



**ВЫСШАЯ ШКОЛА  
КОРПОРАТИВНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ**



**РАНХиГС**  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ВЫПУСКНАЯ АТТЕСТАЦИОННАЯ РАБОТА**

**«СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ  
МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ»**

**Слушатель: к.м.н. Раскатова Елена Владимировна**

**Руководитель: профессор, д.э.н., ДВА**

**Ермакова Светлана Эдуардовна**

*Москва, 2020*



# ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ

## ЦЕЛЬ:

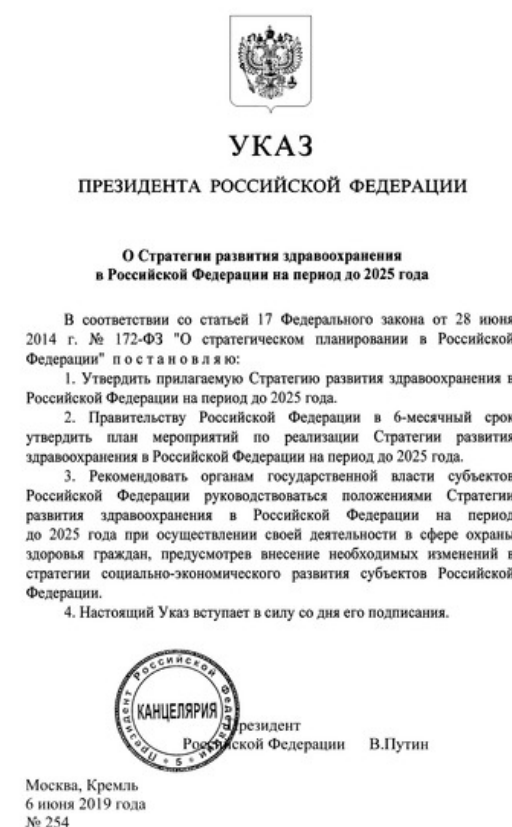
Стратегическое планирование деятельности государственного учреждения здравоохранения Московской области для улучшения финансово-экономического положения и выхода на безубыточную деятельность для возможности повышения качества медицинских услуг

## ЗАДАЧИ:

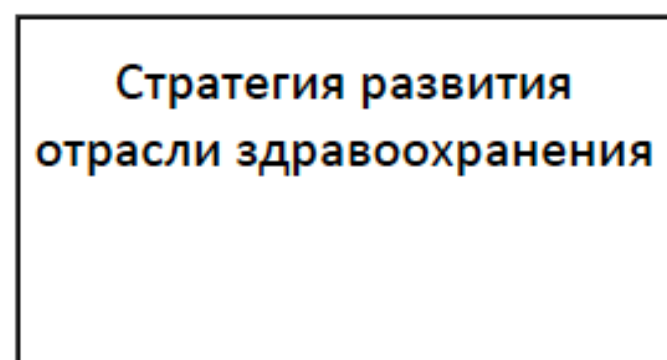
1. Рассмотреть теоретические основы стратегического планирования в медицинской организации.
2. Провести организационно-экономический анализ Учреждения и его проблем.
3. Разработать стратегический план действий («дорожную карту») по повышению экономической эффективности Учреждения.  
Дать медико-экономическое обоснование и оценить эффективность мероприятий по сокращению финансовых потерь и увеличению доходов.
- 4.

# УРОВНИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

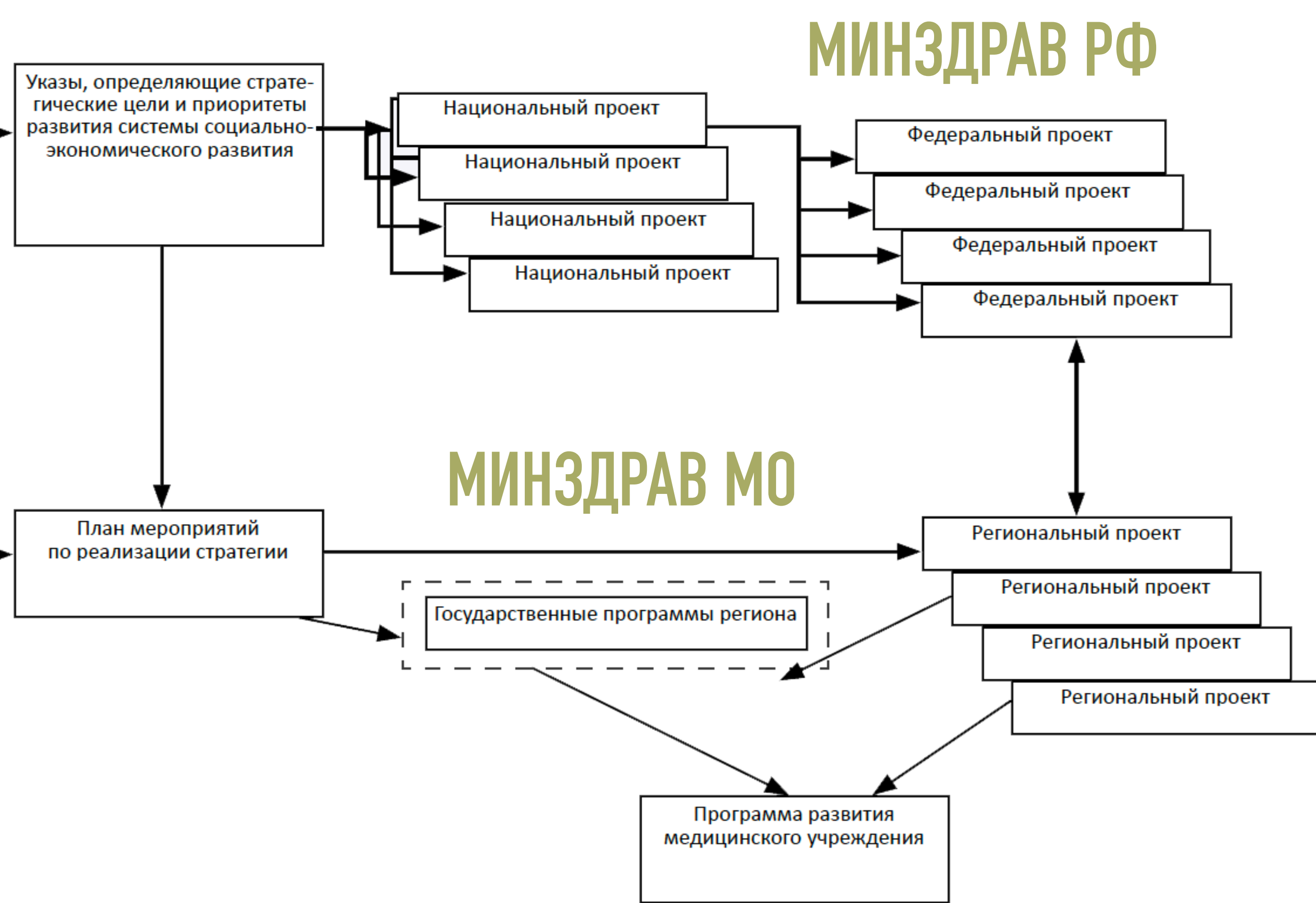
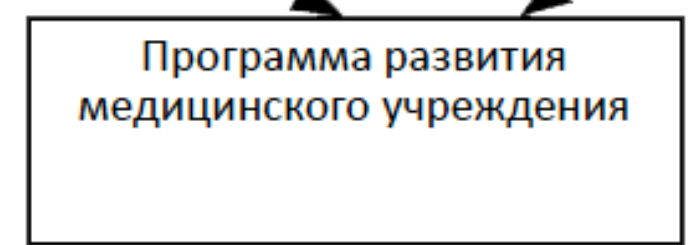
## Федеральный уровень



