

УДК 331.215

JEL I1, J3

---

## АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА БЮДЖЕТНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

---

**Вострикова Лилия Алексеевна**, канд. экон. наук, доц.

**Панина Ирина Викторовна**, канд. экон. наук, доц.

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж, Россия, 394018; e-mail: lav204@yandex.ru; panina@econ.vsu.ru

*Предмет:* эффективность работы бюджетных учреждений здравоохранения относится к ключевым приоритетам российского государства. Она немыслима без квалифицированного мотивированного персонала. Обеспечить достойное вознаграждение труда медицинских работников и одновременно рационально расходовать выделенные на это средства можно только при регулярном анализе и контроле. Предмет настоящего исследования – методические положения экономического анализа эффективности функционирования вознаграждения персонала бюджетных учреждений здравоохранения. *Цель:* предложить методические рекомендации по анализу эффективности вознаграждения персонала бюджетных учреждений здравоохранения, учитывающие особенности социальной миссии таких экономических субъектов и специфику финансирования их деятельности. *Дизайн исследования:* за основу разработки рекомендаций по анализу были приняты принципы системности, комплексности и рациональности, логический и исторический подходы. Теоретический базис исследования составили научные труды ведущих российских специалистов в области медицинской статистики, менеджмента в здравоохранении и экономического анализа. Аналитические расчеты были выполнены на основе статистической информации Росстата и данных одной из районных больниц Воронежской области. Исследование включало последовательное раскрытие понятия эффективности вознаграждения персонала бюджетных учреждений здравоохранения; определение основных направлений его анализа; детализацию таких направлений по показателям и источникам исходной информации; расчет и интерпретацию показателей; разработку внутренней отчетной формы, обобщающей

результаты анализа. *Результаты:* предложено содержание экономического анализа эффективности вознаграждения персонала бюджетного учреждения здравоохранения; разработана форма внутренней отчетности «Персонал и вознаграждение», позволяющая оценивать конкурентоспособность вознаграждения труда, предлагаемого учреждением, выполнение установленных нормативов и принятых рекомендаций в отношении вознаграждения его персонала.

**Ключевые слова:** оплата труда, кадровое обеспечение, врачи, средний медицинский персонал, младший медицинский персонал.

**DOI:** 10.17308/meps/2078-9017/2023/12/56-72

### Введение

Согласно ст. 41 Конституции Российской Федерации каждый имеет право на охрану здоровья и медицинскую помощь. Ключевую роль в обеспечении доступности и качества медицинских услуг играет мотивированный квалифицированный медицинский персонал. Для учреждений здравоохранения человеческий капитал – основной фактор выполнения ими их важнейшей социальной миссии. Поэтому одним из приоритетных вопросов управления экономическими субъектами, работающими в системе здравоохранения, является управление вознаграждением их персонала.

Исторически сложилось так, что основой системы отечественного здравоохранения являются бюджетные учреждения (БУЗ) (рис. 1, 2).

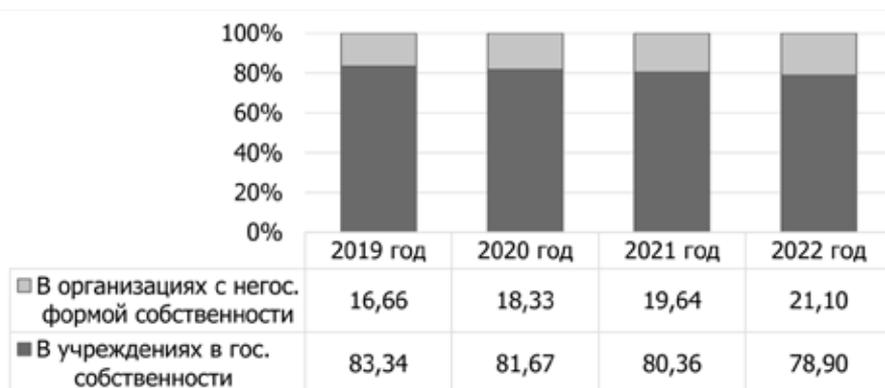


Рис. 1. Распределение врачей по местам занятости

Источник: составлено авторами по данным Росстата (<https://www.fedstat.ru/indicator/31547>)

Примечание: в общую численность врачей включены лица с высшим медицинским образованием, занятые в лечебно-профилактических организациях, организациях служб по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека, учреждениях социального обеспечения, клиниках вузов и НИИ, дошкольных учреждениях, школах, домах ребенка и др.



Рис. 2. Распределение среднего медицинского персонала (СМП) по местам занятости

Источник: составлено авторами по данным Росстата (<https://www.fedstat.ru/indicator/33458>)

Управление любыми процессами в экономическом субъекте имеет целью обеспечение их эффективности – достижение целевых эффектов, определенных интересами стейкхолдеров, с наименьшим расходом ресурсов [3].

