

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра финансов и кредита

АВТОРЕФЕРАТ

на выпускную квалификационную работу (магистерскую работу)

по направлению 38.04.01 Экономика

профиль «Финансовое планирование»

студента 3 курса экономического факультета

Тычкова Юрия Юрьевича

**Тема работы: «Направления совершенствования финансового
планирования деятельности медицинских учреждений»**

Научный руководитель:

Профессор кафедры математической экономики, д.э.н. _____ В.А. Балаш

Зав. кафедрой финансов и кредита, к.э.н., доцент _____ О.С. Балаш

Саратов 2019

В условиях социально-экономического реформирования в Российской Федерации происходят изменения в принципах организации деятельности системы здравоохранения как одной из тех отраслей, от состояния которой зависит здоровье и трудоспособность нации. В последние годы в программных документах основной упор сделан на преодоление многолетней тенденции экстенсивного развития и формирование ресурсосберегающей, высокотехнологичной и эффективной модели здравоохранения.

Учреждения здравоохранения в современном мире все более становятся крупным производством, требующим для обеспечения своей деятельности большого числа самых разных ресурсов. В то же время, в российском здравоохранении система управления этой сферой остается архаичной и нуждается в коренной модернизации.

Актуальность исследования. Реализация новых подходов к реформированию здравоохранения встречается с рядом внешних, по отношению к медицинским учреждениям, проблем: нехватка выделяемых государственных средств, наличие несовершенной конкуренции, нерешенность институциональных проблем здравоохранения (в частности, неясное положение с организационно-правовыми формами учреждений здравоохранения, с «прикрепленностью» населения к учреждениям здравоохранения), многоканальность финансирования.

Внутренней проблемой, стоящей перед менеджментом медицинских учреждений, является повышение эффективности использования имеющейся ресурсной базы на основе комплексного подхода к системе управления.

Быстро разрушенные механизмы плановой экономики не были своевременно заменены рыночными. Специфика современных рыночных отношений обусловила потребность в инструментах планирования, способных управлять финансовыми ресурсами, включающей в себя стратегическое и оперативное финансовое планирование. Бюджетирование, представляющее собой процесс оперативного финансового планирования,

призвано обеспечить претворение в жизнь целей и задач, стоящих перед учреждением здравоохранения.

Целью исследования является разработка и апробация методики бюджетирования медицинских учреждений для совершенствования системы управления учреждениями здравоохранения на основе теоретико-методологических и практических аспектов бюджетирования в хозяйствующих субъектах и их адаптации к медицинским учреждениям.

Задачи исследования:

1. Проанализировать систему финансирования здравоохранения Российской Федерации, выявить новые тенденции финансового обеспечения здравоохранения на уровне субъекта Федерации и уровне медицинского учреждения.

2. Изучить проблемы финансового управления медицинскими учреждениями в условиях многоканальности финансирования;

3. Исследовать существующую систему финансового планирования медицинских учреждений;

4. Рассмотреть применяемые в практической деятельности коммерческого сектора схемы и сущность бюджетирования, определить возможность и особенности их применения в медицинском учреждении;

5. Разработать методику формирования и исполнения бюджетов медицинского учреждения и провести ее апробацию.

Объектом исследования выступает система финансового планирования медицинских учреждений Российской Федерации.

Научная новизна исследования:

1. Предложена авторская трактовка понятия «бюджет медицинского учреждения», расширяющая теорию бюджетирования и позволяющая закрепить методологию рыночного управления применительно к деятельности медицинских учреждений.

2. Расширена совокупность принципов бюджетирования с учетом специфических особенностей финансового управления, характерных для медицинских учреждений.

3. Сформулированы признаки классификации бюджетов для выбора методов бюджетирования и структуры бюджетов подразделений и консолидированного бюджета медицинского учреждения.

4. Определена структура бюджета учреждения по группам, видам и подвидам, позволяющая определить степень ответственности центров финансовой ответственности (ЦФО) за натуральные и стоимостные показатели деятельности, а также необходимость консолидации показателей в целом по учреждению.

5. Разработана и апробирована методика формирования и исполнения бюджетов для медицинских учреждений, позволяющая повышать экономическую эффективность деятельности учреждения, сохраняя качество оказания медицинских услуг.

Структура исследования. Исследование состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Во введении обоснована актуальность темы, определены цель, задачи исследования, рассмотрена методологическая и информационная база исследования, раскрыта научная новизна работы.

Первая глава посвящена изучению существующей системы финансирования здравоохранения Российской Федерации. Рассмотрены особенности финансового планирования отрасли, заключающиеся в разработке сметы доходов и расходов. Проанализированы существующие методики бюджетирования организаций, изучены понятия «бюджет», «бюджетирование». Дана авторская трактовка понятия «бюджет медицинского учреждения». Рассмотрены и дополнены принципы бюджетного планирования. Предложена авторская классификация бюджетов, используемая в дальнейшем для формирования бюджета медицинского учреждения и бюджетов его подразделений. Определена

структура бюджета.