## Региональный уровень



## Уровень медицинского учреждения



# ХАРАКТЕРИСТИКА УЧРЕЖДЕНИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ



**ФОРМА:** ГОСУДАРСТВЕННОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

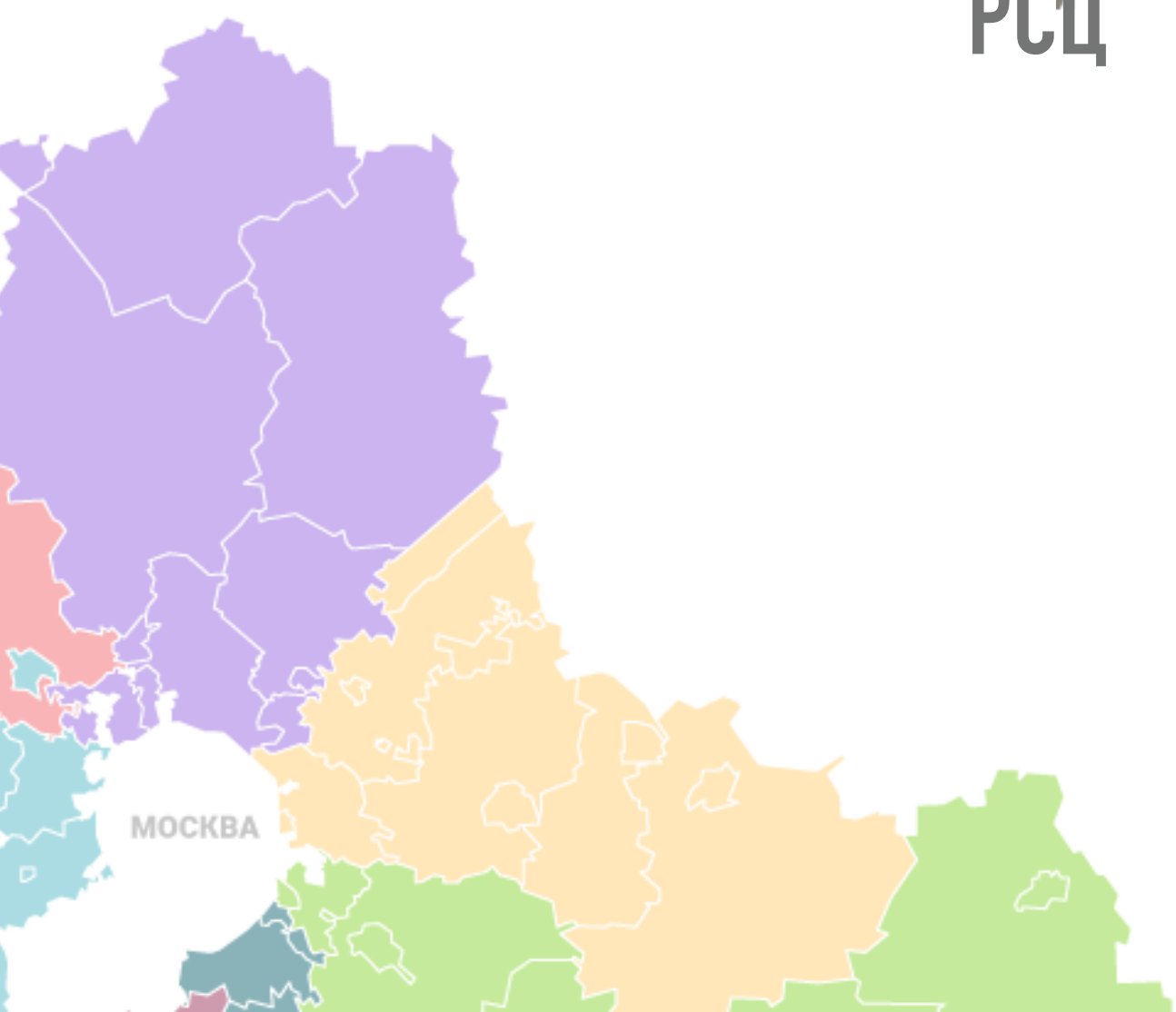
**УЧРЕДИТЕЛЬ:** МИНИСТЕРСТВО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ МО

**МИССИЯ:** СИЛЬНАЯ БОЛЬНИЦА.

СОВРЕМЕННАЯ МЕДИЦИНА.

ЗДОРОВОЕ НАСЕЛЕНИЕ.

**ВИДЕНИЕ:** СТАТЬ ПЕРВЫМИ ПО ВНЕДРЕНИЮ, ОКАЗАНИЮ  
ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОЙ МЕДИЦИНСКОЙ  
ПОМОЩИ, ЭНДОВАСКУЛЯРНЫМ И  
МАЛОИНВАЗИВНЫХ МЕТОДАМ ЛЕЧЕНИЯ.





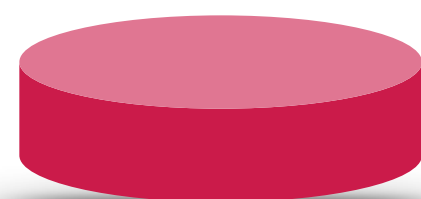
# ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ УЧРЕЖДЕНИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