В целях управления вознаграждением персонала БУЗ, его анализа необходимо принимать во внимание следующие особенности их деятельности:

1) работа БУЗ обеспечивается бюджетными субсидиями на выполнение государственного (муниципального) задания, средствами обязательного медицинского страхования (ОМС), доходами от оказания платных услуг (выполнения платных работ). Кроме того, для таких организаций допустимы другие источники: средства добровольного медицинского страхования, целевое финансирование программ, пожертвования и проч. Это необходимо учитывать при оценке целевых эффектов вознаграждения персонала. Для проведения анализа вознаграждения персонала источники финансирования БУЗ можно объединить в две основные группы: бюджетные средства, а также средства ОМС и средства от приносящей доход деятельности;

2) БУЗ выполняют социальную функцию, во многом формализованную в государственном (муниципальном) задании. Это, в частности, подчеркнуто в статьях Брескиной Т.Н., Сафонова А.А. [1, 12], Иванова И.В. [12]. Целевым эффектом здесь будет выполнение задания по количественным и качественным показателям. К оценке эффективности деятельности БУЗ неприменимы стандартные подходы, предполагающие только сопоставление выручки, финансового результата и затрат (расходов), иной учетно-аналитической аппроксимации использования ресурсов. Зачастую по итогам

деятельности, финансируемой за счет бюджета, БУЗ получают отрицательный финансовый результат, что не свидетельствует об их неэффективности в этой области;

3) нередко персонал БУЗ занят одновременно и в оказании медицинских услуг в рамках выполнения государственного (муниципального) задания, и в оказании платных услуг, что затрудняет дифференциацию полезных эффектов от вознаграждения в этих двух аспектах.

По результатам обзора научных публикаций последних лет, посвященных вопросам анализа вознаграждения персонала БУЗ, отметим, что такие работы в основном посвящены статистическому анализу численности занятых в сфере здравоохранения, расходов на оплату труда персонала в здравоохранении, реализации требований указа Президента Российской Федерации от 07.05.2012 N 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» [2, 4-6, 8, 9, 11, 13].

Выполним обзор методических подходов к анализу вознаграждения персонала учреждений здравоохранения в тех научных работах, которые посвящены непосредственно методике анализа. Ендовицкий Д.А., Кондрашова Н.В., Головин С.В., Чуриков А.В. рассматривают анализ вознаграждения персонала БУЗ как одно из основных направлений в блоке «Анализ расходов и доходов» комплексного экономического анализа государственной медицинской организации [7]. Указанные авторы предлагают проводить анализ вознаграждения персонала БУЗ по следующим направлениям: 1) анализ фонда оплаты труда в БУЗ; 2) анализ и контроль средней заработной платы персонала БУЗ.

Макарычева Е.А. в работе [10] предлагает следующие этапы анализа: 1) анализ состава и движения персонала медицинского учреждения; 2) анализ производительности труда (выработки) в медицинском учреждении, выявление факторов, повлиявших на ее изменение; 3) анализ динамики расходов на оплату труда персонала медицинского учреждения; 4) факторный анализ расходов на оплату труда; 5) разработка предложений по повышению эффективности его использования.

Костюкова Е.И., Ельчанинова О.В., Феськова М.В. в статье [9] рекомендуют сравнение заработной платы персонала БУЗ со средней заработной платой по городу (муниципальному образованию) и региону для оценки мотивационной силы вознаграждения.

Таким образом, по мнению авторов, наблюдается некоторый дефицит методических разработок, в которых бы предлагался комплексный и одновременно неизбыточный подход к содержанию анализа эффективности вознаграждения персонала БУЗ с учетом особенностей финансирования их деятельности.

Цель настоящей работы: предложить методический подход к проведению экономического анализа эффективности вознаграждения работников БУЗ, учитывающий одновременную необходимость выполнения ими госу-

дарственного (муниципального) задания и экономически эффективного оказания услуг (выполнения работ).

Задачи исследования:

- разработать содержание анализа эффективности вознаграждения персонала БУЗ с учетом смешанного характера финансирования его деятельности и занятости персонала одновременно в выполнении государственного (муниципального) задания и оказании платных услуг;
- предложить форму внутренней отчетности, обобщающей результаты такого анализа, в целях улучшения информационного обеспечения управления вознаграждением персонала БУЗ.

### Методы и результаты исследования

Для обеспечения выполнения государственного (муниципального) задания в количественном и качественном аспектах, экономической эффективности оказания услуг БУЗ должно быть обеспечено квалифицированным, мотивированным на интенсивную и результативную работу персоналом. Мы предлагаем следующее содержание анализа эффективности вознаграждения персонала БУЗ (рис. 3).

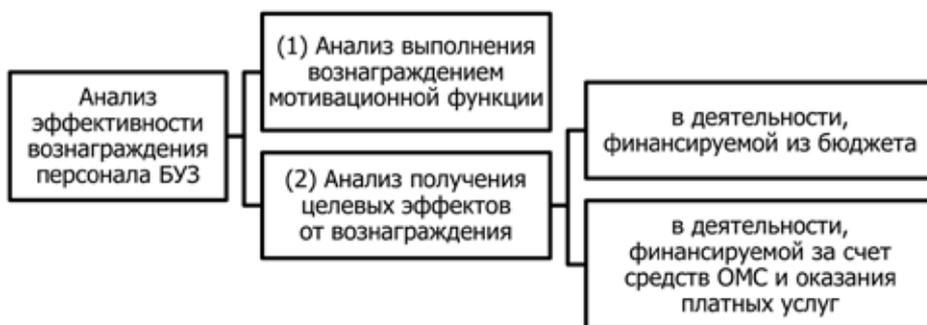


Рис. 3. Основные направления анализа эффективности вознаграждения персонала БУЗ

Для проведения такого анализа нужно использовать данные кадрового и бухгалтерского учета БУЗ, формы отчетности о заработной плате работников медицинских организаций в сфере обязательного медицинского страхования, утвержденной приказом ФФОМС от 26.03.2013 № 65, отчетных форм ЗП-здрав, ОКУД 0503721, 0503737, данных Росстата из раздела «Рынок труда, занятость и заработная плата» на его интернет-сайте ([https://rosstat.gov.ru/labor\\_market\\_employment\\_salaries](https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries)) и его раздела на интернет-портале ЕМИСС (<https://www.fedstat.ru/organizations/>).

