



VII МЕЖДУНАРОДНЫЙ КОНГРЕСС  
ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ

26 апреля 2019г.

## 2В. Мастер-класс ВШОУЗ

### Стратегическое и оперативное управление медицинской организацией : оптимальные балансы

Модератор: **Прохоренко Николай Федорович**, первый проректор ВШОУЗ

1. «Стратегическая конкурентоспособность ЛПУ в условиях цифровизации и новых комбинированных решений»
2. «Оперативное управление медицинской организацией как продолжение стратегии»



**Как нам реорганизовать... или технологии и реализация проектов построения бизнес-процессов в поддержку стратегии в медицине**

---

## **Оперативное управление медицинской организацией как продолжение стратегии**



**Шило Игорь Владимирович**



## Первый вопрос руководителю медицинского учреждения: - Что строим?..



«... Мне нужна постоянно развивающаяся, управленчески устойчивая и прозрачная медицинская **бизнес-система**, управляемая командой компетентных единомышленников, способная разрешить главную стратегическую проблему организации...



## **Второй вопрос руководителю медицинского учреждения:**

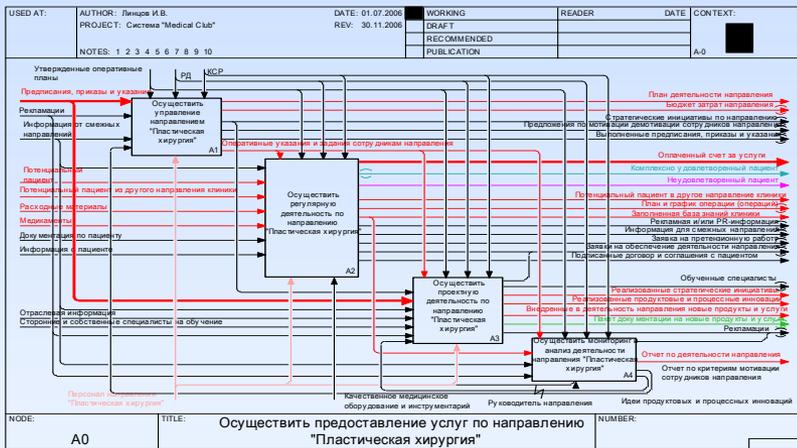
- **Зачем нужно выстроить современную управленческую систему и прозвенели ли критичные звоночки для руководителя?**
- **Не хватает времени для медицинского творчества;**
- **Сохранение здоровья, в том числе «семейного»;**
- **Не хватает времени для вновь приобретенного хобби;**
- **Не хватает времени из-за вовлечения в деятельность органов власти**





# Как нам реорганизовать... или технологии и реализация проектов построения бизнес-процессов в поддержку стратегии в медицине

## Третий вопрос руководителю медицинского учреждения: - «Мягкий и жесткий» менеджмент: персонал или технологии...



**Структуры  
Процессы  
Руководящие документы**

**Лидерство  
Корпоративная культура  
Мотивация  
Человеческие отношения**





## Как нам реорганизовать... или технологии и реализация проектов построения бизнес-процессов в поддержку стратегии в медицине

**Наличие документа «Стратегия развития...» это еще не наличие системы стратегического управления...**

1. Что такое работающая система стратегического управления?
2. Какие документы должны наполнять т.н. «стратегическую папку»?..
3. На каком уровне детализации документа остановиться?..
4. Кто читатели этого документа – внешние и внутренние?..
5. До какого уровня руководителей и «вменяемых» исполнителей доносить суть стратегии?...
6. «Если этот документ все равно никто не читает (не понимает), то какие инструменты тогда работают?...
7. Нужно ли создавать специальное подразделение или временный управленческий орган (Комитет по стратегическому развитию), и во что это обойдется?...

