УДК 616.31:614.2:336

Трофимов Максим Вячеславович, студент стоматологического факультета ФГБОУ ВО «Курский государственный медицинский университет» Минздрава России

e-mail: trofi44ovm@yandex.ru

Научный руководитель: Сергеева Наталия Митрофановна, кандидат фармацевтических наук, доцент кафедры организации и менеджмента фармации ФГБОУ ВО «Курский государственный медицинский университет» Минздрава России

УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ ОБЛАСТНОЙ СТОМАТОЛОГИЧЕСКОЙ ПОЛИКЛИНИКИ: ПРОБЛЕМЫ И РЕЗЕРВЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Аннотация. В статье представлены результаты анализа системы управления финансовыми ресурсами БУЗ Орловской области «Орловская областная клиническая стоматологическая поликлиника». На основе полученных данных разработан комплекс управленческих мероприятий, направленный на системную оптимизацию доходов и расходов учреждения.

Ключевые слова: стоматологическая поликлиника, финансовые ресурсы, управленческие мероприятия.

Trofimov Maxim Vyacheslavovich, a student of the Faculty of Dentistry of Kursk State Medical University

e-mail: trofi44ovm@yandex.ru

Supervisor: Natalia Mitrofanovna Sergeeva, Candidate of Pharmaceutical Sciences, Associate Professor, Department of Organization and Management of Pharmacy, Kursk State Medical University, Ministry of Health of Russia

MANAGEMENT OF FINANCIAL RESOURCES AT A REGIONAL DENTAL CLINIC: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR IMPROVING EFFICIENCY

Abstract. The article presents the results of an analysis of the financial resource management system of the budgetary healthcare institution of the Oryol Region, “Oryol Regional Clinical Dental Polyclinic.” Based on the data obtained, a set of management measures has been developed, aimed at the systematic optimization of the institution’s revenues and expenses.

Keywords: dental clinic, financial resources, management activities.

Актуальность. Современные тенденции оптимизации государственных расходов обусловливают необходимость поиска медицинскими учреждениями альтернативных каналов привлечения финансовых ресурсов и повышения эффективности управления издержками. Авторы научных публикаций отмечают развитие процессов диверсификации структуры финансирования здравоохранения за счет активного вовлечения внебюджетных и негосударственных источников [4]. В условиях диверсификации источников финансирования стоматологических поликлиник, сочетающих выполнение государственного задания по обязательному медицинскому страхованию и оказание платных медицинских услуг, оптимизация финансового менеджмента становится ключевым фактором обеспечения их экономической устойчивости. Более того, как подчеркивают отдельные авторы, эффективное управление финансовыми потоками выступает важной составляющей структурного качества медицинской помощи [1]. Ряд исследователей указывает на то, что разработка рациональных управленческих решений в условиях гибридного финансирования медицинских организаций требует активного внедрения инструментов стратегического анализа [3].

Цель исследования — анализ системы управления финансовыми ресурсами БУЗ Орловской области «Орловская областная клиническая

стоматологическая поликлиника» и разработка рекомендаций по оптимизации ее доходной и расходной частей.

Материалы и методы. Информационную базу работы составили официальная информация о деятельности поликлиники, данные внутренней финансовой и статистической отчетности учреждения за 2023–2025 гг. [2] и научные публикации по теме исследования. Методологическую основу исследования составили методы финансово-экономического, экономико-статистического и сравнительного анализа, а также методы управленческого проектирования и обоснования управленческих решений.

Результаты исследования. Проведенный анализ показал, что общий объем финансирования поликлиники за трехлетний период увеличился на 26,7%, достигнув в 2025 году 509,8 млн рублей. При этом структура доходов характеризуется высокой неоднородностью: преобладающую долю формируют средства от оказания платных медицинских услуг (ПМУ) и обязательного медицинского страхования (ОМС) - 56,5% и 41,6% соответственно. Бюджетные субсидии занимают менее 2% в структуре доходов и носят эпизодический характер (в частности, их рост в 4,2 раза в 2025 году был обусловлен целевым финансированием закупки медицинского оборудования).

В ходе исследования были выявлены ключевые факторы, ограничивающие финансовую эффективность поликлиники. Во-первых, критический износ основных фондов: в терапевтическом отделении 3 из 8 стоматологических установок требуют немедленной замены. Во-вторых, длительный период ожидания приема (время записи к врачу достигает 2-3 недель), что снижает пропускную способность учреждения и приводит к недополучению маржинального дохода от сектора ПМУ. В-третьих, зафиксирован рост кредиторской задолженности, объем которой на конец 2025 года составил 1,62 млн руб. Наконец, выявлена проблема нерационального использования рабочего времени медицинского персонала, вызванная преобладанием бумажного документооборота и простоями кабинетов вследствие неявок пациентов.

Для нивелирования обнаруженных проблем и повышения общей эффективности функционирования учреждения разработан и предлагается к внедрению следующий комплекс управленческих мероприятий:

1) Оптимизация взаимодействия в системе ОМС: внедрение системы еженедельного мониторинга и аудита реестров счетов, что позволит минимизировать риски ошибок кодирования медицинских услуг и снизить долю отказов в оплате со стороны страховых медицинских организаций.

2) Диверсификация и развитие ПМУ: расширение спектра высокомаржинальных и технологичных видов стоматологической помощи, включая 3D-моделирование и дентальную имплантацию.

3) Модернизация материально-технической базы: диверсификация источников обновления основных средств посредством замещения разовых бюджетных поступлений финансовыми инструментами лизинга медицинского оборудования.

4) Реструктуризация обязательств и оптимизация закупок: преодоление дефицита ликвидности и снижение кредиторской задолженности за счет централизации материально-технического снабжения, пересмотра условий договоров с контрагентами и перехода на долгосрочные контракты с фиксированным уровнем цен на расходные материалы.

5) Цифровизация операционных процессов: оптимизация временных затрат персонала посредством перехода на электронные медицинские карты и внедрения автоматизированных сервисов SMS-уведомлений пациентов, что снизит долю неявок и сократит скрытые простои.

Выводы. Таким образом, эффективное управление финансовыми ресурсами БУЗ Орловской области «Орловская областная клиническая стоматологическая поликлиника» требует оптимизации соотношения между выполнением государственного задания и развитием приносящей доход деятельности. Предложенный комплекс управленческих мероприятий обеспечивает системную оптимизацию доходов и расходов, минимизируя

финансовые потери и повышая пропускную способность стоматологической поликлиники.

Список литературы:

1. Борзенко, А. А. Финансирование организации здравоохранения как необходимая составляющая качественной медицинской помощи / А. А. Борзенко // Политика, экономика и инновации. – 2025. – № 5(64).

2. Бюджетное учреждение здравоохранения Орловской области «Орловская областная клиническая стоматологическая поликлиника»: [страница организации] // Официальный сайт для размещения информации о государственных (муниципальных) учреждениях. - URL: https://bus.gov.ru/info-card/386616 (дата обращения: 24.10.2026)

3. Власова, О. В. Стратегический анализ в системе управления медицинской организацией / О. В. Власова, Н. М. Сергеева. – Курск: ФГБОУ ВО КГМУ Минздрава России, 2019. – 160 с.

4. Сергеева, Н. М. Стратегическое управление предпринимательской деятельностью в учреждениях здравоохранения / Н. М. Сергеева, О. В. Власова. – Курск: ООО "Планета+", 2020. – 170 с.