На сегодняшний день основными недостатками в обеспечении статистическими данными для анализа являются следующие: 1) опубликование сборника Росстата «Здравоохранение в России» один раз в два года; 2) то, что ФГБУ «Центральный научно-исследовательский институт организации и информатизации здравоохранения» Минздрава России, одна из основных

задач которого – формирование медицинской статистики, предоставляет статистические данные только работникам медицинских информационно-аналитических центров и ничего не выкладывает в открытый доступ.

Покажем порядок проведения такого анализа на примере одной из районных больниц Воронежской области. Больница находится в ведомственном подчинении Министерству здравоохранения Воронежской области. Среднесписочная численность работников учреждения в 2021 г. составила 319 человек, в 2022 г. – 310 человек. В состав больницы входят поликлиника, дневной стационар, шесть амбулаторий, 13 фельдшерско-акушерских пунктов и стационар. Финансирование деятельности больницы осуществляется через субсидии на выполнение государственного задания из областного бюджета, субсидии на другие цели, а также средствами ОМС, доходами от оказания платных услуг, прочими доходами – пожертвованиями, штрафами, пенями и т.д.

Особенности кадрового обеспечения и динамики фонда оплаты труда (ФОТ) в данной больнице:

1) в 2022 г. по сравнению с 2021 г. среднесписочная численность работников уменьшилась на восемь человек и составила 310,4. Наибольший удельный вес среди работников больницы у среднего медицинского персонала (46,5% в 2021 г. и 46,6 в 2022 г.); вторая по величине категория – прочий персонал (26,8% в 2021 г. и 28% в 2022 г.); следующая по удельному весу категория – врачи (16,1% в 2021 г. и 14,9% в 2022 г.). Удельный вес руководителей невелик – 2,8% в 2021 г. и 2,9% в 2022 г.;

2) в больнице вакантны 34,25 ставки медицинского персонала;

3) общий ФОТ персонала в 2022 г. вырос на 10846,2 тыс. руб. по сравнению с 2021 г. К его росту привело плановое повышение заработной платы. Наибольший удельный вес в общем ФОТ занимает заработная плата среднего медицинского персонала (40,7% в 2021 г. и 41,5% в 2022 г.) и врачей (28% в 2021 г. и 25,6% в 2022 г.). Наибольший удельный вес в структуре ФОТ у средств ОМС: 83,7% от общего ФОТ в 2021 г. и 82,5% в 2022 г. На втором месте по удельному весу бюджетные средства: 14,3% от общего ФОТ в 2021 г. и 15,5% в 2022 г. Меньше всего финансируется оплата труда за счет приносящей доход деятельности: 2% в обоих годах.

При проведении анализа выполнения вознаграждением персонала БУЗ своей мотивационной функции (направление (1) на рис. 3) мы рекомендуем сравнивать среднемесячную заработную плату врачей, среднего и младшего медицинского персонала больницы с соответствующими показателями в среднем по Российской Федерации, Воронежской области и БУЗ в собственности Воронежской области. Такой регулярный анализ позволит оценить способность больницы обеспечивать стабильность штата, заинтересованность персонала в тщательном выполнении свои должностных обязанностей (рис. 4-6).

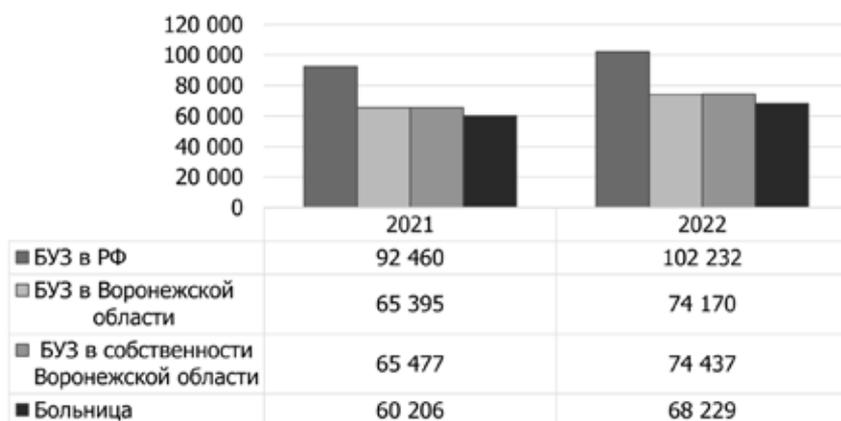


Рис. 4. Среднемесячная заработная плата врачей и другого персонала с высшим образованием, оказывающего медицинские услуги, руб.

