Московский городской университет управления (МГУУ) объявил набор на годичную программу MBA для руководителей частных клиник. Эту программу МГУУ разработал совместно с Европейским медицинским центром (крупной сетью частных клиник). «Мы уже получили 22 заявки на обучение: 12 – из Москвы и Московской области и 10 – из регионов», – рассказывает Константин Царанов, директор центра развития здравоохранения МГУУ правительства Москвы. Он думает, что недобора не будет: в последние годы на рынке медицинских услуг обострилась конкуренция и руководству клиник приходится глубже влезать в бизнес. Некоторые государственные клиники уже составляют серьезную конкуренцию частникам по уровню сервиса, говорит Царанов: они повысили качество обслуживания, закупили современное оборудование и повысили зарплаты врачам. Но и частные клиники посягают на бюджетное финансирование по программе ОМС, которое раньше получали только госучреждения. Это означает, что теперь им нужно подтягивать управление лечебной и научной деятельностью, например повышать долю высокотехнологичных услуг, говорит Царанов. Как пояснил Царанов, «частников» будут обучать особенностям работы в системе ОМС и организации бизнес-процессов. Стоимость курса – 350 000 руб. Слушателей будут учить менеджменту, маркетингу, организации командной работы, а также международной практике. Частные клиники изначально ориентированы на финансовую эффективность. Например, норма EBITDA у сети «Мать и дитя» в 2015 г. составила 28% при выручке по МСФО в 9,5 млрд руб. Успешная частная клиника приносит не меньше 10–30% прибыли, говорит Руслан Шатохин, гендиректор медицинского центра «Оне Шаден». Даже в кризис, когда количество клиентов снижается, при умелом управлении расходами можно достичь такой нормы прибыли, считает он. Его ключевые показатели эффективности (KPI) сводятся к выполнению ежемесячных планов по финансовым показателям и развитию сети. Показатели – выручка от продажи услуг, лекарств, дополнительных товаров, а также издержки, поясняет Шатохин: затраты на персонал, аренду и рекламу. Переменную часть вознаграждения сотрудников клиники можно корректировать каждый месяц в зависимости от клиентского потока, объясняет он. Кроме того, хороший руководитель клиники должен уметь договориться с арендодателем о пониженной ставке в период спада продаж, уметь управлять рекламным бюджетом – расходы на рекламу не должны превышать конкретной доли от прогнозной выручки от новых клиентов.

KPI главного врача «Оне Шаден» – это лояльность ключевых клиентов и эффективность управления персоналом. Качество обслуживания складывается из удовлетворенности пациентов лечением, состоянием помещений, временем ожидания врача и т. д. Главврач контролирует выработку и текучесть персонала. Врач должен приносить ежемесячную выручку в 3–5 своих зарплат, а текучесть кадров не должна превышать 5%, рассказывает Шатохин.

В государственных клиниках критерии эффективности руководителей в основном нефинансовые. Они регламентируются приказом Минздрава № 430. Например, общая деятельность медицинских институтов, у которых есть клиники, оценивается по 11 нормативам: койко-дням, показателям летальных исходов, выполнению плана по высокотехнологичным услугам и т. д. Кроме того, институты оцениваются по восьми финансово-экономическим показателям, но все они сводятся к своевременному предоставлению отчетов, прежде всего по расходованию бюджетных средств. Третья группа показателей для мединститутов касается управления персоналом (четыре

критерия): доля специалистов с высшим и средним образованием в штате и соблюдение сроков обучения медработников.

По словам заведующей отделением в одной из государственных клиник, попросившей не называть свое имя, главные врачи далеко не всегда четко исполняют предписания департамента здравоохранения города Москвы. Например, для высокотехнологичного медобслуживания нужно приобрести современное оборудование (предварительно обосновав необходимость закупки), но работать на таком оборудовании умеют только квалифицированные врачи. Руководитель клиники должен вовремя направлять людей на обучение, однако некоторые этого не делают по разным причинам и направляют деньги на другие цели. Другой важный показатель, за которым должен следить главврач, – затраты на персонал, которые главврачи пытаются сократить, говорит завотделением. Система премирования врачей не соответствует их вкладу в работу клиники, поэтому многие квалифицированные врачи и медсестры перекочевали в частные клиники, говорит завотделением.

В 2015 г. Минздрав России впервые провел подготовку 3000 управленцев медицинских учреждений, работающих в системе ОМС, – в первую очередь заместителей главных врачей по финансово-экономической деятельности и директоров, сообщили представители ведомства. В качестве итоговой работы каждый слушатель должен был проанализировать финансовые показатели конкретных клиник и предложить способы повышения их эффективности.

Ведомости