

На права рукописи

КУЧИЦ

Сергей Сергеевич

**РОЛЬ ЭФФЕКТИВНОГО КОНТРАКТА В ПОВЫШЕНИИ КАЧЕСТВА
ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫХ МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ
В ГОСУДАРСТВЕННОМ УЧРЕЖДЕНИИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ**

14.02.03 – Общественное здоровье и здравоохранение

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата медицинских наук

Москва – 2021

Диссертационная работа выполнена в ФГАОУ ВО Первый Московский государственный медицинский университет имени И.М. Сеченова Министерства здравоохранения Российской Федерации (Сеченовский университет)

Научный руководитель:

доктор медицинских наук,
доцент

Гриднев Олег Владимирович

Официальные оппоненты:

Суслин Сергей Александрович - доктор медицинских наук, профессор, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Самарский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации, заведующий кафедрой общественного здоровья и здравоохранения.

Шикина Ирина Борисовна - доктор медицинских наук, доцент, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение «Центральный научно-исследовательский институт организации и информатизации здравоохранения» Министерства здравоохранения Российской Федерации, главный научный сотрудник отдела научных основ организации здравоохранения.

Ведущая организация:

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Саратовский государственный медицинский университет имени В.И. Разумовского» Министерства здравоохранения Российской Федерации.

Защита диссертации состоится: «16 » марта 2021 г. в 14:00 часов на заседании диссертационного совета ДСУ 208.001.13 при ФГАОУ ВО Первый МГМУ им. И.М. Сеченова Минздрава России (Сеченовский Университет) по адресу: 119991, г. Москва, ул. Трубецкая, д. 8, строение 1, НИЦ).

С диссертацией можно ознакомиться в ЦНМБ ФГАОУ ВО Первый МГМУ им. И.М. Сеченова Минздрава России (Сеченовский Университет) по адресу: 119034, г. Москва, Зубовский бульвар, дом 37/1 и на сайте организации: www.sechenov.ru

Автореферат разослан «___» ____ 20__ г.

Ученый секретарь
диссертационного совета ДСУ 208.001.13
доктор медицинских наук, профессор

Лиля

О.А. Манерова

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования

В соответствии с Концепцией развития системы здравоохранения Российской Федерации до 2020 года одним из приоритетов государственной политики является повышение доступности и качества медицинской помощи с целью сохранения и укрепления здоровья населения. В Стратегии развития здравоохранения РФ до 2025 года отмечено, что неудовлетворенность граждан доступностью и качеством медицинской помощи входит в число наиболее значимых вызовов национальной безопасности в сфере охраны здоровья граждан. Исходя из этого, создание условий для повышения доступности и качества медицинской помощи входит в число приоритетных задач развития здравоохранения в Российской Федерации до 2025 года. При этом, создание конкурентной среды в сфере оказания медицинских услуг населению требует не только развития ресурсной базы медицинских организаций и повышения эффективности управленческих механизмов, но и повышения квалификации медицинских работников, их пациентоориентированности и адекватного мотивирования к качественному труду. Все вышеперечисленное является трендами последних лет развития системы здравоохранения Российской Федерации и диктует ряд практических задач для решения. В частности, одной из актуальнейших проблем является формирование системы оплаты труда медицинскому персоналу на основе эффективного контракта и развитие системы мотивации медицинских работников к оказанию качественной медицинской помощи (Гриднев О.В. 2014; Линденбратен А.Л., 2016; Белостоцкий А.В., 2017; Кадыров Ф.Н., 2017; Проклова Т.Н., Карпова А.Б., Тельнова Е.А., 2017; Глазкова Е.И., 2019).

Опыт зарубежных стран (США, Великобритания, Китай, Южная Корея) показывает, что реализация программ, направленных на внедрение принципа оплаты труда по результатам деятельности в национальные системы здравоохранения, позволяет достичь значительных результатов по следующим параметрам: повышение качества обслуживания пациентов, обеспечение эффективного расходования ресурсов медицинскими учреждениями, повышение удовлетворенности персонала медицинских учреждений выбранными механизмами мотивации и увеличение охвата населения медицинской помощью и услугами Buchbinder S., 2007; Lambrou P., Kontodimopoulos N., Niakas D., 2010; Mazen J., 2011; Adinolfi P., 2017; Charalambous M., 2017; Dick E.Z., 2017).

Реформы по изменению подходов к мотивации персонала, инициированные Правительством Российской Федерации в последние годы, затронули в том числе и сферу здравоохранения. Наметившийся в последние годы рост затрат на оплату труда в совокупной структуре расходов организаций системы здравоохранения требует изменения подходов бережливому расходованию денежных средств для рациональной мотивации медицинских работников (Стародубов В.И., Кадыров Ф. Н., 2014; Стародубов В.И., 2017; Скворцова В.И., 2017; Слепцова Е.В., 2019).

В нормативно-правовых документах Российской Федерации система оплаты труда по результатам фигурирует под названием «эффективный контракт». С момента утверждения нормативных документов, регулирующих лишь отдельные его аспекты, эффективный контракт начал внедряться в государственных учреждениях здравоохранения, сталкиваясь с рядом проблем и демонстрируя неодинаковую результативность (Кадыров Ф.Н., 2013; Габуева Л.А., 2014; Поволоцкая Н.В., 2015; Калабина Е.Г., 2016; Ревина С.Н., 2017 и др.).

Обсуждение нюансов нормативно-правовой документации, регулирующей нормы оплаты труда медицинских работников, отдельных проблем мотивации медицинских работников и вопросов регулирования заработной платы медицинского персонала достаточно широко обсуждаются в научной литературе в настоящее время, однако проблемам внедрения эффективного контракта в практическую деятельность медицинской организации посвящены лишь единичные публикации (Шишкин С.В., Темницкий А.Л., Чирикова А.Е., 2013; Лапина Т.А., Зательмаер Е.И., 2015; Линденбратен А. Л., 2016; Стародубов В.И., 2017; Кадыров Ф. Н., 2017; Сахно Н.Н. 2019).

Таким образом, разработка теоретических, методических и практических подходов к внедрению эффективного контракта в практическую деятельность медицинской организации и его интеграция в современную систему управления объектами здравоохранения является крайне актуальной проблемой современного этапа развития здравоохранения Российской Федерации. При этом, при разработке методических рекомендаций по применению эффективного контракта в деятельности медицинской организации следует учитывать вопросы взаимодействие клинических, параклинических подразделений и прочих служб медицинской организации, их иерархию и особенности функционирования, проводить стандартизацию работы медицинского персонала.

Цель исследования: обосновать научно-организационные подходы к внедрению эффективного контракта в медицинских организациях.

В соответствии с целью исследования поставлены следующие **задачи**.