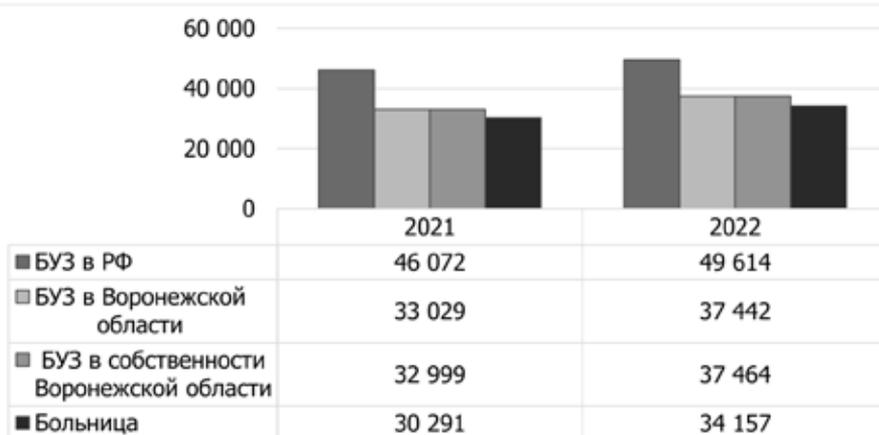


Рис. 5. Среднемесячная заработная плата среднего медицинского персонала, руб.

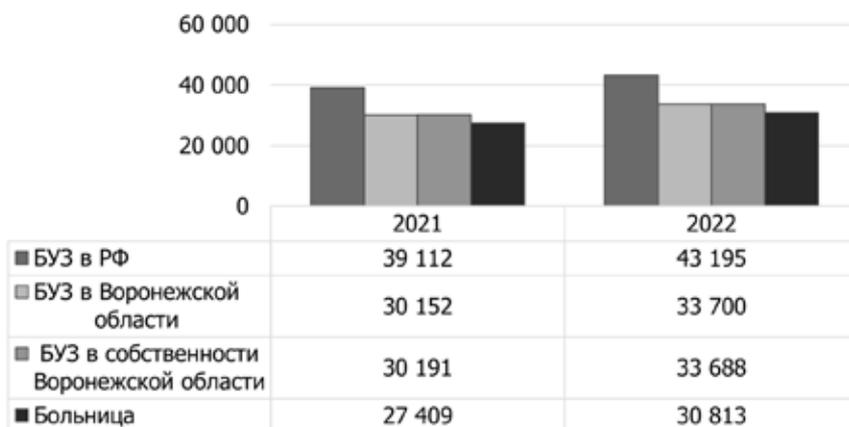


Рис. 6. Среднемесячная заработная плата младшего медицинского персонала, руб.

По данным рисунков 4-6 можно заключить, что заработная плата медицинского персонала больницы всех категорий и в 2021 г., и в 2022 г. была ниже, чем заработная плата в аналогичных категориях в целом по Российской Федерации, по Воронежской области и в БУЗ в собственности Воронежской области. В частности, среднемесячная заработная плата врачей и другого персонала больницы с высшим образованием в 2021 г. была ниже заработной платы работников такой же категории в БУЗ в собственности Воронежской области на 8,1%, в 2022 г. на 8,3%. Среднемесячная заработная плата среднего медицинского персонала больницы в 2021 г. была ниже заработной платы работников такой же категории в БУЗ в собственности Воронежской области на 8,2%, в 2022 г. на 8,8%. Среднемесячная заработная плата младшего медицинского персонала больницы в 2021 г. была ниже заработной платы работников такой же категории в БУЗ в собственности Воронежской области на 9,2%, в 2022 г. на 8,5%. Таким образом, у персонала данного учреждения материальная мотивация к работе несколько ниже, чем в аналогичных учреждениях в среднем по Воронежской области.

Анализ получения целевых эффектов от вознаграждения персонала БУЗ (направление (2) на рис. 3) мы рекомендуем проводить следующим образом. Деятельность БУЗ в зависимости от источников финансирования представим в двух направлениях: 1) деятельность, финансируемая за счет бюджета (субсидий); 2) приносящая доход деятельность (финансируемая за счет средств ОМС и оказания платных услуг).

В деятельности, финансируемой за счет бюджета, основной целью является выполнение государственного задания. В государственном задании предусматриваются показатели количества и качества оказываемых БУЗ услуг и выполняемых работ. В 2021 г. и 2022 г. государственное задание для районной больницы, взятой для примера, включало 39 показателей.

Степень выполнения государственного задания мы рекомендуем оценивать по данным отчета о выполнении государственного задания (форма 0506501). Для оценки степени выполнения государственного задания мы предлагаем использовать коэффициент выполнения, рассчитываемый по формуле:

$$K_{\text{вып}} = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m \min\left(\frac{R_i^{\text{факт}}}{R_i^{\text{план}}}; 1\right) \times 100\%, \quad (1)$$

где  $m$  – количество оцениваемых показателей (устанавливается государственным заданием);  $R_i^{\text{факт}}$  и  $R_i^{\text{план}}$  – фактическое и плановое значения показателя государственного задания.

Коэффициент выполнения государственного задания больницей в 2021 и 2022 годах по данным отчетов о выполнении государственного задания (формы 0506501) составил единицу, или 100%.

В таблице 1 представим показатели, характеризующие эффективность затрат на вознаграждение персонала больницы, финансируемых за счет бюджета (субсидий).

