Задача 1. Взаимосвязанное определение финансовых целей и целей развития. Финансовые цели определяются, рассматриваются и реализуются в соответствии с уровнями развития организации и перспективными рекомендациями международного стандарта ISO 9004:2009. В направлении «Финансовые ресурсы» определены 5 уровней развития организации: начальный, проактивный, гибкий, инновационный и устойчивый.

Уровень 1. Организация определяет свои финансовые потребности и имеет необходимые финансовые ресурсы без мониторинга и управления.

Уровень 2. В организации разработан и действует процесс определения финансовых потребностей и обеспечения необходимыми финансовыми ресурсами без мониторинга и управления.

Уровень 3. В организации разработан и действует результативный процесс прогнозирования и определения финансовых потребностей, обеспечения необходимыми финансовыми ресурсами, мониторинга и управления финансовыми ресурсами.

Уровень 4. В организации разработан и действует результативный и эффективный процесс прогнозирования и определения финансовых потребностей, обеспечения необходимыми финансовыми ресурсами, мониторинга и управления финансовыми ресурсами.

Уровень 5. Результативные и эффективные процессы управления финансовыми ресурсами, всесторонне согла-



Рис. 1. Распределение задач в цикле PDCA

сованные с потребностями всех заинтересованных сторон и ведущие к устойчивости (гомеостазу) организации.

Инструментами повышения уровня управления финансовыми ресурсами организации являются бюджетирование, ориентированное на результат, а также такие элементы методологии «20 ключей к совершенствованию бизнеса», как стоимостной анализ деятельности, повышение производительности труда, энерго- и ресурсосбережение и др.

Задача 2. Управление финансовыми рисками. Важной составляющей повышения экономической эффективности санатория является современный финансовый менеджмент, в частности управление финансовыми рисками в следующих областях: управление расходами; точность расчета доходов и расходов; управление активами, включая эксплуатационные расходы; решения по закупкам и своевременность поставок, снижение дебиторской задолженности. Почти все эти области финансовых рисков отражены в целях ФГУ «Санаторий “Волжский утес”». Таким образом, мы управляем не только качеством медицинских услуг, но и финансовыми рисками санатория. Публичное заявление о целях имеет большое значение не только для клиентов, но и для всего персонала учреждения. Важными целями являются сокращение дебиторской и кредиторской задолженностей и повышение уровня оплаты труда сотрудников. Руководитель и весь коллектив учреждения несут ответственность за достижение этих целей. При этом мы прикладываем усилия на разъяснение политики сотрудникам для вовлечения их в достижение этих целей.

Задача 3. Повышение точности расчета себестоимости. Существуют сложности планирования предпринимательской деятельности санаториями, включая расчет себестоимости. Корректный расчет себестоимости включает в себя прямые и косвенные текущие затраты, необходимые для обслуживания 1 койко-дня, и амортизацию основных средств.

В настоящее время плановая себестоимость рассчитывается в соответствии с «Рекомендациями по расчету себестоимости услуг, оказываемых санаторно-курортными и лечебно-профилактическими учреждениями УдП РФ» следующим образом:

$$Сп = \frac{(Рп + Ам + Кр)}{Пп}, \text{ где}$$

Сп – плановая себестоимость; **Рп** – планируемые затраты и издержки учреждения, независимо от источника финансирования (статьи экономической классификации расходов 210, 220, 300, 340); **Ам** – издержки по амортизационным отчислениям, направляемым на обновление основных средств; **Кр** – издержки по капитальным отчислениям (капитальный ремонт), направляемых на содержание основных средств в исправном состоянии; **Пп** – утвержденные плановые показатели (койко-дни).

К планируемым постоянным затратам и издержкам относятся расходы, произведенные по статьям экономической классификации расходов: 210 «Оплата труда и начисления на оплату труда», в том числе: 211 «Заработная плата», 212 «Прочие выплаты», 213 «Начисления на заработную плату». 220 «Приобретенные услуги», в том числе: 221 «Услуги связи», 222 «Транспортные услуги», 223 «Коммунальные услуги», 224 «Арендная плата за пользование имуществом», 225 «Услуги по содержанию имущества / оборудования», 226 «Прочие услуги». 290 «Прочие расходы», 300 «Поступление нефинансовых активов», в том числе 340 «Увеличение стоимости материальных запасов».

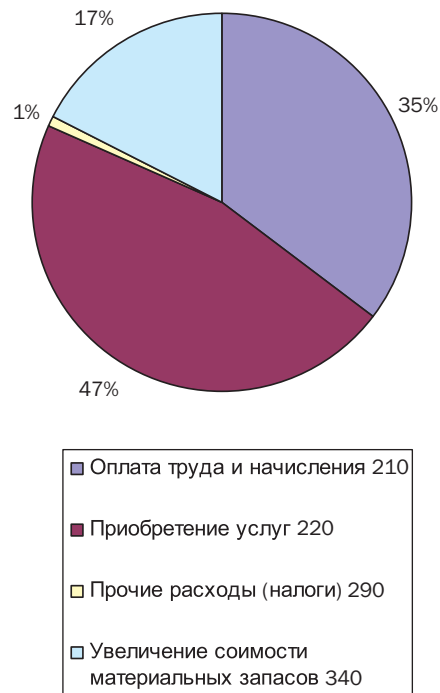


Рис. 2. Доля расходов на оказание услуг

Анализ структуры расходов показывает, что наибольшую долю в структуре расходов занимают приобретенные услуги (статья 220) – 47% и оплата труда (статья 210) – 35% (рисунок 2).