1. Изучить особенности трудовой мотивации медицинских работников в современных условиях и определить проблемы требующие решения.
2. Изучить нормативную правовую базу внедрения системы эффективного контракта в целях повышения качества медицинской помощи.
3. Разработать механизм и основные критерии оценки трудовой деятельности медицинских работников, основных положений эффективного контракта.
4. Изучить клинико-организационную и экономическую эффективность внедрения эффективного контракта для разных категорий медицинского персонала.
5. Провести медико-социологическое исследование влияния внедрения эффективного контракта на трудовую мотивацию и на качество оказываемых медицинских услуг в медицинских организациях (на примере ЗелАО г. Москвы).
6. Разработать предложения по совершенствованию внедрения эффективного контракта в деятельность медицинских организаций.

Научная новизна исследования

1. Проведен анализ современного состояния внедрения эффективного контракта в деятельности медицинских организаций: разработаны методические основы внедрения эффективного контракта, рассмотрено состояние нормативной подготовки внедрения эффективного контракта, опыт российских регионов и медицинских организаций в части внедрения эффективного контракта, зарубежный опыт формулирования задач внедрения эффективного контракта. Установлено, что отсутствие унифицированных подходов внедрения эффективного контракта осложняет задачу повышения качества оказания медицинских услуг и результативности деятельности медицинских организаций.

2. Выделены основные группы проблем реализации эффективного контракта федерального, регионального, ведомственного значения и уровня функционирования медицинских организаций. Одной из основных проблем, характерных для большинства медицинских организаций является сложность подготовки медицинского персонала к переходу на новую систему стимулирования труда, основанную на эффективном контракте.

3. Разработаны подходы к внедрению эффективного контракта в деятельность медицинской организации, включающие в себя организационно-правовые положения внедрения эффективного контракта, схему действий

субъектов, ответственных за его внедрение, рекомендации по разработке критериев эффективности трудовой деятельности медицинских работников.

4. Установлено позитивное влияние внедрения эффективного контракта на удовлетворенность разных категорий медицинского персонала условиями труда и удовлетворенность пациентов качеством медицинской помощи и оказываемых медицинских услуг.

5. Установлен ряд высоких прямых и обратных корреляционных зависимостей между результатами внедрения эффективного контракта и основными показателями деятельности медицинской организации.

Научно-практическая значимость исследования состоит в том, что в рамках исследования предложены и обоснованы этапы внедрения эффективного контракта в деятельность медицинской организации, основные модули концепта положений эффективного контракта для медицинского персонала и критерии оценки эффективности трудовой деятельности медицинских работников в многопрофильном стационаре с поликлиническим отделением.

Результаты исследования позволяют предложить к внедрению на уровне медицинских организаций г. Москвы:

- подходы к формированию на региональном уровне современной методики медико-технической политики по мотивации и оценке трудовой деятельности медицинских работников;
- дополнительные индикаторы и критерии оценки удовлетворенности пациентов медицинской помощью, направленные на оценку результативности мотивационной политики;
- этапы подготовки и внедрения эффективного контракта в деятельность медицинской организации;
- подходы к формированию критериев оценки эффективности деятельности медицинских работников как основа положений эффективного контракта.

Результаты проведенной оценки результативности и эффективности поэтапно внедряемых в медицинских организациях г. Москвы подходов к формированию эффективного контракта, их влияния на качество оказания медицинских услуг демонстрируют возможность и целесообразность применения материалов проведенного исследования в других регионах Российской Федерации.

Результаты исследования применяются в работе: ГБУЗ «Городская клиническая больница имени М. П. Кончаловского ДЗМ» (акт внедрения №23

от 11.02.2020 г.), ГБУЗ «Городская поликлиника №201 ДЗМ» (акт внедрения №03-02/20 от 11.12.2019 г.), ГБУЗ «Детская городская поликлиника №105 ДЗМ» (акт внедрения №1515 от 02.07.2020 г.), ГБУЗ «Городская поликлиника №64 ДЗМ» (акт внедрения №2254 от 29.06.2020 г.), ГБУЗ «Городская поликлиника №219 ДЗМ» (акт внедрения №1 от 29.06.2020 г.).

Материалы исследований и результаты практических рекомендаций используются также в учебном процессе в системе последипломной профессиональной подготовки специалистов в области управления здравоохранением на кафедре кафедры организации и управления в сфере обращения лекарственных средств института профессионального образования ФГАОУ ВО Первый МГМУ им. И.М. Сеченова Минздрава России (акт внедрения от 15.06.2020 г.).

Апробация диссертации

Материалы диссертации доложены и обсуждены на конференциях: XVI Ассамблея «Здоровье Москвы», 2017г., Россия, Москва; Международная научно-практическая конференция «Проблемы медицины в современных условиях», 2017г., Россия, Казань; XVII Ассамблея «Здоровье Москвы», 2017г., Россия, Москва; Первый национальный форум руководителей многопрофильных клиник, 2018г., Россия, Московская область, д. Кострово; Первая международная конференция спортивной медицины в Ираке «Спорт во имя мира», 04.04.2019г., Ирак, Багдад; (Summer Conferences of Sports Science. First International Conference in Iraq on Sport for Peace, 4 April 2019. Baghdad Science Institute, Baghdad, Iraq.); Всероссийская научно-практическая конференция «Современное здравоохранение: уроки прошлого и взгляд в будущее», 2019г., Россия, Москва; XII Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Медицина и качество», 2019г., Россия, Москва; XVIII Ассамблея «Здоровая Москва», 2020г., Россия, Москва; VIII международный конгресс «Оргздрав 2020. Эффективное управление в здравоохранении», 2020 г.; Учебно-методическая конференция кафедры организации и управления в сфере обращения лекарственных средств Института профессионального образования ФГАОУ ВО Первый МГМУ им. И.М. Сеченова Минздрава России, 30.06.2020 г., Россия, Москва.

Апробация диссертации состоялась на заседании межкафедральной научной конференции кафедры кафедре организации и управления в сфере обращения лекарственных средств ФГАОУ ВО Первый МГМУ им. И.М. Сеченова Минздрава России (Сеченовский Университет) 09.10.2020 г.

Личный вклад автора в проведение исследования состоит в анализе отечественной и зарубежной литературы; изучении нормативных документов, регламентирующих вопросы реализации эффективного контракта; анализе широкого массива статистических данных; разработке программы исследования; формировании выборки медико-социального исследования; проведении анкетирования на основе разработанных анкет для медицинского персонала и пациентов медицинского учреждения; создании базы данных и её обработки; исследовании медико-социальных особенностей реализации эффективного контракта; личное участие и апробация предложенной методики внедрения эффективного контракта; личное формулирование выводов и практических рекомендаций.

Соответствие диссертации паспорту научной специальности.

Научные положения диссертации соответствуют пунктам 3, 5 и 6 паспорта научной специальности 14.02.03 – Общественное здоровье и здравоохранение.