**1 294 291 000 РУБ.**



ГОДОВОЙ ОБОРОТ

**68,4 МЛН. РУБ.**



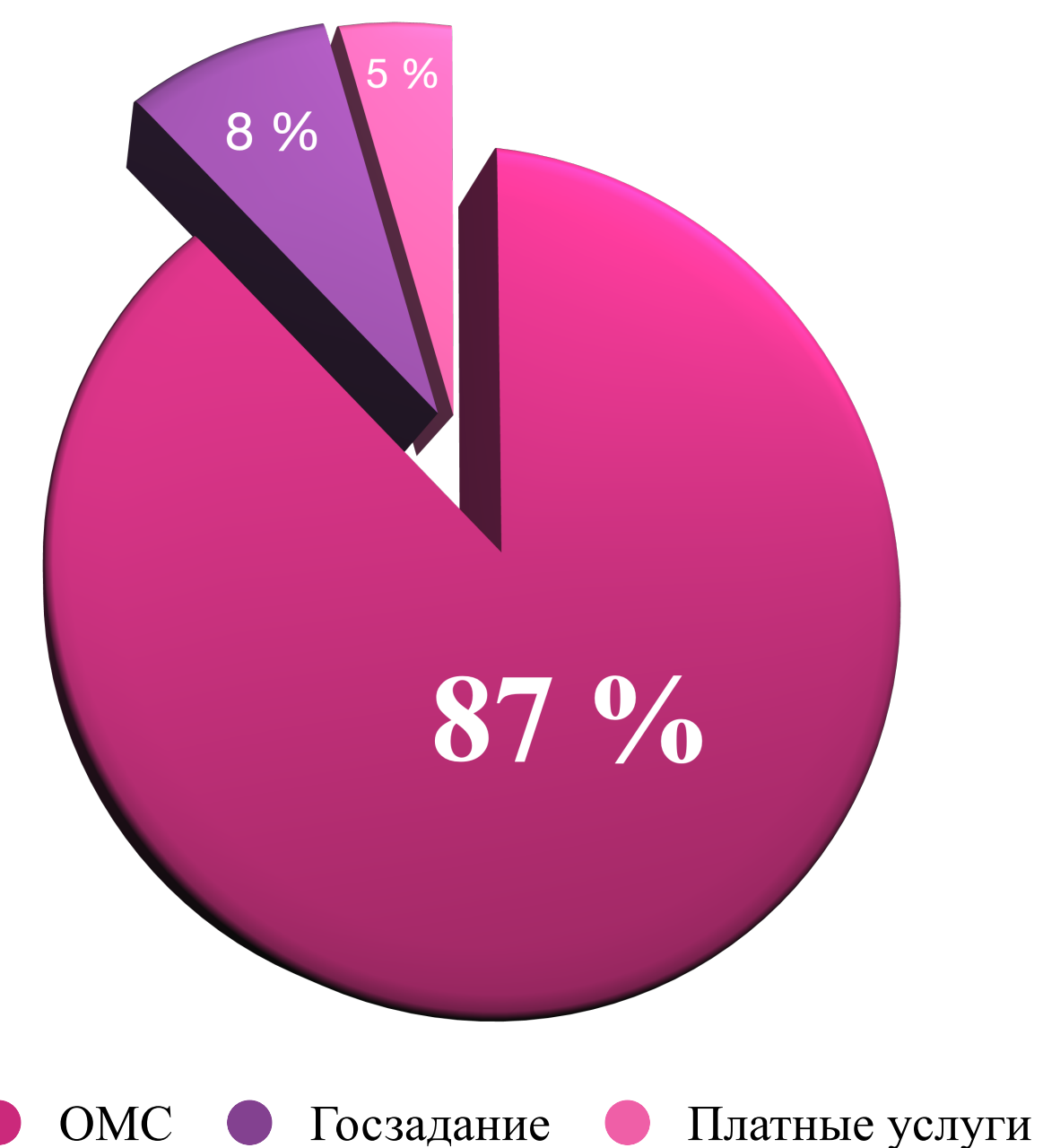
КРЕДИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ

**977,6 МЛН. РУБ.**

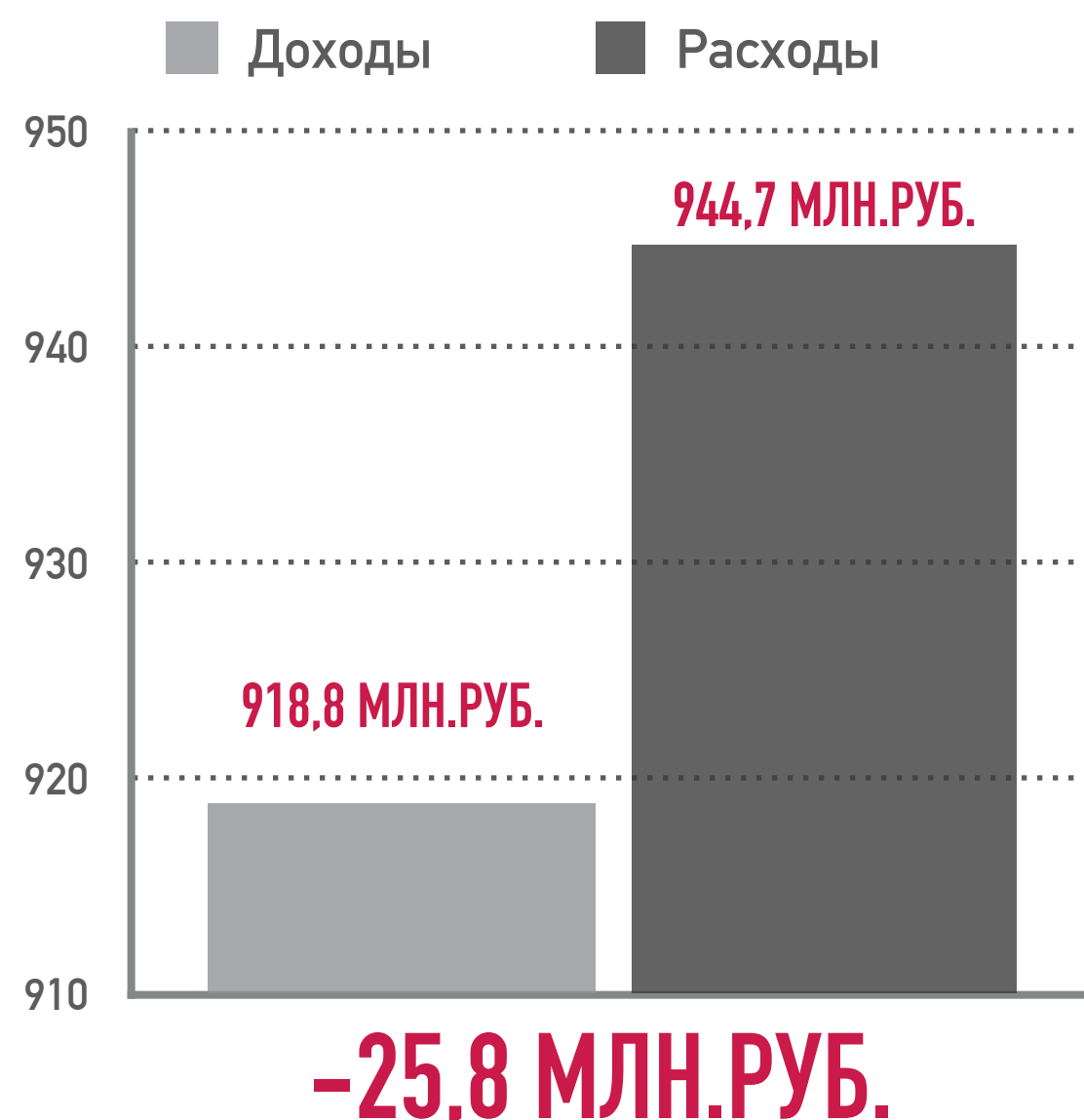


ФОТ 2020 ГОД

## СТРУКТУРА ФИНАНСИРОВАНИЯ 2020 ГОД



## ИСПОЛНЕНИЕ ПФХД ЗА 10 МЕСЯЦЕВ



## ПЛАНОВЫЕ ОБЪЕМЫ 2020 Г. ОЖИДАНИЕ ВЫПОЛНЕНИЯ БАЗОВОЙ ОМС

**85%** КРУГЛОСУТОЧНЫЙ СТАЦИОНАР

**57%** АМБУЛАТОРНОЕ ЗВЕНО

# SWOT-АНАЛИЗ

		<b>О</b>	<b>Т</b>
<b>Внешняя среда</b>		<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<b>Внутренняя среда</b>			
<b>S</b>	<b>Сильные стороны</b> 1. Единственное государственное учреждение здравоохранения в городском округе 2. Наличие регионального сосудистого центра с высококвалифицированными специалистами 3. Постоянный поток плановых госпитализаций 4. Утвержденные годовые объемы оказания медицинской помощи (ОМС) 	<b>Предложения из S-O</b>	<b>Предложения из S-T</b>
<b>W</b>	<b>Слабые стороны</b> 1. Невыполнение плановых объемов 2. ФОТ 3. Штатная численность 4. Штрафные санкции по законченным случаям госпитализаций 5. Отделение амбулаторного гемодиализа 	<b>Предложения из W-O</b>	<b>Предложения из W-T</b>
		1. Внедрение новых методик лечения 2. Модернизация по программе «Развитие здравоохранения» 3. Получение лицензии на оказание высокотехнологичной медицинской помощи 4. Экономия на закупочной деятельности 5. Перепрофилирование нерентабельного коечного фонда 6. Государственно-частное партнерство	1. Эпидемиологическая ситуация 2. Внешние нормативные законодательные акты 3. Заниженная тарифная политика ОМС 4. Недостаточная субсидия на организацию работы инфекционных центров 5. Инфляция, увеличение стоимости на услуги, расходные материалы иностранного производства
		1. Расширить услуги по сердечно-сосудистой хирургии 2. Обновление МТБ для РСЦ 3. Централизация лабораторных услуг	1. Предложения по перепрофилированию нерентабельного коечного фонда на инфекционный и перераспределение объемов ОМС 2. Внедрение более дорогостоящих методов лечения по КСГ 3. Утвердить конкурентоспособный прейскурант на платные медицинские услуги 4. Импортзамещение по расходным материалам
		1. Переговоры с компаниями по производству лабораторного оборудования, гемодиализными центрами 2. Получение ВМП по хирургии, травматологии-ортопедии	1. Сокращение штатного расписания 2. Увеличение стоимости среднего КСГ за счет внедрения более дорогих случаев 3. Согласование МЗ МО перераспределения объемов ОМС 4. Перепрофилирование родильного дома под ковидный госпиталь

«СТРАТЕГИЯ НАСТУПЛЕНИЯ», ПРЕДЛОЖЕНИЯ ИЗ S-O

«СТРАТЕГИЯ ЗАЩИТЫ», ПРЕДЛОЖЕНИЯ ИЗ ST

«СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ», ПРЕДЛОЖЕНИЯ ИЗ W-O

«СТРАТЕГИЯ СДЕРЖИВАНИЯ», ПРЕДЛОЖЕНИЯ ИЗ W-T



# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

## SWOT-АНАЛИЗ

«СТРАТЕГИЯ НАСТУПЛЕНИЯ», ПРЕДЛОЖЕНИЯ ИЗ S-O

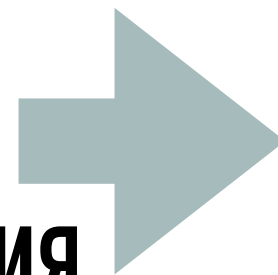
«СТРАТЕГИЯ ЗАЩИТЫ», ПРЕДЛОЖЕНИЯ ИЗ ST

«СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ», ПРЕДЛОЖЕНИЯ ИЗ W-O

«СТРАТЕГИЯ СДЕРЖИВАНИЯ», ПРЕДЛОЖЕНИЯ ИЗ W-T



**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**



**ПО УМЕНЬШЕНИЮ РАСХОДОВ И УВЕЛИЧЕНИЮ ДОХОДОВ**

## МАТРИЦА ЭЙЗЕНХАУЭРА

	Срочное (1-3 месяца)	Не срочное (3-12 месяцев)
Важно	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внедрение более дорогостоящих методов лечения в региональном сосудистом центре по профилю «сердечно-сосудистая хирургия»</li> <li>2. Оптимизации штатного расписания</li> <li>3. Перераспределение объемов ОМС гемодиализ</li> <li>4. Централизация лабораторной службы</li> <li>5. Перерасчет дополнительных отпусков медицинских работников</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Получение лицензии на оказание высокотехнологичной медицинской помощи по «травматологии-ортопедии», «абдоминальной хирургии»</li> <li>2. Уменьшении штрафных санкций от страховых компаний</li> </ol>
Менее важно	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перерасчет прејскуранта платных медицинских услуг на 2021 год</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перевод на бюджетное финансирование детских образовательных учреждений</li> <li>2. Создание и лицензирование отделения паллиативной медицинской помощи</li> </ol>

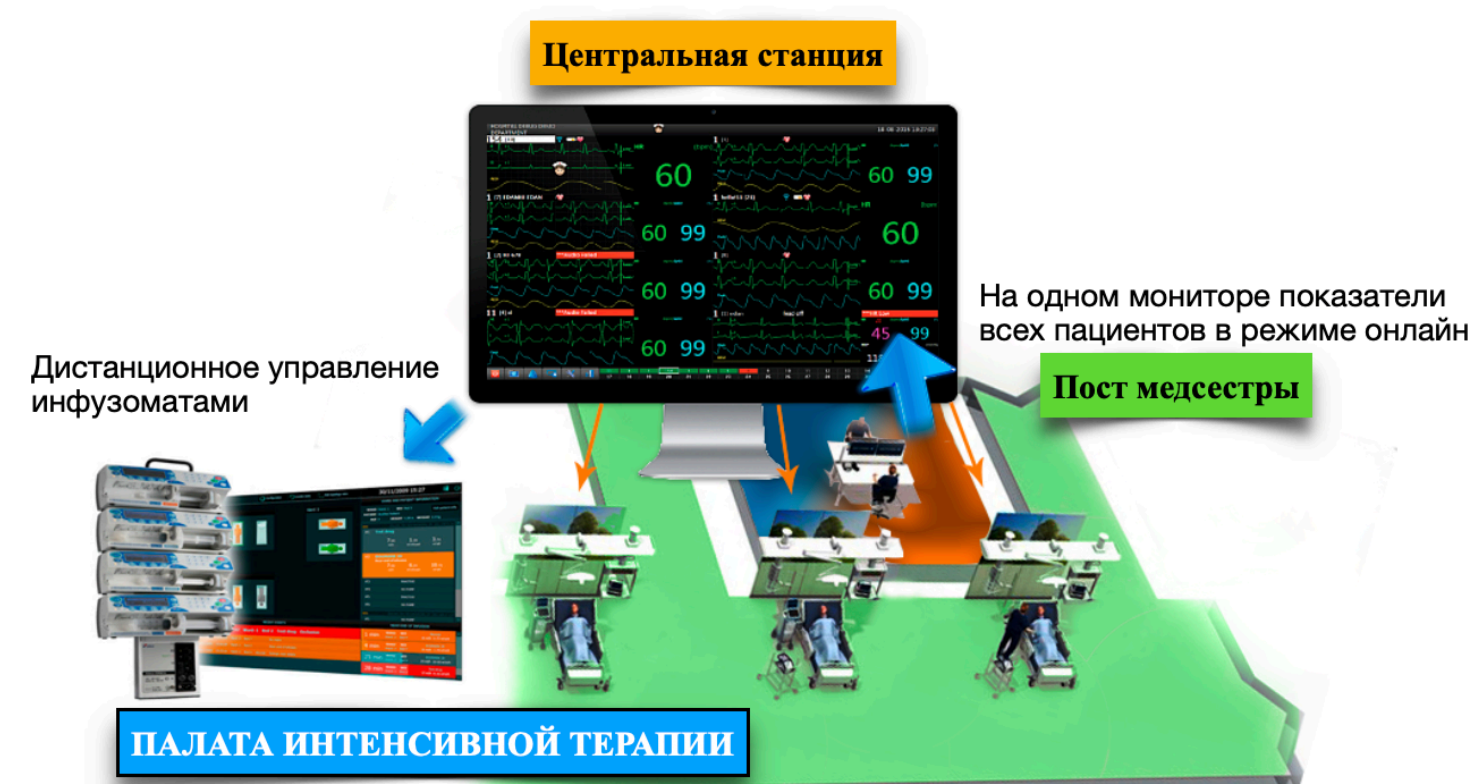
# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН ДЕЙСТВИЙ – STRAP