Таблица 1

Анализ и оценка эффективности затрат на вознаграждение персонала больницы, финансируемых за счет бюджетных субсидий

Показатель	2021 год	2022 год
1. Коэффициент выполнения государственного задания, %	100	100
2. Доходы от деятельности, финансируемой за счет бюджета, тыс. руб.	97 788,1	83 626,3
3. ФОТ за счет бюджетных средств, тыс. руб.	18 938,3	22 221,3
4. Доходы от деятельности, финансируемой за счет бюджета, на 1 рубль ФОТ за счет бюджетных средств	5,2	3,8

К снижению доходов от деятельности, финансируемой за счет бюджета, на 1 рубль соответствующего ФОТ привело снижение доходов в этом сегменте деятельности и рост средней заработной платы. Учитывая наличие 34,25 вакантных ставки медицинского персонала, в т. ч. 9 ставок врачей, выполнение требований указа Президента Российской Федерации N 597, такое повышение было необходимой мерой. Принимая во внимание выполнение всех показателей качества услуг и работ, предусмотренных государственным заданием на 2021 и 2022 годы, можно заключить, что ФОТ, финансируемый из бюджета, был использован достаточно эффективно.

В приносящей доход деятельности, финансируемой за счет ОМС и поступлений от оказания платных услуг, приоритетом является качество таких услуг и положительный финансовый результат.

Вывод о качестве оказываемых больницей услуг, выполняемых работ можно сделать:

- на основе выполнения критериев удовлетворенности населения оказываемыми услугами, соответствия порядкам оказания услуг и выполнения работ. Эти критерии в 2021 г. и 2022 г. выполнялись;
- на основе результатов внешних проверок (табл. 2).

Таблица 2

Внешние контрольно-надзорные мероприятия (КНМ) в больнице в 2021-2022 годах, в отношении качества услуг, работ

Дата начала КНМ	Вид КНМ	Орган	Результат
01.12.2021	Плановая выездная проверка	Управление Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека по Воронежской области	Замечаний нет
06.12.2021	Плановая выездная проверка	Управление Роспотребнадзора по Воронежской области	Замечаний нет
08.12.2022	Объявление предостережения	Управление Роспотребнадзора по Воронежской области	Низкий охват населения ревакцинацией. Предостережение

На основании отчетов о выполнении государственного задания, результатов внешних КНМ можно заключить, что в 2021-2022 годах услуги оказывались и работы выполнялись на должном качественном уровне.

На следующем этапе проанализируем показатели дохода в приносящей доход деятельности на 1 рубль соответствующего ФОТ и чистого операционного результата приносящей доход деятельности на 1 рубль соответствующего ФОТ (табл. 3).

Таблица 3

Анализ и оценка эффективности затрат на вознаграждение персонала больницы, финансируемых за счет приносящей доход деятельности

Показатель	2021 год	2022 год
1. Доход от приносящей доход деятельности, тыс. руб.	200 213,1	188 182,3
2. Чистый операционный результат приносящей доход деятельности, тыс. руб.	70 324,9	4 600,4
3. ФОТ в приносящей доход деятельности, тыс. руб.	113 314,9	120 878,1
4. Доход в приносящей доход деятельности на 1 рубль ФОТ	1,8	1,6
5. Чистый операционный результат приносящей доход деятельности на 1 рубль ФОТ	0,6	0,04

По данным таблицы 3 можно сделать вывод о сокращении отдачи от ФОТ в приносящей доход деятельности. Рост заработной платы был необходимой мерой для поддержания кадрового обеспечения деятельности больницы, испытывающей кадровый дефицит. Одновременно доход от ОМС, платных услуг в совокупности уменьшился на 6% в 2022 г. по сравнению с 2021 г. Существенное уменьшение показателя чистого операционного результата на 1 рубль ФОТ в приносящей доход деятельности с 0,6 до 0,04 связано с ростом расходов на нее практически по всем статьям.

Результаты анализа как источника полной, достоверной, релевантной информации должны быть сведены в удобную и понятную, регулярно составляемую форму. Для этого мы предлагаем составлять внутренний отчет, включающий следующие разделы: 1) незакрытые вакансии; 2) конкурентоспособность вознаграждения; 3) выполнение нормативов и рекомендаций. Такая внутренняя отчетная форма позволит руководству использовать сводные результаты анализа и оценки системы вознаграждения персонала больницы и видеть основные проблемные области. Мы предлагаем следующее ее содержание (табл. 4).

Таблица 4

## Персонал и вознаграждение за 20\_\_ год

1. Незакрытые вакансии			
Категория персонала / должность	Число ставок		
Врачи, персонал с в/о всего в т.ч. ...	[Источник – отдел кадров]		
СМП всего в т.ч. ...			
ММП всего в т.ч. ...			
Прочий персонал всего в т.ч. ...			
2. Конкурентоспособность вознаграждения			
Категория персонала	Среднемесячная заработная плата		
	Учреждение, руб.	В среднем в БУЗ в собственности Воронежской области, руб.	Отклонение, %
Врачи, персонал с в/о	[Источник – ПЭО]	[Источник – Росстат]	
СМП			
ММП			
3. Выполнение нормативов и рекомендаций			
Показатель	Учреждение	Норматив / рекомендация	
3.1. Соотношение средней заработной платы руководителей и других категорий персонала <sup>1</sup>	[Источник – ПЭО]	1 – 6	
3.2. Доля расходов на оплату труда руководителей и вспомогательного персонала в общем ФОТ <sup>1</sup>	[Источник – ПЭО]	≤ 40%	
3.3. Отношение средней заработной платы по категории к среднемесячной начисленной заработной плате наемных работников в организациях, у ИП и ФЛ по Воронежской области <sup>2</sup> :	[Источник – ПЭО, ЕМИСС]		
врачи, персонал с в/о		≥ 200%	
СМП		≥ 100%	
ММП		≥ 100%	

Примечания: в/о – высшее образование; СМП – средний медицинский персонал; ММП – младший медицинский персонал; ПЭО – планово-экономический отдел больницы.