Основные положения, выносимые на защиту

1. Эффективный контракт является единственным способом повышения качества предоставляемых медицинских услуг и качества оказываемой медицинской помощи при условии корректного внедрения данного механизма, соблюдения этапности его внедрения, оповещения и информирования медицинского персонала, применения обоснованных методик оценки персонала различных категорий, использования обоснованных способов начисления стимулирующих выплат и корректных, адаптированных к деятельности конкретной медицинской организации, критериев и показателей эффективности оказания медицинских услуг, использования результатов мониторинга и контроля эффективности работы медицинского персонала в деятельности медицинской организации.

2. Разработанные подходы к формированию эффективного контракта и критерии оценки деятельности различных категорий медицинского персонала позволяют усилить мотивацию к качественному выполнению функциональных обязанностей и достижению ожидаемых результатов деятельности медицинской организации.

3. Внедрение предложенных положений эффективного контракта в государственные медицинские организации позволит повысить удовлетворенность потребителей оказанной медицинской помощью.

Публикации

По теме диссертации опубликованы 13 научных работ, в том числе 4 — в журналах, рекомендованных ВАК Министерства образования и науки РФ, и 2 работы в зарубежных научных изданиях, индексируемых в Scopus.

Объем и структура диссертации

Настоящая диссертация написана на русском языке и исполнена на 252 страницах машинописного текста, включает введение, шесть глав, заключение, выводы, практические рекомендации, список использованной литературы и приложения. Работа иллюстрирована 35 рисунками и 37 таблицами. Библиографический указатель содержит 258 источников, в том числе 205 отечественных и 53 иностранных авторов.

СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обоснована актуальность исследования, сформулированы цель и задачи, научная новизна и научно-практическая значимость проведенного исследования, основные положения, выносимые на защиту, представлены данные об апробации и внедрении в практику полученных результатов.

В первой главе представлен обзор отечественных и зарубежных литературных источников по современным проблемам внедрения эффективного контракта в деятельность медицинских организаций. Проведен анализ организационно-правовых и методических основы внедрения эффективного контракта в деятельность медицинского учреждения в Российской Федерации.

Во второй главе представлен комплекс научно-организационных мероприятий, включающих источники информации, единицы наблюдения и объем исследования, методы и сроки сбора и анализа материала (табл. 1).

В главе представлена также характеристика базы исследования, а также обоснование целей, методов и инструментов анализа деятельности многопрофильных медицинских учреждений.

В третьей главе представлены предпосылки внедрения эффективного контракта на основе анализа деятельности учреждений здравоохранения, сформированные на основании результатов анализа медицинской и финансовой деятельности медицинских организаций, показателей эффективности труда медицинского персонала и качества оказания медицинской помощи.

Таблица 1 – Программа исследования

Задачи исследования	Методы исследования	Единицы наблюдения и объем исследования	Источники информации	Сроки
1. Изучить особенности трудовой мотивации медицинских работников в современных условиях и определить проблемы требующие решения	Организационно-правовой анализ	Отечественная [205 источников] и зарубежная [53 источника] литература.	Зарубежные и отечественные источники литературы по проблемам мотивации сотрудников и внедрения эффективного контракта в медицинских организациях.	2016г.
2. Изучить нормативную правовую базу внедрения системы эффективного контракта в целях повышения качества медицинской помощи	Организационно-правовой анализ	Нормативные правовые акты по теме исследования [12 источников].	Послания и поручения Президента РФ, Постановления правительства РФ, Приказы Минздрава РФ, региональных органов управления здравоохранением РФ и иные нормативно-правовые акты по теме исследования.	2016г.
3. Разработать механизм и основные критерии оценки трудовой деятельности медицинских работников, основных положений эффективного контракта	Аналитический, Статистический	Внутренняя нормативно-регламентирующая документация медицинских организаций [24 единицы].	Приказы медицинских организаций по, вопросам изменений штатного расписания, должностных обязанностей, регламентов работы, оценки эффективности деятельности медицинских работников.	2016 - 2018г.
4. Изучить клинико-организационную и экономическую эффективность внедрения эффективного контракта для разных категорий медицинского персонала	Статистический, Аналитический, Метод экспертиых оценок Метод выкопировки (направленный отбор)	1. Статистические отчетные формы за период 2010-2019г. [66 единиц]: Форма №30 - «Сведения о медицинских организациях», - Форма №47 – сводный отчет «Сведения о сети и деятельности учреждений здравоохранения, - Форма №14-ДС - сводный отчет «Сведения о деятельности дневных стационаров лечебно-профилактического учреждения» [24 единицы]. 2. Данные о состоянии деятельности медицинских учреждений в региональном разрезе в статистических сборниках субъектов РФ за период 2010-2019. [45 единиц]. 3. Статистический сборник Федеральной службы государственной статистики [30 единицы]: - «Здравоохранение в России» (2001 – 2015 гг.); - «Регионы России. Социально-экономические показатели» (2001 – 2015 гг.). 4. Медицинский персонал организаций (991 чел): Врачи – 311; Средний медицинский персонал – 626; Младший медицинский персонал – 54.	Годовые отчеты по формам Федерального государственного статистического наблюдения №14-ДС, №30, №47 за 2010-2019гг. Материалы медицинской информационной системы, материалы сайта медицинской организации на 2015 – 2019гг.	2016-2019гг.
5. Провести медико-социологическое исследование влияния внедрения эффективного контракта на трудовую мотивацию и на качество оказываемых медицинских услуг в медицинских организациях (на примере ЗелАО г. Москвы)	Статистический Аналитический Метод экспертиых оценок Социологический Математический анализ	Социологические анкеты для медперсонала - «Изучение мнения медицинского персонала о влиянии эффективного контракта на повышение мотивации труда и качества оказания медицинской помощи»; в 2017г.- 991 единица; в 2018г.-2973 единицы). Социологические анкеты для пациентов - «Оценка удовлетворенности пациентов качеством оказания медицинской помощи»; в 2016г.-300 анкет; в 2017г. - 1200 анкет.	Материалы медико-социологического исследования в 2017 - 2018г.	2017 – 2018г.
6. Оценить результативность внедрения эффективного контракта. Разработать предложение по совершенствованию внедрения эффективного контракта в деятельности медицинских организаций	Структурно-организационное моделирование Метод экспертиых оценок Аналитический Статистический Математический	Материалы предыдущих этапов исследований. Отчеты о результатах экспертизы качества медицинской помощи и медико-экономической экспертизы от страховых медицинских организаций и МФОМС за период 2011 – 2019гг [216 единиц].	Материалы предыдущих этапов исследований. Акты МЭК от страховых медицинских организаций, МГФОМС.	2018 – 2019г.

