

Оценка эффективности инвестиций в обновление материально-технической базы лечебных учреждений

Начальник Дирекции медицинского обеспечения ОАО «РЖД»,
доктор медицинских наук
Владимир Николаевич Плохов



Метод мозгового штурма (мозговой штурм, мозговая атака, англ. *brainstorming*) — оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать возможно большее количество вариантов решения, в том числе самых фантастических. Затем из общего числа высказанных идей отбирают наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике. Является методом экспертного оценивания.

Этапы и правила мозгового штурма

1. **Постановка проблемы.** Предварительный этап. В начале второго этапа проблема должна быть четко сформулирована. Происходит отбор участников штурма, определение ведущего и распределение прочих ролей участников в зависимости от поставленной проблемы и выбранного способа проведения штурма.

2. **Генерация идей.** Основной этап, от которого во многом зависит успех (см. ниже) всего мозгового штурма. Поэтому очень важно соблюдать правила для этого этапа:
Главное — количество идей. Не делайте никаких ограничений.
Полный запрет на критику и любую (в том числе положительную) оценку высказываемых идей, так как оценка отвлекает от основной задачи и сбивает творческий настрой.
Необычные и даже абсурдные идеи приветствуются.
Комбинируйте и улучшайте любые идеи.

Этапы и правила мозгового штурма

3. **Группировка, отбор и оценка идей.** Этот этап часто забывают, но именно он позволяет выделить наиболее ценные идеи и дать окончательный результат мозгового штурма. На этом этапе, в отличие от второго, оценка не ограничивается, а наоборот, приветствуется. Методы анализа и оценки идей могут быть очень разными. Успешность этого этапа напрямую зависит от того, насколько "одинаково" участники понимают критерии отбора и оценки идей.

4. **Мозговые атаки**

Для проведения мозговой атаки обычно создают две группы: участники, предлагающие новые варианты решения задачи; члены комиссии, обрабатывающие предложенные решения.

Различают индивидуальные и коллективные мозговые атаки.



Пассивную часть основных производственных фондов

Здания и сооружения учреждений здравоохранения представляют собой так называемую пассивную часть основных производственных фондов (ПЧ ОПФ).

Эффективность и целесообразность капитального и внепланового текущего ремонта ПЧ ОПФ определяется сопоставлением получаемых экономических и социальных результатов с затратами, необходимыми для их достижения. При этом экономические результаты должны выражаться в устранении физического износа и экономии эксплуатационных расходов. Социальные результаты должны выражаться в улучшении условий работы персонала, повышении качества и увеличении объема оказываемых медицинских услуг.



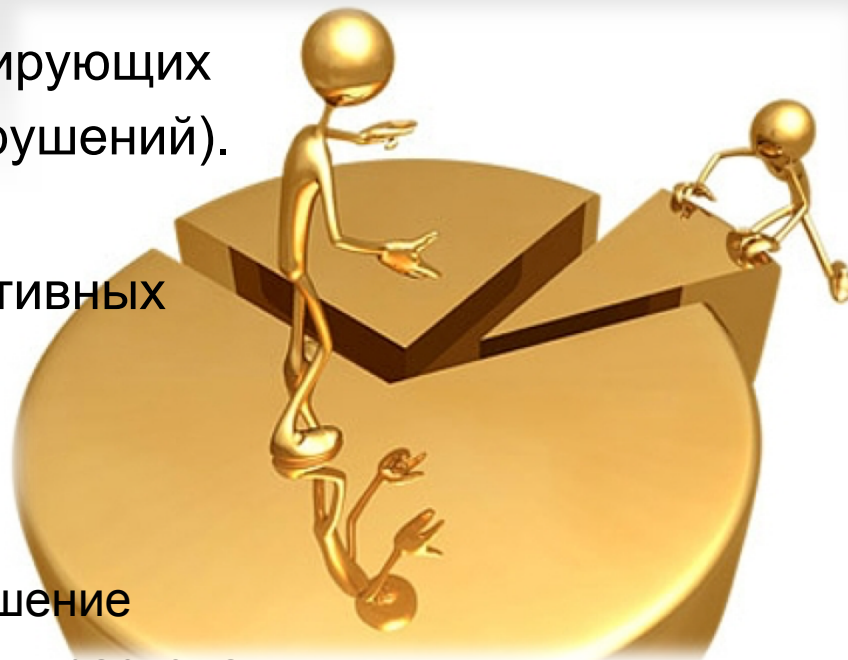
Экономические показатели:

1. Экономия затрат на плановый текущий ремонт. В случае проведения капитального или внепланового текущего ремонта зданий, сооружений, оборудования возможно рассчитать отложенную эффективность инвестиций через увеличение срока проведения плановых ремонтов, а также снижение его стоимости в случаях применения более долговечных и высокотехнологичных материалов.
2. Энергоэффективность, снижение коммунальных расходов.
3. Увеличение доходных поступлений от немедицинской деятельности. Например, от сдачи отремонтированных помещений в аренду. Данный показатель находит повторное применение в части формирования маркетинговой стратегии развития НУЗ и несет также социальную составляющую в случае открытия арендаторами объектов социального назначения.



Экономические показатели:

4. Снижение рисков наложения штрафов со стороны контролирующих организаций (при наличии нарушений).
5. Увеличение доли внекорпоративных доходов (например платных медицинских услуг).
6. ROI (возврат инвестиций) – отношение полученной прибыли к понесенным расходам.