Задача	План действий	Ресурсы	Критерии достижения	Сроки
Проведение организационных мероприятий по внедрению более дорогостоящих методов лечения в региональном сосудистом центре по профилю «сердечно-сосудистая хирургия»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оценка внешних факторов и способов увеличения объемов</li> <li>2. Составление технологической карты применения расходных материалов</li> <li>3. Расчет экономической обоснованности применения ангиографии при ОНМК</li> </ol>	МЗ МО, отдел закупок, отделение РХМДиЛ	Увеличение дохода отделения кардиологии и неврологии на 20% в месяц	01.12.2020
Проведение организационных мероприятий по оптимизации штатного расписания за счет сокращения среднего медицинского персонала стационара и амбулаторно – поликлинической службы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ численного среднего мед.персонала по всем подразделениям</li> <li>2. Оценка по качественным показателям работы койки загруженность персонала</li> <li>3. Проверка по чек-листам в ночные часы среднего мед.персонала</li> <li>4. Предложения по оптимизации штатного расписания с обоснованием</li> <li>5. Сокращение ставочного фонда</li> </ol>	Отдел статистики, заведующие структурными отделениями, отдел кадров, главная медицинская сестра	Сокращение ФОТ в структуре среднего медицинского персонала на 10% в год	01.02.2021
Централизация лабораторной службы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ретроспективный и проспективный анализ расходов-доходов</li> <li>2. Переговоры с крупными производителями лабораторного оборудования</li> <li>3. Разработка модели функционирования лаборатории</li> <li>4. Расчет ставочного фонда, предложения по оптимизации штатного расписания</li> <li>5. Сокращение ставочного фонда</li> <li>6. Инсталляция оборудования и обучение сотрудников</li> </ol>	Планово-экономический отдел, отдел закупок, АХЧ, отдел кадров	Снижение расходов на лабораторную диагностику на 10-20% в год	01.02.2021
Перераспределение плановых объемов ОМС по гемодиализу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ретроспективный и проспективный анализ расходов-доходов</li> <li>2. Переговоры с диализными центрами, которые участвуют в ОМС</li> <li>3. Разработка модели передачи объемов и функционирования отделения гемодиализа</li> </ol>	Планово-экономический отдел, отдел закупок	Полное прекращение деятельности отделения гемодиализа с 01.01.2021	31.12.2020
Перерасчет дополнительного отпуска медицинским работникам	Перерасчет дней дополнительного отпуска медицинских работников с учетом фактически отработанного времени во вредных и (или) опасных условиях труда	Отдел кадров	Уменьшение дней дополнительных отпусков сотрудникам не занятым на вредных условиях труда	01.12.2020



# МЕДИКО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УМЕНЬШЕНИЮ ФИНАНСОВЫХ ПОТЕРЬ

## 1. ОПТИМИЗАЦИЯ СРЕДНЕГО МЕДИЦИНСКОГО ПЕРСОНАЛА СТАЦИОНАРА



1. Анализ численности среднего мед.персонала по всем подразделениям
2. Оценка по качественным показателям работы койки загруженность персонала
3. Проверка по чек-листам в ночные часы среднего мед.персонала
4. Предложения по оптимизации штатного расписания с обоснованием
5. Сокращение ставочного фонда

**ИСКЛЮЧИТЬ ИЗ ШТАТНОГО РАСПИСАНИЯ 51,00 СТ. СРЕДНЕГО МЕД.ПЕРСОНАЛА  
46 ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ**

**КАЧЕСТВО МЕДИЦИНСКОЙ ПОМОЩИ НЕ ПОСТРАДАЕТ**

## 2. ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЪЕМОВ ОМС ГЕМОДИАЛИЗА В РАМКАХ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА

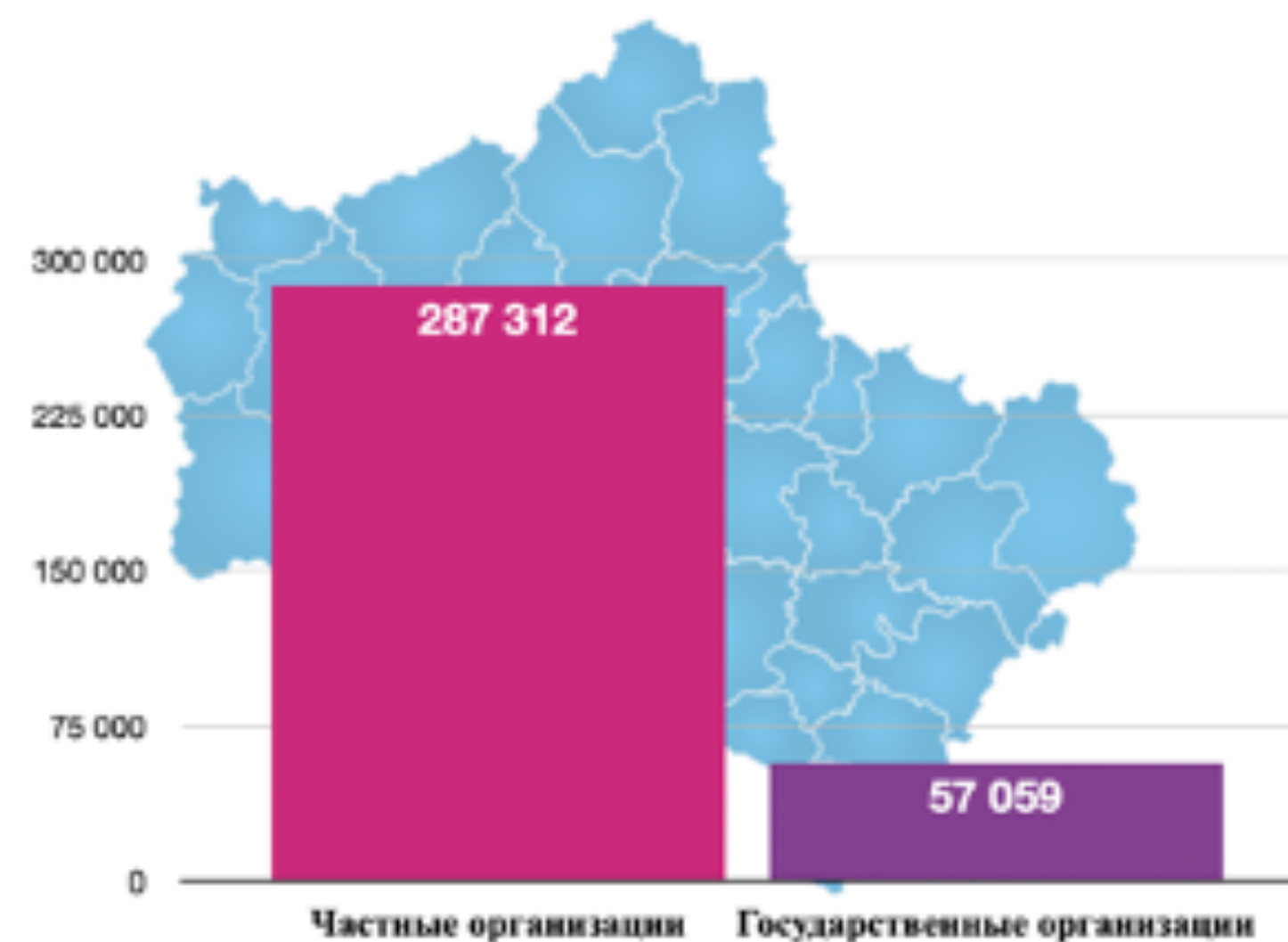


Диаграмма планового распределения объемов ОМС по гемодиализу на территории Московской области на 2020 год