В рамках исследования деятельность изучаемых медицинских организаций г. Москвы за 2010–2019 годы, была разделена на 3 периода:

- «Стагнационный период» с 2010 по 2014 годы — до внедрения эффективного контракта, в котором анализу подвергалась медицинская и экономическая деятельность исследуемых медицинских организаций с целью определения предпосылок к внедрению эффективного контракта;
- «Подготовительный период» с 2015 по 2016 годы, являющийся неотъемлемой предварительной частью внедрения эффективного контракта, в котором на основании сформировавшихся предпосылок проводилась работа по оптимизации штатно-должностного расписания и коечной мощности организаций, модернизация оборудования и совершенствование и алгоритмизация лечебно-диагностических процессов, внедрение медицинской информационной системы, вовлечение персонала в оказание платных услуг, разработка критериев оценки трудовой эффективности персонала, основных положений и механизма внедрения эффективного контракта и. т.п.

«Период реализации эффективного контракта» с 2017 по 2019 годы, в ходе которого произошло внедрение эффективного контракта в повседневную деятельность медицинских организаций, проводился мониторинг изменений медицинской (лечебно-оздоровительной) и экономической деятельности организаций, а также эффективности трудовой деятельности медицинского персонала.

Анализ проводился в ходе последовательных и взаимосвязанных этапов исследования, каждый из которых завершался получением и оценкой результатов проведенных исследований. В настоящей главе, оценивался период деятельности медицинских организаций до внедрения эффективного контракта с 2010 по 2016 годы. Период реализации эффективного контракта оценивался в 6-й главе).

Исследование показало, что в стагнационном периоде функционирования медицинских организаций ЗелАО г. Москвы, сформировались следующие предпосылки к внедрению эффективного контракта:

- низкое качество оказания медицинской помощи в 2014 году в сравнении с 2010 годом (снижение в стационаре числа пролеченных пациентов на 4,6% ($p<0,05$) на фоне увеличения объемов штрафных санкций на 3,12% от выручки ОМС; а также высокие показатели общебольничной летальности в взрослом стационаре 2,6% (0,14%, $p<0,05$) и перинатальном центре 5,7% (+5,65%, $p<0,05$);

- низкая эффективность использования коечного фонда в 2014 году в сравнении с 2010 годом: оборот койки 32,6 чел. (+5,5%, p<0,05), средняя длительность пребывания больного на койке во взрослом стационаре — 8,9 суток (-2,67 сут.), в педиатрическом стационаре — 6,9 суток (-0,05сут), в перинатальном центре — 6,1 суток (+0,32 сут.);
- низкие объемы и динамика совокупного бюджета в 2014 году в сравнении с 2010 годом (1152,8 млн. руб., +41,8%);
- низкие объемы выручки от ОМС и платных медицинских услуг (доход от ОМС и ПМУ в 2014 году составили 1144,8 млн. руб. и 13,3 млн. руб. соответственно, увеличение выручки ОМС и ПМУ в 2014 году по сравнению с 2010 годом — в 1,4 и в 14,7 раз соответственно);
- высокая численность медицинского персонала при низкой эффективности трудовой деятельности при оказании медицинской помощи по ОМС и ПМУ в 2014 году при сравнении с 2010 годом (штат составил 2132,25 ставок (+3,7%, p<0,05), выработка ОМС составила 535,91 тыс. руб. на 1 ставку (+35,8%, p<0,05), выработка ПМУ в 2014 году составила 6 749 руб. на 1 ставку (+1405,5%, p<0,05)).

В подготовительном периоде, исследование показало положительную динамику исследуемой деятельности медицинских учреждений, в виде статистически достоверного изменения показателей:

- повышение качества оказания медицинской помощи в 2016 году по сравнению с 2014 годом (увеличение числа пациентов, пролеченных стационаре на 39,2% (p<0,05) на фоне снижения объемов штрафных санкций на 8,82% от выручки ОМС, а также снижения общебольничной летальности в взрослом стационаре до 2,29% (-0,31%, p<0,05) и перинатальном центре до 1,78% (-3,92%, p<0,05));
- повышение эффективности использования коечного фонда в 2016 году в сравнении с 2014 годом (увеличение оборота койки до 61,9 (+89,9%, p<0,05), снижение средней длительности пребывания больного на койке во взрослом стационаре — до 6,0 суток (-2,9 сут.), в педиатрическом стационаре — до 5,0 суток (-1,9 сут), в перинатальном центре — до 4,2 суток (-1,9 сут.));
- двукратное увеличение объема (+100,1%, p<0,05) совокупного бюджета в 2016 году (2318,5 млн. руб.) в сравнении с 2014 годом;
- увеличение в 1,9 раза (+90,5%, p<0,05) объемов выручки от медицинских услуг ОМС в 2016 году по сравнению с 2014 годом;

- увеличение в 10,2 раза (+ 920%, p<0,05) объемов выручки от платных медицинских услуг в 2016г по сравнению с 2014 годом;
- снижение численности медицинского персонала и повышение эффективности трудовой деятельности при оказании медицинской помощи по ОМС и ПМУ в 2016 году при сравнении с 2014 годом (штат составил 1305 ставок (-38,8%, p<0,05), выработка ОМС составила 1510,25 тыс. руб. на 1 ставку (+181,3%, p<0,05), выработка ПМУ составила 93975 руб. на 1 ставку (+1404,1%, p<0,05).

Полученное в ходе исследования подготовительного периода, подтверждение улучшения качества медицинской помощи, увеличения эффективности трудовой деятельности медицинского персонала, увеличение доходов и усиление стабильности функционирования, а также улучшение бюджетной обеспеченности медицинской организации в целях выполнения обязательств перед медицинскими работниками в части начисления стимулирующих выплат в рамках разработанного эффективного контракта, позволило принять решение о внедрении измененной системы мотивации персонала, на основе эффективного контракта, в повседневную деятельность медицинских организаций ЗелАО г. Москвы.

Четвертая глава посвящена разработка критериев оценки трудовой деятельности медицинских работников при внедрении эффективного контракта, на уровнях организации трудовой деятельности в медицинском учреждении: «сотрудник» - «подразделение» - «служба» (филиал) – «учреждение»; и разработке основных положений эффективного контракта и механизма оценки эффективности трудовой деятельности.

Основным элементом эффективного контракта, разработанным для внедрения в многопрофильном медицинском учреждении, является Положение о стимулирующих выплатах в организации, разработанное в соответствии со действующими федеральными и региональными нормативными правовыми актами.

В разработанное Положение о стимулирующих выплатах были включены регуляторные решения для следующих вопросов мотивации медицинского персонала организации:

- 1) порядок установления надбавки за качество выполняемых работ;
- 2) основания для не начисления надбавок за качество выполняемых работ.
- 3) порядок установления надбавки за интенсивность и высокие результаты работы;
- 4) порядок установления других премиальных выплат;

5) порядок работы временного органа (комиссии), ответственной за распределение стимулирующих выплат работникам;

6) раскрытие системы критериев и показателей эффективности для медицинских работников при внедрении эффективного контракта, на уровнях организации трудовой деятельности в учреждении: «сотрудник» – «подразделение – «служба» (филиал) – «учреждение».