Заполним эту форму для больницы за 2022 год (табл. 5).

<sup>1</sup> Единые рекомендации по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2023 год (утв. решением Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений от 23 декабря 2022 г., протокол № 11).

<sup>2</sup> Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики».

Таблица 5

## Персонал и вознаграждение за 2022 год

1. Незакрытые вакансии			
Категория персонала / должность			Число ставок
Врачи, персонал с в/о всего			9,25
в т.ч. врач – детский хирург			0,25
врач по гигиеническому воспитанию			1
врач-инфекционист			1
врач-педиатр			1
врач-педиатр участковый			1
врач-рентгенолог			1
врач-стоматолог-хирург			1
врач-терапевт участковый			1
врач-хирург			1
врач-эндоскопист			1
СМП всего			25
в т.ч. заведующий фельдшерско-акушерским пунктом – акушер			1
заведующий фельдшерско-акушерским пунктом – медицинская сестра			1
медицинская сестра			13
медицинская сестра диетическая			1
медицинская сестра палатная (постовая)			2
медицинская сестра по физиотерапии			1
медицинская сестра процедурной			1
фельдшер скорой медицинской помощи			5
2. Конкурентоспособность вознаграждения			
Категория персонала	Среднемесячная заработная плата		
	Учреждение, руб.	В среднем в БУЗ в собственности Воронежской области, руб.	Отклонение, %
Врачи, персонал с в/о	68 229	74 437	-8,3
СМП	34 157	37 464	-8,8
ММП	30 813	33 688	-8,5
3. Выполнение нормативов и рекомендаций			
Показатель	Учреждение	Норматив / рекомендация	
3.1. Соотношение средней заработной платы руководителей и других категорий персонала	2,4	1 – 6	
3.2. Доля расходов на оплату труда руководителей и вспомогательного персонала в общем ФОТ	25,3	≤ 40%	
3.3. Отношение средней заработной платы по категории к среднемесячной начисленной заработной плате наемных работников в организациях, у ИП и ФЛ по Воронежской области:			
врачи, персонал с в/о	130,7	≥ 200%	
СМП	65,8	≥ 100%	
ММП	59,5	≥ 100%	

По данным формы «Персонал и вознаграждение», заполненной на основе показателей больницы за 2022 год, мы видим:

1) наличие 34,25 незакрытых вакансий врачей, другого персонала с высшим образованием и среднего медицинского персонала, в том числе количество ставок по каждой категории и должностям;

2) что среднемесячная заработная плата персонала всех трех категорий в 2022 году ниже среднемесячной заработной платы персонала аналогичных категорий в целом по БУЗ в собственности Воронежской области на 8,3 – 8,8%. Это не способствует удержанию персонала и его мотивации на качественное оказание услуг населению;

3) соблюдение требований по соотношению средней заработной платы руководителей и других категорий персонала больницы в рамках от 1 до 6; доле расходов на оплату труда руководителей и вспомогательного персонала в общем ФОТ, не превышающей 40%;

4) невыполнение требований указа Президента Российской Федерации № 597, которым было предписано повышение к 2018 году средней заработной платы врачей до 200 процентов от средней заработной платы в соответствующем регионе, средней заработной платы социальных работников медицинских организаций, младшего медицинского персонала, среднего медицинского (фармацевтического) персонала – до 100 процентов от средней заработной платы в соответствующем регионе.

Использование рекомендованной внутренней отчетной формы позволяет отслеживать кадровый дефицит, оценивать конкурентоспособность вознаграждения труда, предлагаемого БУЗ, выполнение установленных нормативов и принятых рекомендаций в отношении вознаграждения персонала.

### **Заключение**

Принимая во внимание специфику целей БУЗ, особенности их финансирования, для оценки эффективности вознаграждения персонала таких учреждений мы предлагаем проводить анализ по следующим направлениям:

1) анализ выполнения вознаграждением функции мотивации персонала БУЗ. Для этого рекомендуется сравнивать среднемесячную заработную плату врачей, среднего и младшего медицинского персонала БУЗ с соответствующими показателями в среднем по Российской Федерации, по региону и по БУЗ в соответствующей собственности, что позволяет оценить способность учреждения обеспечивать свою деятельность необходимыми кадрами, стимулировать тщательное выполнение персоналом своих должностных обязанностей и планов работы;

2) анализ получения целевых эффектов от вознаграждения персонала отдельно в деятельности, финансируемой за счет бюджетных средств, и деятельности, обеспечиваемой средствами ОМС и доходами от оказания платных услуг (выполнения платных работ).

В первом направлении предлагается оценивать степень выполнения государственного (муниципального) задания путем расчета соответствующего коэффициента, оценивать динамику доходов от деятельности, финансируемой за счет бюджета, на рубль ФОТ за счет бюджетных средств. В рамках второго направления по аналогии с коммерческими организациями рекомендуется анализировать изменения в показателях дохода в приносящей доход деятельности и чистого операционного результата приносящей доход деятельности на рубль соответствующего ФОТ. В обоих направлениях анализа целесообразно учитывать результаты внешних контрольно-надзорных мероприятий, проведенных в отношении БУЗ.