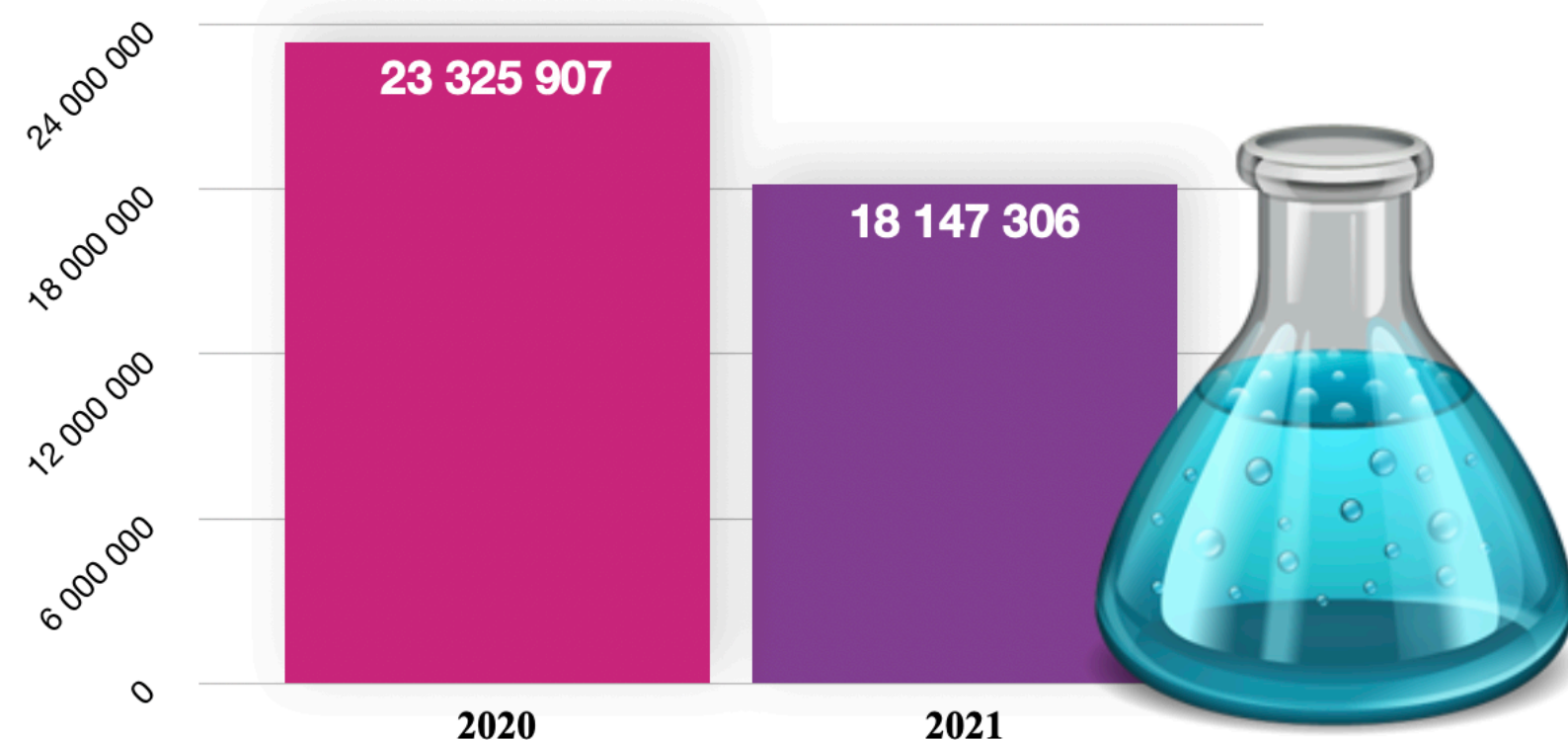
1. Ретроспективный и проспективный анализ расходов-доходов
2. Переговоры с диализными центрами, которые участвуют в ОМС
3. Разработка модели передачи объемов и функционирования отделения гемодиализа