Также, в данной главе раскрыт порядок организации работы временного органа (комиссии), ответственного за распределение стимулирующих выплат.

Пятая глава посвящена разработке организационно-функциональной модели механизма внедрения эффективного контракта в деятельность медицинского учреждения и результатам социологических исследований, проведенным среди медицинского персонала и пациентов. Описание механизма перехода многопрофильного медицинского учреждения в виде схемы, на примере ГБУЗ «ГКБ имени М. П. Кончаловского ДЗМ», приведено на рисунке 1.

Как один из методов достижения поставленных в исследовании задач, проведены социологические исследования среди медицинских работников по вопросам информированности, понимания и отношения к эффективному контракту, а также среди пациентов исследуемых государственных медицинских организаций, по вопросам удовлетворенности качеством получаемых медицинских услуг и лояльности к медицинским организациям. Исследования проводились с использованием специально разработанных анкет. Обработка данных осуществлялась с помощью программ Microsoft Excel 2010 и IBM SPSS Statistics 20.

Социологическое исследование «Изучение мнения медицинского персонала о влиянии эффективного контракта на повышение мотивации труда и качества оказания медицинской помощи», реализовано в периоды до внедрения эффективного контракта (октябрь 2015г.) и после внедрения эффективного контракта реализованное в 3 этапа (1, 2, 3 кварталы 2017г.), что позволило не только оценить уровень исходной информированности и понимания сотрудниками сути и основных принципов эффективного контракта, но и оценить в динамике отношение сотрудников к внедренной новой системе мотивации медицинских работников.

В ходе исследований было установлено, что в период до внедрения эффективного контракта в медицинские организации ЗелАО г. Москвы, $73\% \pm 1,4\%$ респондентов продемонстрировало незнание основных положений эффективного контракта, а $20\% \pm 1,2\%$ респондентов имеют о нем лишь общее понимание.

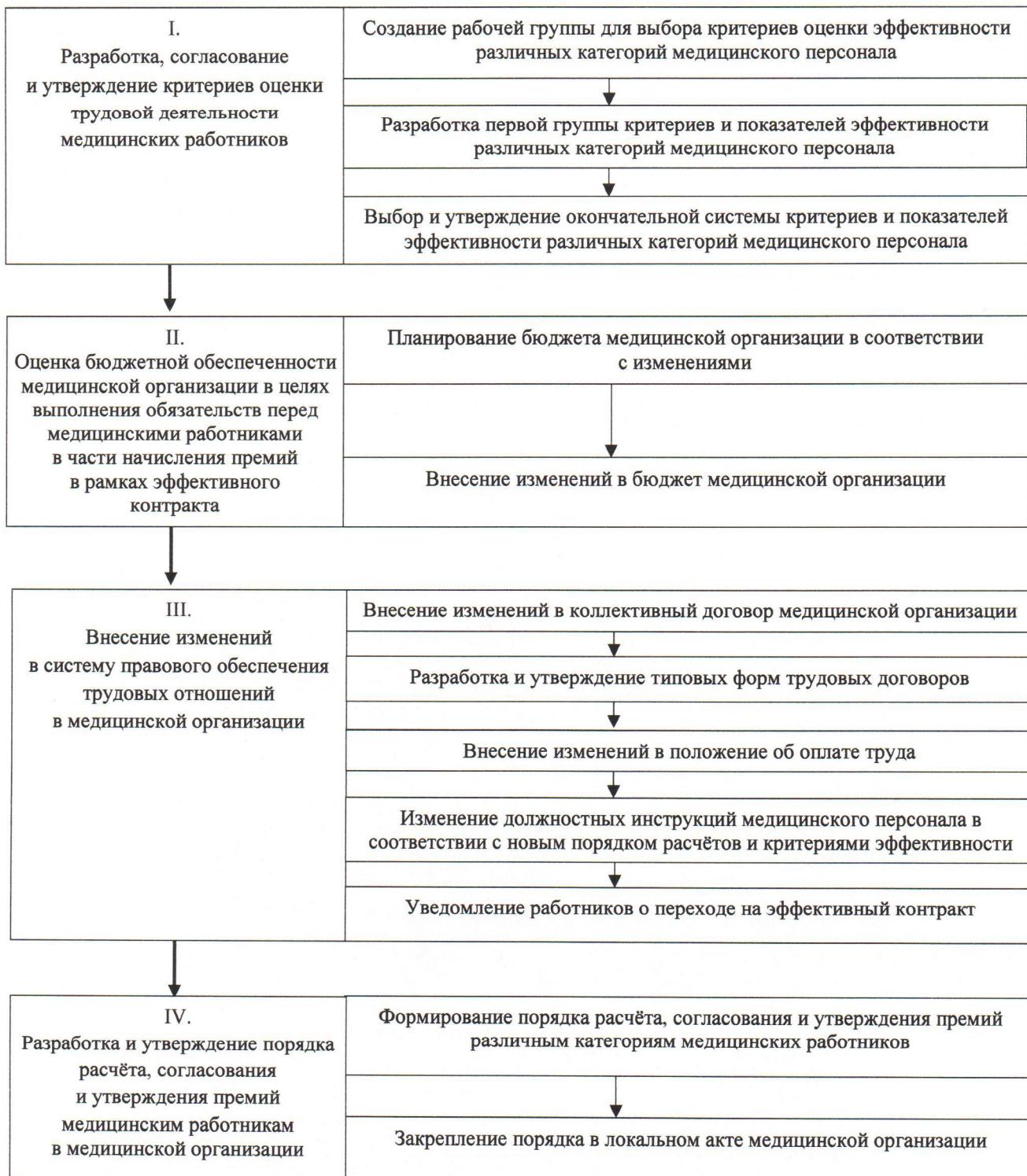


Рисунок 1 — Механизм перехода к эффективному контракту многопрофильного медицинского учреждения.