Для удобства представления результатов анализа разработана форма внутренней отчетности «Персонал и вознаграждение», включающая разделы «Незакрытые вакансии», «Конкурентоспособность вознаграждения» и «Выполнение нормативов и рекомендаций», позволяющая отслеживать кадровый дефицит, оценивать конкурентоспособность вознаграждения труда, предлагаемого учреждением, выполнение установленных нормативов и принятых рекомендаций в отношении вознаграждения персонала БУЗ.

#### Список источников

1. Брескина Т.Н., Сафонов А.А. Производительность труда в здравоохранении // *Менеджмент качества в медицине*, 2020, no. 3, с. 41-45.
2. Власова О.В. Оплата труда как экономическая характеристика состояния здравоохранения // *Вестник Алтайской академии экономики и права*, 2022, no. 8-2, с. 177-183.
3. Воронин В.П., Панина И.В. Анализ взаимосвязи оценки эффективности деятельности корпораций и интересов ее стейкхолдеров // *Финансовая аналитика: проблемы и решения*, 2016, no. 28 (310), с. 11-20.
4. Гаврилов Э.Л., Аслибекян Н.О., Шевченко Е.А. Оплата труда медицинских работников как метод управления персоналом в системе здравоохранения // *Вестник Национального медико-хирургического центра им. Н.И. Пирогова*, 2017, т. 12, no. 1, с. 73-78.
5. Головин С.В., Анисимова Н.Н., Созонова С.Н., Уразова Е.А. Анализ расчетов по оплате труда с медицинским персоналом государственных медицинских организаций в период новой коронавирусной инфекции COVID-19 // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2021, no. 4 (136), с. 42-58.
6. Головин С.В., Созонова С.Н., Сидорова Т.Н. Отдельные особенности организационного обеспечения учета, анализа и контроля расходов на оплату труда в бюджетных учреждениях здравоохранения // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2020, no. 11 (131), с. 122-134.
7. Ендовицкий Д.А., Кондрашова Н.В., Головин С.В., Чуриков А.В. Контрольно-аналитические процедуры в системе государственного здравоохранения в условиях цифровизации // *Учет. Анализ. Аудит*, 2022, т. 9, no. 1, с. 42-57.
8. Кадыров Ф.Н., Чилилов А.М., Куфтова Ю.В. Основные контуры очередного реформирования отраслевой системы оплаты труда в здравоохранении // *Менеджер здравоохранения*, 2019, no. 10, с. 61-71.
9. Костюкова Е.И., Ельчанинова О.В., Феськова М.В. Особенности учета расчетов по оплате труда с персоналом в государственных бюджетных учреждениях здравоохранения // *Международный бухгалтерский учет*, 2021, т. 24, no. 10 (484), с. 1123-1145.
10. Макарычева Е.А. Разработка методики анализа эффективности использования персонала и ее влияния на оплату труда в медицинском учреждении // *Вестник Московского университета име-*

ни С.Ю. Витте, 2018, no. 4 (27), с. 98-102.

11. Сафонов А.Л., Долженкова Ю.В., Чуб А.А. Проблемы оплаты труда в бюджетном здравоохранении: вызовы пандемии // *Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины*, 2021, т. 29, no. S1, с. 720-725.

12. Сафонов А.А., Брескина Т.Н., Иванов И.В. Развитие системы управления организации здравоохранения: от си-

стемных подходов к оценке эффективности деятельности // *Менеджмент качества в медицине*, 2019, no. 3, с. 36-42.

13. Симонова М.В., Адыкова Д.Б. Применение эффективного контракта в здравоохранении // *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление*, 2020, no. 1, с. 71-75.

---

# **ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF REMUNERATION OF PERSONNEL OF BUDGETARY HEALTHCARE INSTITUTIONS**

---

**Vostrikova Liliya Alekseevna**, Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.

**Panina Irina Viktorovna**, Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.

Voronezh State University, Universitetskaya pl., 1, Voronezh, Russia, 394018; e-mail: lav204@yandex.ru; panina@econ.vsu.ru

*Importance:* the efficiency of the work of budgetary healthcare institutions is one of the key priorities of the Russian state. It is unthinkable without qualified motivated staff. It is possible to ensure decent remuneration for the work of medical workers and at the same time rationally spend the funds allocated for this only with regular analysis and monitoring. The subject of this study is the methodological provisions of the economic analysis of the effectiveness of the functioning of remuneration of personnel of budgetary healthcare institutions. *Purpose:* to propose methodological recommendations for analyzing the effectiveness of remuneration of personnel of budgetary healthcare institutions, taking into account the peculiarities of the social mission of such economic entities and the specifics of financing their activities. *Research design:* the principles of consistency, complexity and rationality, logical and historical approaches were adopted as the basis for the development of recommendations to the analysis. The theoretical basis of the study was the scientific works of leading Russian specialists in the field of medical statistics, management in healthcare and economic analysis. Analytical calculations were performed on the basis of statistical information from Rosstat and data from one of the district hospitals of the Voronezh region. The study included a consistent disclosure of the concept of the effectiveness of remuneration of personnel of budgetary healthcare institutions; determination of the main directions of its analysis; detailing of such directions by indicators and sources of initial information; calculation and interpretation of indicators; development of an internal reporting form summarizing the results of the analysis. *Results:* the content of the economic analysis of the effectiveness of remuneration of personnel of a budgetary healthcare institution is proposed; the form of internal reporting «Personnel and remuneration» has been developed, which allows assessing the competitiveness of remuneration of labor offered by the institution, compliance with established standards and accepted recommendations regarding remuneration of its personnel.