# МЕДИКО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УМЕНЬШЕНИЮ ФИНАНСОВЫХ ПОТЕРЬ

## 3. ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ ЛАБОРАТОРНОЙ СЛУЖБЫ

СРОК РЕАЛИЗАЦИИ 3 МЕСЯЦА



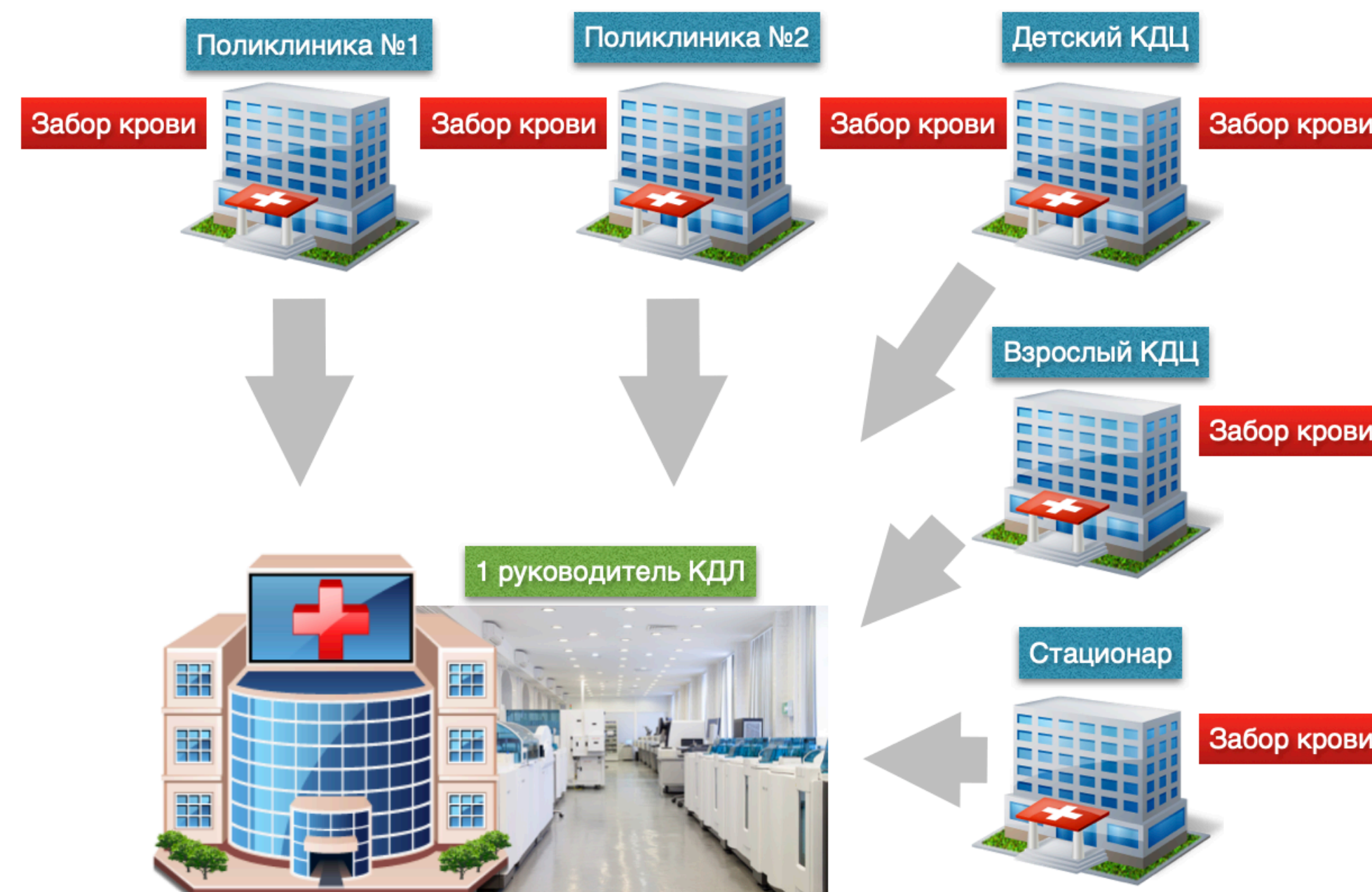
РЕТРОСПЕКТИВНЫЙ И ПРОСПЕКТИВНЫЙ АНАЛИЗ РАСХОДОВ НА ЗАКУПКУ РЕАГЕНТОВ

1. Переговоры с крупными производителями лабораторного оборудования
2. Разработка модели функционирования лаборатории
3. Расчет ставочного фонда, предложения по оптимизации штатного расписания
4. Сокращение ставочного фонда
5. Инсталляция оборудования и обучение сотрудников

### ОПТИМИЗАЦИЯ ШТАТНОГО РАСПИСАНИЯ – 29,25 СТ.

**Преимущество централизации** - снижение всех затрат на оснащение лабораторий, уменьшение потребности в помещениях и площадях, уменьшение потребности в специалистах и повышение производительности специалистов в централизованной лаборатории по сравнению с маленькими лабораториями.

## РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ КДЛ



ПОЛНОСТЬЮ

АВТОМАТИЧЕСКОЕ

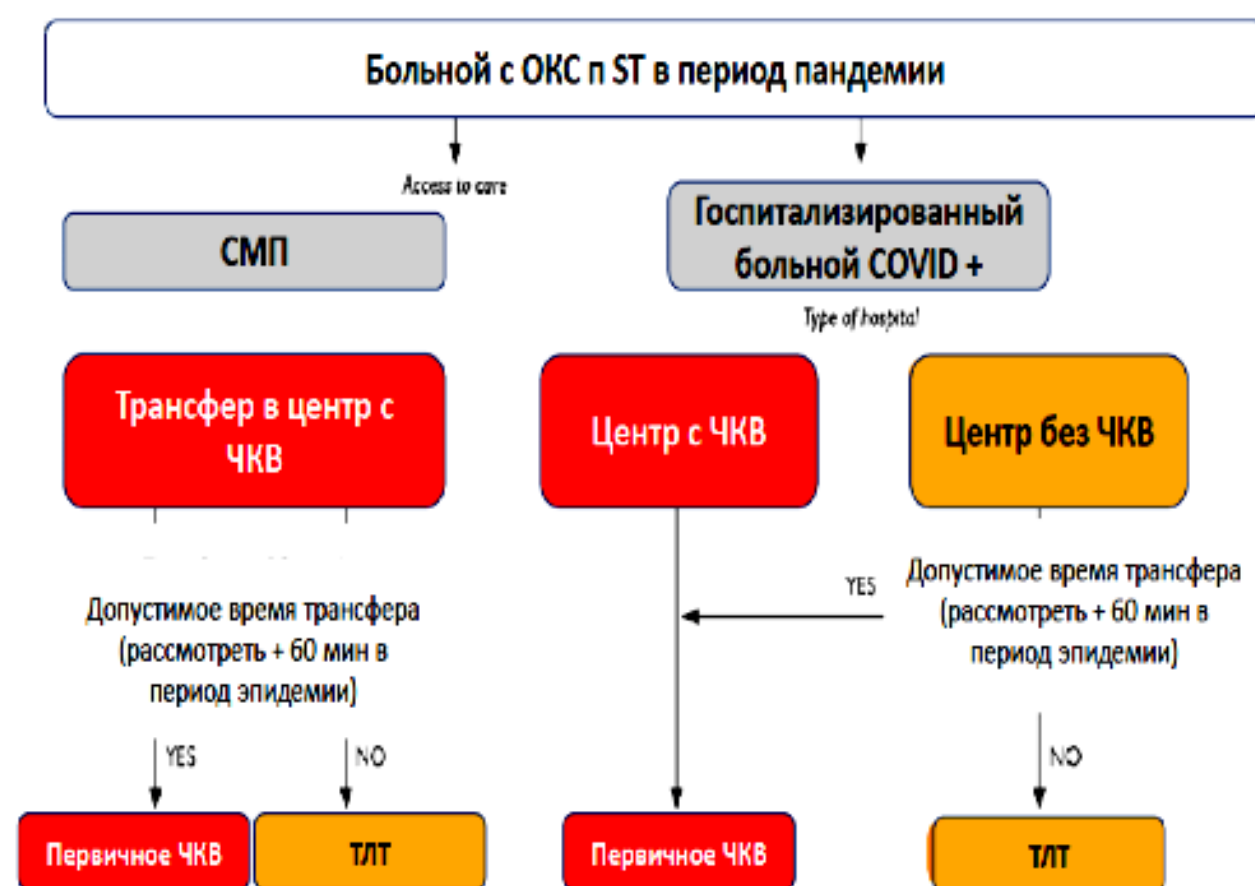
ОБОРУДОВАНИЕ



# МЕДИКО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УВЕЛИЧЕНИЮ ДОХОДОВ

## РЕГИОНАЛЬНЫЙ СОСУДИСТЫЙ ЦЕНТР ЭКОНОМИЧЕСКИ ВЫГОДНЫЕ КСГ

### ОКС с подъемом сегмента ST: стандартный подход



1. Оценка внешних факторов и способов увеличения объемов
2. Составление технологической карты применения расходных материалов
3. Расчет экономической обоснованности применения ангиографии при ОНМК

- ✓ Перепрофилирован коечный фонд гинекологического отделения (20 коек) в неврологический.
- ✓ Установка переносных шлюзов в терапевтическом корпусе, где располагаются кардиологическое, неврологическое и гинекологическое отделения для разграничения зон.
- ✓ Открыть госпитализацию через централизованный отдел госпитализации по Московской области, пациентов по профилю «неврология» и «кардиология» на дополнительный коечный фонд.