Хотя большая часть опрошенных ($33,1 \pm 1,2\%$) полагала, что внедрение эффективного контракта приведёт к улучшению качества оказываемых медицинских услуг, в разбивке по категориям персонала в зависимости от его отношения к профессиональной квалификационной группе наблюдалась

значительные различия (59,6% — руководители, 42,8% — врачи, 27,3% — средний медицинский персонал, 29,6% — медицинский персонал 1 уровня). Сложившаяся неоднородность ответов связана с не только с профессиональными факторами (различная степень ответственности, круг и содержание выполняемых задач, понимания картины складывающейся ситуации в оплате труда, опытом медицинского персонала и т.д.), но и факторами психологического и экономического характера, сложившимися в медицинских организациях механизмами стимулирования труда, негативными ожиданиями от внедрения эффективного контракта в силу непонимания некоторых аспектов. При этом, наблюдалась корреляция между уровнем профессиональной квалификационной группы участников опроса и степенью их осведомленности о характере инструментов стимулирования. Касательно принципов отбора критерииев оценки эффективности медицинских работников, большая часть анкетируемых указала на необходимость учёта особенностей каждой специальности и должности ($54\pm1,2\%$) и индивидуальных особенностей каждого работника ($32\pm1,3\%$). В отношении принципа, используемого при распределении стимулирующих выплат среди медицинского персонала, участвовавшего в исследовании, 43% опрошенных посчитал наиболее эффективным стимулирование конкретного работника в зависимости от достижения конкретных количественных показателей, но 32% медицинского персонала, указали на необходимость равномерного поощрения всех работников с целью исключения деструктивного климата в коллективе, а 21% респондентов отметил необходимость стимулирования медицинского работника в зависимости от квалификации.

Проведенное анкетирование медицинских работников (991 респондент в 3 этапа) в течение 1, 2 и 3 кварталов первого года после внедрения эффективного контракта в медицинские организации ЗелАО г. Москвы. Тематика анкетирования касалась отношения медицинских работников к результатам внедренного в 2017 году эффективного контракта и оценки его влияния на оплату труда. Результаты анкетирования продемонстрировали прогрессивное улучшение восприятия механизмов оплаты труда и отношения медицинского персонала к результатам внедрения эффективного контракта и снижение числа отрицательных оценок. Положительно оценили внедрения эффективного контракта в своих медицинских организациях в 1, 2 и 3 кварталах 2017 года — $42\pm1,6\%$, $48\pm1,2\%$, $53\pm1,3\%$, респондентов соответственно. Отрицательное отношение высказали $17\pm0,9\%$, $15\pm0,5\%$, $13\pm0,5\%$, респондентов в 1, 2 и 3 кварталах 2017 года соответственно.

Группа респондентов, не отметивших никакого влияния эффективного контракта, оказалась стабильной и составила $23\pm1,0\%$ в каждом опросе. Таким образом, данные социологического исследования медицинского персонала, продемонстрировали необходимость обязательной разъяснительной работы с персоналом и максимально широкой вовлеченности коллектива при формировании критериев и механизмов оценки трудовой деятельности сотрудников, для формирования.

Для оценки субъективной составляющей влияния внедрения и последующей реализации эффективного контракта на качество оказания медицинской помощи, социологическое исследование «Оценка удовлетворенности пациентов организацией оказания медицинских услуг», было реализовано в периоды до внедрения эффективного контракта (октябрь 2016 г.) и после внедрения эффективного контракта реализованное в 4 этапа (1, 2, 3, 4 кварталы 2017 г.), что позволило не только оценить уровень исходной удовлетворенности получаемой медицинской помощью, но и оценить в динамике изменения удовлетворенности и лояльности пациентов к медицинской организации при получении медицинских услуг как по ОМС, так и за плату.

В ходе проведения социологического исследования среди пациентов медицинских организаций ЗелАО г. Москвы, установлено прогрессивное увеличение удовлетворенности пациентов получением медицинских услуг в 4 квартале 2017 года в сравнении с 4 кварталом 2016 года, как в рамках ОМС (от $49,8\pm9,8\%$ до $66\pm5,0\%$), так и в рамках ПМУ (от $66,8\pm8,8\%$ до $74,8\pm3,8\%$). Также, в течении первого года периода реализации эффективного контракта, отмечается прогрессивное усиление лояльности пациентов к государственным медицинским организациям ЗелАО с $41,4\pm1,5\%$ в конце 2016г до $62,3\pm8,9\%$).

Результаты социологического исследования пациентов свидетельствуют о положительном влиянии эффективного контракта, прежде всего, на пациентоориентированность сотрудников и на качество оказываемой ими медицинской помощи, что в свою очередь повлияло на лояльность и удовлетворенность пациентов, а также повышение конкурентоспособности государственных медицинских организаций г. Москвы на рынке медицинских услуг.

В шестой главе исследования был проведен результатов внедрения эффективного контракта в государственные медицинские организации и сформирован ряд предложений по совершенствованию его реализации.

В период реализации эффективного контракта анализ показателей деятельности медицинской организации за 2017–2019 годы, проведенный в процессе

и после его внедрения, продемонстрировал следующие статистически достоверные результаты:

- повышение эффективности использования коекного фонда в 2016 году в сравнении с 2014 годом (увеличение оборота койки до 76,04 чел. на 1 койку (+22,8%, $p<0,05$), снижение средней длительности пребывания больного на койке во взрослом стационаре до 5,3 суток (-11,6%, $p<0,05$), в педиатрическом стационаре до 4,4 суток (-20%, $p<0,05$), в перинатальном центре до 4,1 суток (-2,3%, $p<0,05$);
- увеличение объема совокупного бюджета в 2019 году (4131,26 млн. руб.) в сравнении с 2016 годом (+78,2%, $p<0,05$);
- увеличение в 1,6 раз (+59,9%, $p<0,05$) объемов выручки от медицинских услуг ОМС в 2019 году по сравнению с 2016 годом;
- увеличение в 1,6 раз (+ 55,0%, $p<0,05$) объемов выручки от платных медицинских услуг в 2019 году по сравнению с 2016 годом);
- увеличение численности медицинского персонала и повышение эффективности трудовой деятельности при оказании медицинской помощи по ОМС и ПМУ в 2019 году при сравнении с 2016 годом (штат составил 1963 ставок (+50,4%, $p<0,05$), выработка ОМС составила 2553,56 тыс. руб. на 1 ставку (+69,1%, $p<0,05$), выработка ПМУ составила 155127 руб. на 1 ставку (+65,0%, $p<0,05$);
- повышение качества оказания медицинской помощи в 2019 году в сравнении с 2016 годом: увеличение числа пациентов, пролеченных в стационарах, на 22,3% ($p<0,05$) на фоне снижения общебольничной летальности в взрослом стационаре до 1,6% (-0,69%, $p<0,05$) и перинатальном центре до 1,2% (-0,58%, $p<0,05$), а также снижения объемов штрафных санкций на 4,53% от выручки ОМС (рис. 2).



Рисунок 2 — Динамика штрафов за выявленные дефекты качества медицинской помощи в % от выручки ОМС.

Исследование подтвердило, что эффективный контракт, основанный на поэтапных подготовке и внедрении в деятельность государственного медицинского учреждения, является единственным способом повышения эффективности и качества оказываемой медицинской помощи, в виде статистически достоверных положительных изменений показателей деятельности медицинской организации и эффективности организации труда медицинских работников.