Во второй главе представлен анализ финансирования отрасли здравоохранения на уровне Российской Федерации, уровне субъекта Федерации (на примере Саратовской области). Проведен анализ формирования и исполнения сметы доходов и расходов муниципального учреждения здравоохранения, представлена существующая система финансового управления в нем. Определены место и роль системы бюджетирования в финансовом управлении медицинским учреждением.

Третья глава посвящена вопросам формирования и исполнения бюджетов медицинского учреждения. Представлена авторская методика бюджетирования: определены объекты бюджетирования, финансовая ответственность подразделений за экономические результаты их деятельности, система распределения расходов, процесс исполнения бюджетов, разработка системы мотивации сотрудников за достижения результатов их деятельности. Проанализированы результаты внедрения системы бюджетирования в ГУЗ ОВФД г. Саратова и определены изменения в показателях финансово- хозяйственной деятельности.

В заключении обобщены основные результаты работы, сформулированы выводы в соответствии с поставленной целью и задачами исследования.

При получении самостоятельности в управлении медицинским учреждением, очевидно, что система сметного планирования, являющаяся на сегодня практически единственным инструментом определения экономических показателей деятельности учреждений здравоохранения и базирующаяся на использовании схемы планирования «сверху - вниз», не позволяет разбудить инициативу у сотрудников и их ответственность за финансовые результаты отделений и учреждений в целом. Более того, сметный порядок планирования не способствует эффективному использованию имеющихся ресурсов.

Комплексный подход, основанный на системе финансового

планирования, включающей формирование стратегии, бизнес - планов инвестиционных проектов и бюджета медицинского учреждения на финансовый год, позволяет координировать стратегические и оперативные цели организации.

Обобщение опыта работы зарубежных и российских экономистов, учет особенностей отрасли здравоохранения, позволили дополнить классические принципы бюджетирования, сформулировать понятие «бюджет МУ», ввести и обосновать признаки классификации бюджетов МУ, впервые в практике разработать методику бюджетирования для МУ.

ГУЗ ОВФД является первым медицинским учреждением Саратовской области, внедрившим у себя такой эффективный инструмент менеджмента, как бюджетирование.

Система бюджетирования позволяет определять вклад каждого подразделения в экономическое развитие учреждения. При этом все подразделения учреждения становятся центрами финансовой ответственности. ЦФО, выходящие на рынок медицинских услуг, становятся центрами прибыли, обслуживающие подразделения — сервисными центрами, а административные отделения - центрами затрат.

Для введения системы бюджетирования в ГУЗ ОВФД была сформирована финансовая структура на базе существующей организационной структуры как совокупность центров финансовой ответственности (ЦФО), отвечающих за маржинальный доход центра.

В ГУЗ ОВФД было выделено 11 ЦФО, сгруппированных в 4 ОМО, 1 ВЛДП и 6 АП.

Всю деятельность по формированию, согласованию, утверждению и исполнению бюджетов ГУЗ ОВФД координировал Бюджетный комитет, состоящий из главного врача, руководителей соответствующего направления деятельности (заместителей главного врача), начальника ПЭО, главного бухгалтера.

Процесс бюджетирования закреплён в специальном документе -

«Положение о бюджетировании ГУЗ ОВФД (далее - «Положение о бюджетировании»), которое является базовым для его организации.

Определена цель бюджетирования в ГУЗ ОВФД, которая заключается в создании эффективного механизма управления финансово- хозяйственной деятельностью, направленного на успешное функционирование и развитие учреждения. Представлены объекты бюджетирования больницы, определен порядок формирования доходов, расходов и прибыли ЦФО и всего медицинского учреждения, а также показатель экономической эффективности деятельности ЦФО — коэффициент покрытия затрат, рассчитываемый как отношение маржинального дохода к доходам ЦФО.

Определен порядок ответственности за достижение финансовых показателей (премирование/депремирование) сотрудников ЦФО. Система материального поощрения базируется на выполнении *коэффициента покрытия затрат* ЦФО и предполагает базовое премирование за выполнение коэффициента покрытия затрат и дополнительное премирование за повышение указанного показателя.

При невыполнении планового уровня коэффициента покрытия затрат сотрудникам выплачивается только заработная плата, предусмотренная положением об оплате труда больницы.

Базовое премирование осуществляется в соответствии с существующим положением о премировании.

Дополнительное премирование в ГУЗ ОВФД назначается за повышение показателя коэффициента покрытия затрат, который повышается в случае увеличения маржинального дохода. В этом случае прирост маржинального дохода ЦФО распределяется между собственно ЦФО (фонд материального поощрения - 50%) и централизованными фондами больницы (дополнительные накладные расходы - 20%, фонд развития МУ - 30%).

В разделе также определены и задачи бюджетирования ГУЗ ОВФД, основными из которых являются:

- планирование финансово-экономического состояния ГУЗ ОВФД на

основании финансово-экономических показателей деятельности;

- согласование и утверждение плановых показателей МУ;
- закрепление финансовых полномочий и ответственности за участниками бюджетирования;
- учет, анализ и контроль финансово - экономического состояния МУ на планируемый год. Представлена финансовая структура ГУЗ ОВФД и уровни бюджетирования, в ГУЗ ОВФД их выделяется 2:
 - центр финансовой ответственности (бюджеты ЦФО);
 - ГУЗ ОВФД в целом (консолидированный бюджет).