**Keywords:** remuneration, staffing, doctors, nursing staff, junior medical staff.

## Reference

1. Breskina T.N., Safonov A.A. Proizvoditel'nost' truda v zdravooхранenii [Labor productivity in healthcare]. *Menedzhment kachestva v medicine*, 2020, no. 3, pp. 41-45. (in Russ.)
2. Vlasova O.V. Oplata truda kak ekonomicheskaja karakteristika sostojanija zdravooхранenija [Remuneration of labor as an economic characteristic of the state of health care]. *Vestnik Altajskoj akademii ekonomiki i prava*, 2022, no. 8-2, pp. 177-183. (in Russ.)
3. Voronin V.P., Panina I.V. Analiz vzaimosvjazi ocenki effektivnosti dejatel'nosti korporacij i interesov ee stekholderov [Analysis of the relationship between corporate performance assessment and the interests of its stakeholders]. *Finansovaja analitika: problemy i reshenija*, 2016, no. 28(310), pp. 11-20. (in Russ.)
4. Gavrilov E.L., Aslibekjan N.O., Shevchenko E.A. Oplata truda medicinskih rabotnikov kak metod upravlenija personalom v sisteme zdravooхранenija [Remuneration of medical workers as a method of personnel management in the healthcare system]. *Vestnik Nacional'nogo mediko-hirurgicheskogo centra im. N.I. Pirogova*, 2017, vol. 12, no. 1, pp. 73-78. (in Russ.)
5. Golovin S.V., Anisimova N.N., Sozonova S.N., Urazova E.A. Analiz raschetov po oplate truda s medicinskim personalom gosudarstvennyh medicinskih organizacij v period novoj koronavirusnoj infekcii COVID-19 [Analysis of wage settlements with medical personnel of state medical organizations during the new coronavirus infection COVID-19]. *Sovremennaja ekonomika: problemy i reshenija*, 2021, no. 4(136), pp. 42-58. (in Russ.)
6. Golovin S.V., Sozonova S.N., Sidorova T.N. Otdel'nye osobennosti organizacionnogo obespechenija ucheta, analiza i kontrolja rashodov na oplatu truda v bjudzhetnyh uchrezhdenijah zdravooхранenija [Certain features of organizational support for accounting, analysis and control of labor costs in budgetary healthcare institutions]. *Sovremennaja ekonomika: problemy i reshenija*, 2020, no. 11(131), pp. 122-134. (in Russ.)
7. Endovitsky D.A., Kondrashova N.V., Golovin S.V., Churikov A.V. Kontrol'no-analiticheskie procedury v sisteme gosudarstvennogo zdravooхранenija v uslovijah cifrovizacii [Control-analytical procedures in the Public Health System in the context of digitalization]. *Uchet. Analiz. Audit*, 2022, vol. 9, no. 1, pp. 42-57. (in Russ.)
8. Kadyrov F.N., Chililov A.M., Kuftova Y.V. Osnovnye kontury ocherednogo reformirovanija otraslevoj sistemy oplaty truda v zdravooхранenii [The main outlines of the next reform of the sectoral system of remuneration in healthcare]. *Menedzher zdravooхранenija*, 2019, no. 10, pp. 61-71. (in Russ.)
9. Kostyukova E.I., El'chaninova O.V., Fes'kova M.V. Osobennosti ucheta raschetov po oplate truda s personalom v gosudarstvennyh bjudzhetnyh uchrezhdenijah zdravooхранenija [Features of accounting for payroll settlements with personnel in state budgetary healthcare institutions]. *Mezhdunarodny buhgaltersky uchet*, 2021, vol. 24, no. 10(484), pp. 1123-1145. (in Russ.)
10. Makarycheva E.A. Razrabotka metodiki analiza jeffektivnosti ispol'zovanija personala i ee vlijanija na oplatu truda v medicinskom uchrezhdenii [Development of a methodology for analyzing the effectiveness of the use of personnel and its impact on remuneration in a medical institution]. *Vestnik Moskovskogo universiteta imeni S.Ju. Vitte*, 2018, no. 4(27), pp. 98-102. (in Russ.)
11. Safonov A.L., Dolzhenkova Ju.V., Chub A.A. Problemy oplaty truda v bjudzhetnom zdravooхранenii: vyzovy pandemii [Wage problems in public health: challenges of the pandemic]. *Problemy social'noj gigieny, zdravooхранenija i istorii mediciny*, 2021, vol. 29, no. S1, pp. 720-725. (in Russ.)
12. Safonov A.A., Breskina T.N., Ivanov I.V. Razvitie sistemy upravlenija organizacii zdravooхранenija: ot sistemnyh podhodov k ocenke effektivnosti dejatel'nosti [Development of the management system of a healthcare organization: from systematic approaches to performance assessment]. *Menedzhment kachestva v medicine*, 2019, no. 3, pp. 36-42. (in Russ.)
13. Simonova M.V., Adykova D.B. Primenenie effektivnogo kontrakta v zdravooхранenii [Application of an effective contract in healthcare]. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Serija: Ekonomika i upravlenie*, 2020, no. 1, pp. 71-75. (in Russ.)