Проведенный корреляционный анализ оценок качества работы и показателей результативности медицинского персонала установил высокую прямую зависимость (0,893) между результатами оценки трудовой деятельности медицинского персонала в динамике и темпами прироста доходов медицинской организации; среднюю прямую зависимость (0,689) между результатами оценки трудовой деятельности медицинского персонала в динамике и производительностью труда в учреждении; высокую прямую зависимость (0,890) между оцениваемым параметром качества медицинских услуг и приростом доходов от оказания платных медицинских услуг; высокую обратную зависимость (-0,806) между результатами оценки медицинского персонала в динамике и динамикой неудовлетворенности (доли обоснованных жалоб) пациентов; очень высокую обратную связь между результатами трудовой деятельности медицинского персонала оценки медицинского персонала в динамике и объемом штрафных санкций ОМС, наблюдается очень высокая обратная зависимость (-0,917).

В заключении обобщаются итоги проведенной работы по анализу деятельности государственного многопрофильного медицинского учреждения, результаты поэтапного внедрения предложенной модели эффективного контракта и оценки его влияния на качество оказания медицинских услуг.

ВЫВОДЫ

1. Вектор развития мотивационных подходов к оценке трудовой деятельности медицинских работников в Российской Федерации и за рубежом состоит в реализации принципа оплаты труда, ориентированного на результат. Трудовая мотивация работников медицинских организаций сопряжена с необходимостью создания баланса между экономической стороной трудового соглашения, психологическими особенностями работника, его квалификацией и задачами медицинской организации. Современным приоритетным способом трудовой мотивации медицинских работников является система эффективного контракта.

2. Проведенный анализ действующего законодательства и нормативной правовой документации по внедрению системы эффективного контракта, подтвердил ее преимущественно рекомендательный характер и продемонстрировал два основных тренда: директивное увеличение размера заработной платы медицинскому персоналу бюджетных учреждений и требования к эффективному использованию ресурсов, направленных на оплату труда сотрудников. В российском законодательстве закреплено определение эффективного контракта как формы трудового договора с работником. При этом нормативно не определены методические и организационные основы внедрения эффективного контракта в деятельность современных медицинских организаций, а также типовые трудовые функции, критерии и показатели эффективности трудовой деятельности медицинских работников, в соответствии с достижением которых определяется размер их заработной платы. Также в нормативной документации не закреплена методика текущего контроля выполнения показателей в рамках эффективного контракта. На этом фоне наблюдается значительная региональная дифференциация по внедрению эффективного контракта в подведомственных медицинских организациях.

3. В ходе исследования разработаны основные положения эффективного контракта, механизм его внедрения в медицинскую организацию и основные критерии оценки трудовой деятельности разных категорий медицинских работников. Механизм внедрения эффективного контракта состоит из 4 последовательных этапов:

- этап предпроектных работ, включивший в себя комплексный аудит состояния и деятельности медицинских организаций;
- этап оптимизационных и методологических изменений, в ходе которого совершенствовалась деятельность организации;
- этап совершенствования информационной системы организации, позволивший автоматизировать многие производственные, коммуникативные и отчетно-контролирующие процессы в организации;
- этап внедрения эффективного контракта.

Основными элементами эффективного контракта являются:

- общие положения и принципы перехода медицинской организации к эффективному контракту, содержащие его правовую основу и структуру;
- порядок установления стимулирующих выплат за качество и высокие объемные результаты выполненных работ, оказанных медицинских услуг,

включающий в себя виды, границы, периодичность и способ установления надбавок для категорий и специальностей медицинских работников;

- основания для невыплаты надбавок медицинскому работнику;
- организация работы временного органа, ответственного за утверждение оснований для выплаты или невыплаты надбавок медицинским работникам;
- система критериев и показателей оценки труда медицинских работников.

Сформированная система критериев и показателей эффективности труда для конкретных штатных должностей медицинских работников основана на балльном подходе с соблюдением базовых требований: содержание трудовой функции работника, обеспечение качества медицинской помощи пациентам и достижение задач медицинской организации. Персонализированные критерии, разделены на следующие группы:

- объемные показатели труда,
- качество трудовой деятельности и оказания медицинской помощи,
- удовлетворенность пациентов,
- показатели исполнительской дисциплины,
- научно-просветительская работа и рационализаторская активность.

Принцип декомпозиции показателей эффективности реализован на уровнях организации трудовой деятельности в организации: «сотрудник» – «подразделение» – «служба» (филиал) – «учреждение».

4. Последовательное внедрение эффективного контракта в деятельность государственных медицинских организаций, позволяет улучшить результативность их медицинской и экономической деятельности, а также положительно влияет на качество оказываемой медицинской помощи. В частности:

- улучшение показателей медицинской деятельности в 2019 году (по сравнению с 2014 годом) в виде увеличения числа пролеченных пациентов на 70,2%, увеличения оборота койки на 133,3% и снижения среднего койко-дня на 40,4% и 36,2% во взрослом и педиатрическом стационарах, а также на 32,8% в Перинатальном центре ($p<0,05$);
- улучшения качества оказания медицинской помощи в 2019 году (по сравнению с 2014 годом) в виде снижения летальности в взрослом стационаре и летальности новорожденных в перинатальном центре на 1% и 4,5% соответственно; а также снижение общего объема штрафных санкций за медицинскую помощь в рамках ОМС на 11,65% в стационарной и на 14,48% в амбулаторной сетях ($p<0,05$).

- улучшение показателей эффективности организации труда медицинского персонала в 2019 году (по сравнению с 2014 годом) в виде рост производительности труда при оказании медицинских услуг в рамках ОМС на 181,3%, и на 2382,8% при оказании платных медицинских услуг ($p<0,05$);
- улучшение показателей экономической деятельности в 2019 году (по сравнению с 2014 годом) в виде увеличения совокупного бюджета на 256%, увеличения доходов от оказания медицинских услуг в рамках ОМС на 204,6% и от оказания платных медицинских услуг на 1481,9% ($p<0,05$).

5. Установлена сильная обратная связь ($-0,806$) между результатами оценки медицинского персонала в динамике и динамикой жалоб пациентов, а также очень сильная обратная связь ($-0,917$) между результатами оценки трудовой деятельности медицинского персонала в динамике и объемом штрафных санкций по ОМС, подтвердили положительное влияние эффективного контракта на качество оказанных медицинских услуг.

6. Установлено повышение удовлетворенности пациентов оказываемыми медицинскими услугами — как в рамках ОМС (на 16,2%), так и в рамках ПМУ (на 8%), а также повышение лояльности пациентов и их готовности рекомендовать медицинские организации ЗелАО г. Москвы другим лицам для получения медицинских услуг (на 20,9% за исследуемый период).