В структуре расходов на приобретенные услуги (с размещением заказов) наибольшая доля у коммунальных (38%) и прочих услуг (33%).

В настоящее время возникают подзадачи уточнения расчета себестоимости конкретных услуг, например, только питания, проживания клиента в выходной день, проживания семьи в одноместном номере и др.

Задача 4. Усиление внутреннего аудита. Планирование, проведение внутренних аудитов системы менеджмента (СМ) ФГУ «Санаторий “Волжский утес”» и последующие действия выполняются в соответствии со стандартом организации по внутреннему аудиту и правилами аудиторской деятельности. Определены следующие цели проведения аудитов: оценивание достоверности финансовой (бухгалтерской) отчетности и соответствия порядка ведения бухгалтерского учета законодательству Российской Федерации; оценивание степени внедрения, результативности СМ, соответствия СМ требованиям ISO 9001:2000, требованиям УдП РФ и МЗиСР; выявление областей СМ и финансового менеджмента, нуждающихся в улучшении; обеспечение руководства объективной информацией о соответствии СМ установленным требованиям.

Основными задачами аудитов СМ являются: оценивание качества оказываемых услуг и финансовой дисциплины; оценивание функционирования видов деятельности СМ; оценивание степени достижения поставленных целей; поиск возможностей для улучшений.

Задача 5. Сокращение издержек и потерь. Повышение эффективности учреждения возможно за счет снижения издержек и потерь и за счет более эффективного использования ресурсов. Это позволяет оказывать качественную санаторно-курортную услугу по приемлемой цене, что и приводит к повышению удовлетворенности клиентов.

В структуре стоимости услуг (рисунок 3) суммарные расходы на обеспечение качества оказываемой услуги (расходы на качество) в среднем составляют 5–15% от стоимости всей услуги и включают, как правило, затраты на предупреждение несоответствий, издержки на контроль и испытания, издержки и потери, связанные с несоответствиями. При этом издержки и потери, связанные с несоответствиями,

могут в среднем достигать 1/3 всех затрат на качество. Важной задачей является снижение издержек и потерь при одновременном увеличении затрат на предупреждение несоответствий.

При управлении финансовыми ресурсами особым образом следует выделить управление издержками и потерями, которое нацелено на снижение различного рода

Доля видов расходов на качество		Например, стоимость услуг = 1 000 000 руб.
Суммарные расходы на качество	5–15%	100 000 руб.
Затраты на предупреждение несоответствий	2–15%	5 000 руб.
Издержки на контроль и испытания	60–80%	70 000 руб.
Издержки и потери, связанные с несоответствиями	20–30%	25 000 руб.

Рис. 3. Расходы на обеспечение качества услуги

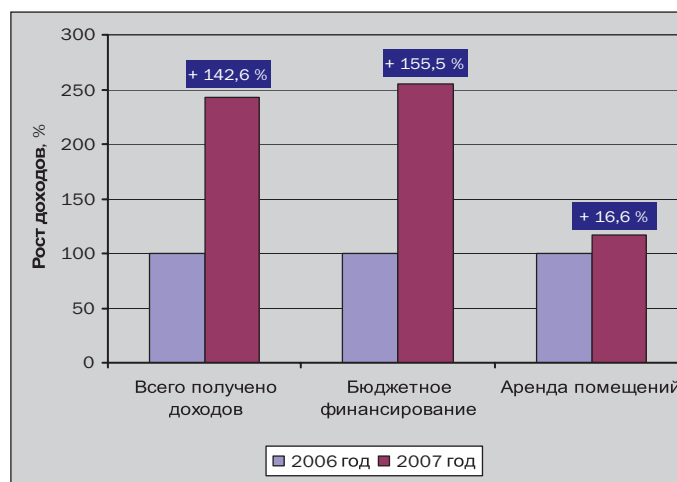


Рис. 4. Динамика доходов

издержек, снижение времени отклика на запросы клиента, снижение перепроизводства и т.д. Возможными источниками издержек и потерь являются: услуга излишнего объема, излишние материальные запасы, необоснованная транспортировка, лишние передвижения, исправление, простои, излишние технологические процессы, неиспользуемые ресурсы.

Таким образом, рассмотренные задачи предлагается решать в рамках интегрированной СМ санатория, которая включает процессы обработки заявок, закупки, оказание услуг, финансовый менеджмент, управление окружающей средой и другие. Все эти процессы работают на достижение результата лечения с наибольшей эффективностью. Например, основными показателями, оценивающими эффективность процессов менеджмента, являются издержки на

устранение несоответствий, удельные затраты электроэнергии и газа.

Мониторинг и анализ показателей результативности и разработка улучшений на основе изложенного подхода в ФГУ «Санаторий “Волжский утес”» позволяет значительно улучшать финансовые показатели работы учреждения (рисунок 4).

Повышение экономической эффективности достигается путем постоянных улучшений, освоения инновационных медицинских технологий, оптимизации использования основных фондов, взаимосвязанного определения финансовых целей и целей развития (задача 1), управления финансовыми рисками (задача 2), повышения точности расчета себестоимости (задача 3), усиления внутреннего аудита (задача 4) и сокращения издержек и потерь (задача 5).