При расчете данного показателя необходимо применять систему управленческого учета для выделения отдельных хозяйствующих подразделений медицинского учреждения с целью недопущения распределения доходов и расходов других подразделений на рассматриваемое.

Маркетинговые показатели

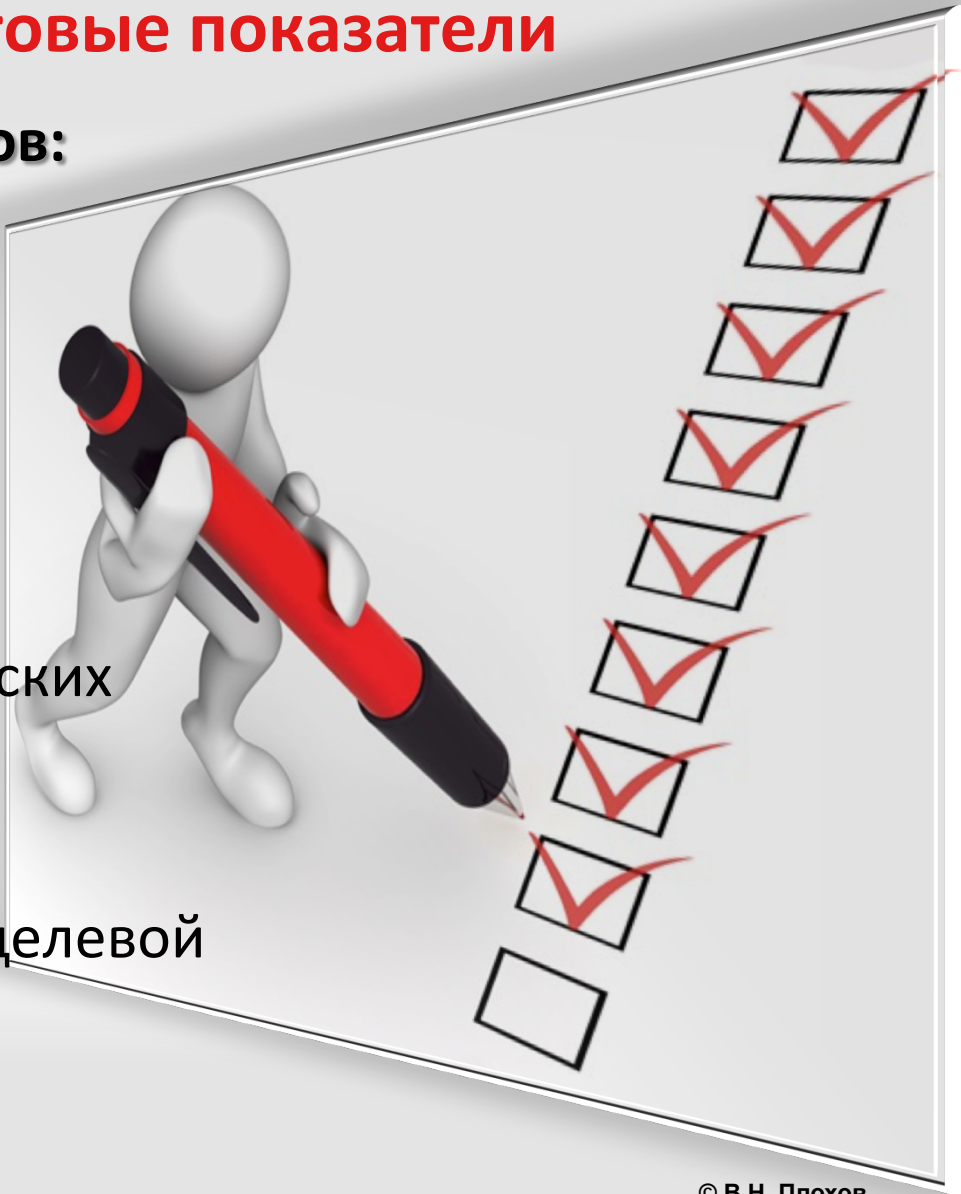
Удовлетворенность клиентов:

Динамика положительных и отрицательных отзывов;

Лояльность клиентов;

Динамика продаж медицинских услуг целевой группе;

Оценка перспективы роста целевой группы клиентов с учетом проведенного ремонта.



Формирование интегрального показателя

Возможно формирование интегрального показателя путем определения консолидированной оценки (в баллах) всех значимых эффектов от проведения указанных мероприятий.

При этом, при формировании сводной оценки целесообразно учитывать важность каждого из показателей применительно к миссии и целям развития системы здравоохранения с учетом задач, поставленных руководством (например, в текущем году необходимо обеспечить безубыточность учреждений здравоохранения, следовательно, при формировании интегрального показателя эффективности затрат на капитальный ремонт ПЧ ОПФ наибольший вес будут иметь показатели экономической эффективности).



Российские
железные дороги

© В.Н. Плохов

Мониторинг эффективности затрат на капитальный и текущий ремонт ПЧ ОПФ целесообразно осуществлять по следующим реперным точкам

1. При принятии решения о выделении средств.
2. Ежеквартально в течение первого года работы обновленного ПЧ ОПФ.
3. Ежегодно до момента выхода показателя ROI в ноль.
4. Первый год после выхода показателя ROI в ноль.
5. Далее – раз в два года до истечения полного цикла плановых текущих ремонтов.



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!