Внедрение эффективного контракта, обеспечило прогрессивное улучшение восприятия новых механизмов оплаты труда и отношения медицинского персонала к результатам его внедрения в виде ежеквартального прогрессивного увеличения доли положительных оценок, составивших $42\pm1,6\%$, $48\pm1,2\%$ и $53\pm1,3\%$ в 1, 2 и 3 кварталах 2017 года соответственно. На этом фоне, группа респондентов, не отметивших никакого влияния эффективного контракта на оплату труда, оказалась стабильной и составила $23\pm1,0\%$ в каждом квартале.

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

1. Для полноценной реализации эффективного контракта в медицинских организациях, имеется необходимость формирования отраслевой нормативной документации, регламентирующей методические подходы к внедрению эффективного контракта, а также к разработке персонифицированных критериев эффективности труда медицинского персонала согласно номенклатуре должностей.

2. Для совершенствования качества оказания медицинской помощи при внедрении профильных показателей эффективности оценки трудовой деятельности

медицинского персонала, целесообразно реализовывать принцип декомпозиции показателей на различных уровнях организации трудовой деятельности в медицинской организации: «сотрудник» – «подразделение» – «служба» (филиал) – «организация».

3. В ходе реализации эффективного контракта в деятельности медицинских организаций, целесообразно придерживаться следующих предложений.

- Внедрение эффективного контракта необходимо проводить при наличии четко определенных предпосылок, а также при возможности выполнения подготовительных работ в части повышения эффективности деятельности организации.
- В части организации труда медицинского персонала, целесообразно применение сетевых методик планирования труда, в том числе сетевого планирования должностных обязанностей.
- Оценка эффективности трудовой деятельности должна проводиться комиссионно на основании карт экспертной оценки деятельности медицинского работника.
- Организация системы контроля за повышением качества оказываемой медицинской помощи и предоставляемых медицинских услуг на основе достижения показателей эффективности медицинским персоналом, целесообразно проводить с применением электронных программных средств на основании автоматизированных форм учетно-отчетной документации контракта.

4. Систематическое проведение социологического мониторинга среди медицинских работников персонала и пациентов позволит контролировать динамику качества медицинской помощи в организации, а также оценивать проблематику и уровень вовлеченности персонала в реализацию эффективного контракта.

5. Опыт, накопленный в медицинских организациях ЗелАО г. Москвы, по повышению качества медицинской помощи путем внедрения эффективного контракта с медицинскими работниками, целесообразно использовать в медицинских организациях других субъектов РФ.

СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

1. Гриднев О.В., Кучиц С.С., Песенникова Е.В., Гришина Н.К., Загоруйченко А.А. К вопросу о внедрении эффективного контракта в деятельность государственных медицинских организаций / Гриднев О.В., Кучиц С.С., Песенникова Е.В. // Международная научно-практическая конференция «Проблемы медицины в современных условиях». — 2017. — С. 46–48.
2. Песенникова Е.В., Гриднев О.В., Кучиц С.С. Медицинские услуги или медицинская помощь – актуальный вопрос для государственных учреждений здравоохранения / Песенникова Е.В., Гриднев О.В., Кучиц С.С. // Исследования и практика в медицине. — 2017. — Т. 4. — №4. — С. 156–164.

3. Песенникова Е.В., Гриднев О.В., Кучиц С.С., Грицанчук А.М., Гадаборшев М.И., Марченко С.Д., Герасимова К.В. Обоснование подходов к методологии проведения аудита медицинской организации / Песенникова Е.В., Гриднев О.В., Кучиц С.С. // Медицина. — 2018. — Т. 6. — №4. — С.120–130.
4. Кучиц С.С., Гриднев О.В., Песенникова Е.В., Гадаборшев М.И., Вартанян Э.А. Особенности трудовой мотивации сотрудников государственных медицинских учреждений. / Кучиц С.С., Гриднев О.В., Песенникова Е.В. // **Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины.** — 2018. — Т. 26. — №6. — С. 452–456.
5. Шипова В.М., Гриднев О.В., Кучиц С.С. Нормирование труда в здравоохранении в условиях эффективного контракта. / Шипова В.М., Гриднев О.В., Кучиц С.С. // **Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины.** — 2019. — Т. 27. — №1. — С. 41–44.
6. Галанова Г.И., Просяник Л.Д., Кучиц С.С. Если бы я был министром здравоохранения. / Галанова Г.И., Просяник Л.Д., Кучиц С.С. // Метаморфозы. — 2019. — №27. — С. 1–9.
7. Kuchits S.S., Gridnev O.V, Pesennikova E.V, Gildeeva G.N. Organizational and Methodical Recommendations on the Implementation of an Effective Contract for Medical Organizations in the Russian Federation // Systematic Reviews in Pharmacy (SRP). — 2019. — Vol. 10 (1) — P. 139–142.
8. Kuchits S., Gridnev O., Pesennikova E., Gildeeva G., Andreeva D. Comparative research of job satisfaction among the doctor personnel in the Russian federation, under conditions of "performance-based contract of employment" // Journal of Human Sport and Exercise. — 2019. — Vol. 14 (Proc.5). — P. 2116–2126.
9. Гриднев О.В., Никушкина И. Н., Песенникова Е.В., Кучиц С.С. Развитие кадрового потенциала медицинской организации в условиях внедрения эффективного контракта. / Гриднев О.В., Песенникова Е.В., Кучиц С.С. // Московская медицина. — 2019. — №6 (34). — С. 40.
10. Гриднев О.В., Никушкина И. Н., Андреева Д.М., Песенникова Е.В., Кучиц С.С. Совершенствование методики стимулирования медицинского персонала в условиях внедрения эффективного контракта. / Гриднев О.В., Песенникова Е.В., Кучиц С.С. // Московская медицина. — 2019. — №6 (34). — С. 40.
11. Кучиц С.С., Гриднев О.В., Песенникова Е.В., Грицанчук А.М., Вартанян Е.А. Организационно-правовые и методические основы внедрения эффективного контракта в деятельность медицинского учреждения. / Гриднев О.В., Песенникова Е.В., Кучиц С.С. // **Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины.** — 2020. — Т. 28. — №1. — С. 94–97.
12. Кучиц Е.О., Гриднев О.В., Песенникова Е.В., Кучиц С.С., Грицанчук А.М. Совершенствование методики стимулирования медицинского персонала в условиях внедрения эффективного контракта в медицинской организации. / Гриднев О.В., Песенникова Е.В., Кучиц С.С. // VIII международный конгресс «Оргздрав 2020. Эффективное управление в здравоохранении» (электронный сборник тезисов). — 2020.
13. Кучиц С. С., Гриднев О.В., Песенникова Е.В., Грицанчук А.М., Кучиц Е.О. Развитие кадрового потенциала медицинской организации в условиях внедрения эффективного контракта. / Гриднев О.В., Песенникова Е.В., Кучиц С.С.// VIII международный конгресс «Оргздрав 2020. Эффективное управление в здравоохранении» (электронный сборник тезисов). — 2020.