В процессе бюджетирования по бюджету каждого ЦФО планируются и контролируются следующие показатели: количество оказываемых медицинских услуг (для ОМО и ВЛДП), доходы, основные расходы, коэффициент покрытия затрат.

На консолидированном уровне планируются и контролируются такие показатели, как: количество оказываемых медицинских услуг, доходы, основные расходы, накладные расходы, рентабельность, ликвидность, прибыль, денежный поток. Кроме того, осуществляется мониторинг показателей рентабельности, ликвидности и эффективности деятельности учреждения, которые являются основными целевыми показателями успеха внедрения бюджетирования.

Определены бюджеты в зависимости от определенного автором признака классификации «уровень бюджетирования» и созданной финансовой структуры учреждения, их назначение и требования к форматам бюджетов и порядку отражения информации в них.

Определен организационно-временной регламент бюджетирования, включающий график подготовки документов и регламент планирования, учета, контроля и анализа бюджетов.

Также была описана процедура анализа отклонений по бюджетам ЦФО и больнице в целом, определяются сроки предоставления отчетности.

Показателем, который может стать универсальным для оценки деятельности всех ЦФО, может стать коэффициент покрытия затрат, определяемый как отношение маржинального дохода отделения (подразделения) к его доходам. Выполнение этого показателя привязано напрямую к системе материального стимулирования работников отделения (подразделения).

Подводя результаты внедрения системы бюджетирования по ГУЗ ОВФД, в которых были сформированы бюджеты 2018 году., следует отметить, что все отделения (за исключением одного) выполнили план по доходам и сократили фактические расходы по сравнению с плановыми и перевыполнили план по коэффициенту покрытия затрат.

Планомерное внедрение системы бюджетирования в 2018 году принесло результаты, получившие свое отражение в сравнении плановых и фактических показателей (исполнение бюджета) бюджета доходов и расходов. В целом по ГУЗ ОВФД в течение 2018 года удалось увеличить доходы относительно плановых на сумму в размере 530,23 тыс.руб. При этом расходы уменьшились на сумму 3322,34 тыс.руб. Таким образом, маржинальный доход по учреждению составил 3 999,54 тыс.руб., что, согласно принятого Положения о бюджетировании, позволило увеличить фонд развития на сумму 360,06 тыс.руб. (30%), фонд материального поощрения - на 1000,16 тыс.руб. (50%).

Для оценки эффективности работы ГУЗ ОВФД принят к оценке показатель экономической эффективности использования единого денежного фонда (ЕДФ). При расчете показателя определяется базовый период, когда не было мероприятий, которые могли повлиять на эффективность использования ЕДФ (2017г.) и отчетный период, когда проводились указанные мероприятия (2018г. - внедрение системы бюджетирования). Таким образом, в 2018 г. указанный показатель составил 122% против 102% в 2017г. Это означает, что в период проведения мероприятий по внедрению системы бюджетирования (2018г.) доходы росли

быстрее, чем расходы относительно базового периода 2017 года. Все это свидетельствует об увеличении доходов ЛПУ, но в то же время более рациональном использовании средств в этот период времени.

Опыт внедрения бюджетирования в ГУЗ ОВФД показал, что разработанная система бюджетирования эффективна и позволяет:

1. Решить проблемы повышения экономической самостоятельности отделения и лечебно-профилактического учреждения в целом в соответствии с принятым курсом на реформирование отрасли здравоохранения.

2. Показать роль каждого центра финансовой ответственности в формировании бюджета МУ, что позволяет ему стремиться к увеличению своих доходов за счет поиска новых медицинских услуг, технологий и новых рынков.

3. Обосновать объективность затрат МУ и уровень их необходимого финансирования в соответствии с изменениями технологий лечения, а не по устаревшим нормативам и стандартам.

4. Повысить мотивацию труда всех сотрудников, в первую очередь за счет адекватной оплаты труда, соответствующей достигнутым экономическим показателям их деятельности.

5. Сформировать фонд развития МУ на цели внедрения новых медицинских технологий и рационально его распределить между отделениями, согласно экономическим результатам их деятельности и востребованности услуг на рынке.

6. Привлечь руководителей отделений и подразделений как менеджеров среднего звена к управлению учреждением, что повышает эффективность функционирования организации.

Новый порядок финансового планирования приводит к изменению функций не только руководителей отделений учреждения здравоохранения, но и планово-экономического отдела, возрастает роль маркетинговой службы в управлении больницей.

Экономическая целесообразность внедрения системы бюджетирования

проявляется в выборе оптимальной финансовой стратегии учреждения при наиболее рациональном использовании ограниченных ресурсов, увеличении дохода, в частности, от предпринимательской деятельности, за счет внедрения новых технологий.