КСГ	Наименование	Коэфф. затратоемк ости	Стоимость, руб.	Профиль
st15.013	Кровоизлияние в мозг	2,82	67 100	Неврология
st15.014	Инфаркт мозга (уровень 1)	2,52	59 700	Неврология
st15.015	Инфаркт мозга (уровень 2)	3,12	73 900	Неврология
st15.016	Инфаркт мозга (уровень 3)	4,51	106 900	Неврология



A06.12.031	Церебральная ангиография
A06.12.031.001	Церебральная ангиография тотальная селективная

Стоимость лечения запланированных объемов вмешательств на момент формирования счетов пациентов с ОНМК будет составлять 22,449 млн.руб., пациентов с ОКС 75,071 млн.руб., затраты на ФОТ с начислениями 16,2 млн.руб. Финансово-экономический эффект составляет 55,076 млн.руб.

# МЕДИКО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УВЕЛИЧЕНИЮ ДОХОДОВ

## Технологическая карта проведения коронароангиографии с последующим стентированием с использованием стента с лекарственным покрытием

Наименование медицинского изделия	Потребность на 1 процедуру руб.	Стоимость единицы медицинского изделия, руб.	Стоимость медицинских изделий на 1 процедуру, руб.
Интродьюсер	1	3000	3000
Проводник диагностический	1	1522	1522
Проводниковый катетер	1,7	3290	5593
Проводник коронарный	1,7	5140	8738
Катетер баллонный	1,7	4980	8466
Шприц-манометр	1	2970	2970
Стент коронарный (с лекарственным покрытием)	2	22500	45000
Устройство для закрытия	1	13609	13609
Набор ангиографический.	1	5600	5600
Итого:			94498

## РЕГИОНАЛЬНЫЙ СОСУДИСТЫЙ ЦЕНТР

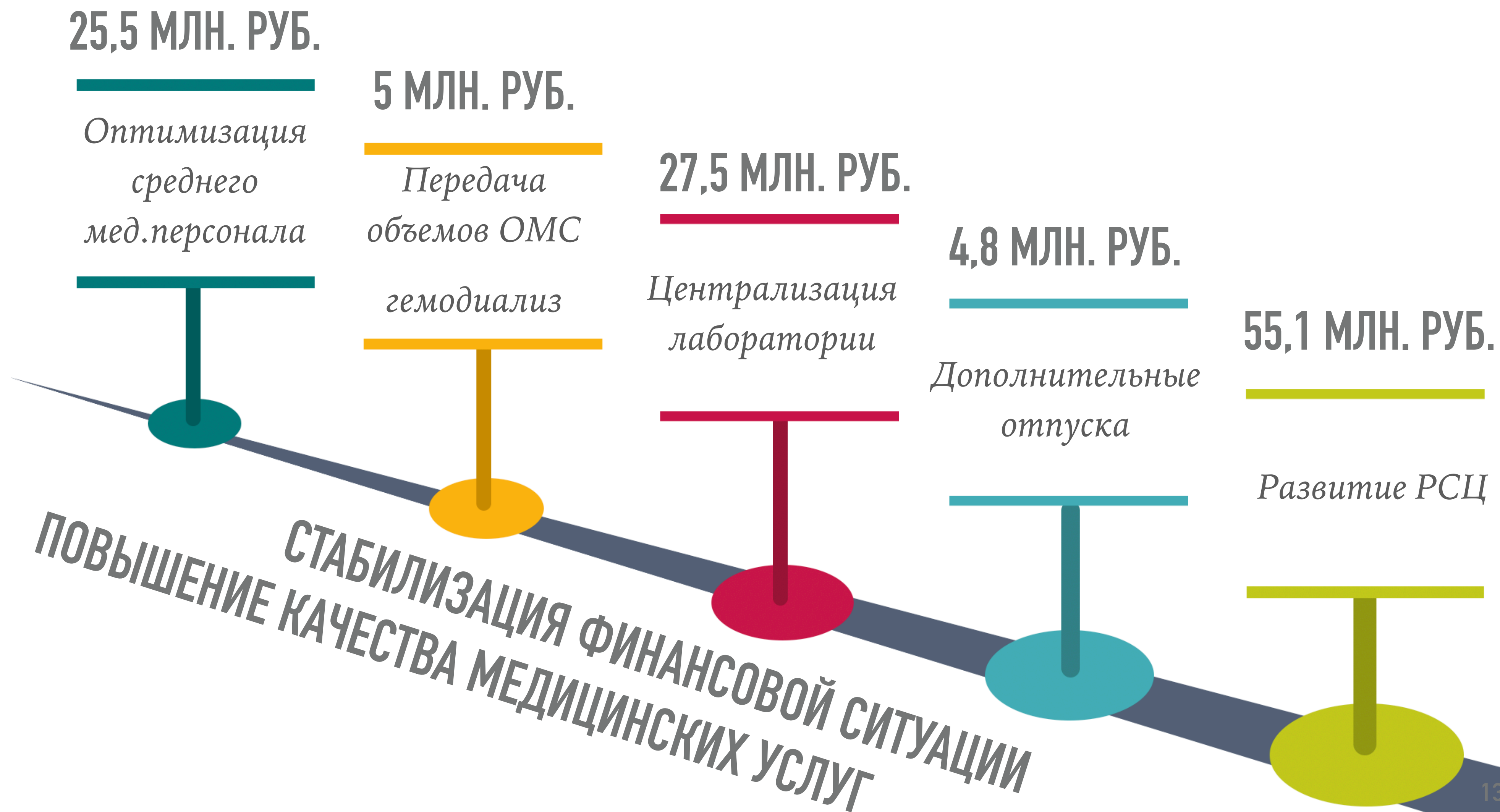
## Технологическая карта проведения церебральной ангиографии

Наименование медицинского изделия	Потребность на 1 процедуру руб.	Стоимость единицы медицинского изделия, руб.	Стоимость медицинских изделий на 1 процедуру, руб.
Интродьюсер	1	3000	3000
Проводник диагностический	1	1522	1522
Диагностический катетер	2,5	1950	780
Набор ангиографический.	1	5600	5600
Итого, руб.:			10902



# ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ

ОТ ПРЕДЛАГАЕМЫХ МЕРОПРИЯТИЙ В РАСЧЕТЕ НА 2021 ГОД **117,9 МЛН.РУБ.**



# ВЫВОДЫ

---

1. Используя инструменты стратегического анализа медицинское учреждение может максимально использовать конкурентные преимущества и смягчить свои слабые стороны, своевременно принять защитные меры против рисков, задействовать все ресурсы для достижения приоритетных целей при планировании мероприятий на длительный срок, определить приоритетность каждого из них.
2. Стабильность финансово-хозяйственной деятельности медицинского учреждения можно обеспечить при рациональном использовании ресурсов, применяя как методы ресурсосбережения, так и увеличение стоимости медицинских услуг по КСГ, что позволит осуществить оплату по кредиторской задолженности и избежать блокировки лицевых счетов учреждения Министерством экономики и финансов Московской области и приостановке оказания медицинской помощи.
3. Экономический эффект от предлагаемых мероприятий по стабилизации финансовой ситуации учреждения составляет 117,9 млн. руб. в расчете на 2021 год, что позволит снизить финансовую нагрузку на фонд оплаты труда учреждения и направить высвободившиеся финансовые средства на приобретение лекарственных препаратов и расходных медицинских изделий для повышения качества медицинских услуг с целью реализации стратегии развития здравоохранения РФ.



**СПАСИБО  
ЗА ВНИМАНИЕ**

---