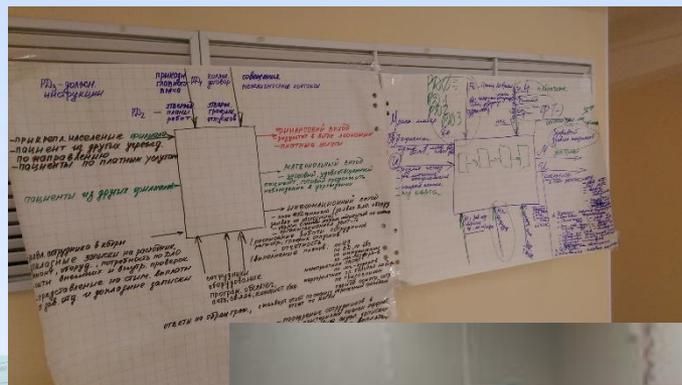




# Как нам реорганизовать... или технологии и реализация проектов построения бизнес-процессов в поддержку стратегии в медицине

## Проблематика операционализации стратегии

Если стратегию медицинского учреждения можно написать в одиночку, то с бизнес процессами так не получится...

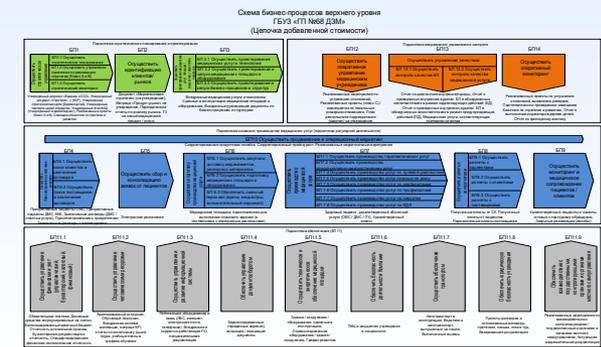




# Как нам реорганизовать... или технологии и реализация проектов построения бизнес-процессов в поддержку стратегии в медицине

## Проблематика операционализации стратегии

1. Что первично: бизнес процессы или структура?...
2. Почему руководители не любят бизнес процессы («Бизнес процессы – непонятно и очень дорого...»)?
3. Что есть идеально работающая система бизнес процессов?..
4. Какова достаточная степень детализации бизнес-процессов?..
5. «Прописали бизнес процессы, убили кучу денег и времени, а что в результате?..»
6. От бизнес процессов к информатизации процедур. Может быть, проще купить готовое IT-решение?..
7. Что такое идеальная структура и ее критерии?..
8. Что такое неизбыточная система внутренних руководящих (нормативных) документов и ее составляющие?...





## Покажите мне Вашу рыночную стратегию... Или под что «затачивать» бизнес процессы...

Особенности проектирования деятельности в современном медицинском учреждении в зависимости от рыночного позиционирования:

- «сфокусированные»;
- «медицинский **McDonald's**»



**Как нам реорганизовать... или технологии и реализация проектов построения бизнес-процессов в поддержку стратегии в медицине**

---

## **«Сфокусированные» медицинские учреждения**

- Относительно небольшой масштаб деятельности;
- Во главе медицинского учреждения – ведущий специалист;
- Желание первого лица больше концентрироваться на «медицинском творчестве»;
- Пациент более сильное звено, особенно в отношении оболочки услуги над медицинским продуктом;
- Брэнд доктора (ведущих докторов) более значим, чем бренд медицинского учреждения;
- Носители специальных знаний - сотрудники





## «Сфокусированные» медицинские учреждения

### Предлагаемая операционная стратегия

Концентрация на высоком (декларируемом) **качестве медицинского продукта** и **процессной гибкости** для оболочки услуги



### Ключевые элементы стратегии

- Недопущение проявления хотя бы одного неудовлетворенного пациента (клиента);
- МАРКЕТИНГ ВПЕЧАТЛЕНИЙ («мраморные лестницы»)



## «Сфокусированные» медицинские учреждения

### Тактические решения

1. Формирование стратегии медицинского учреждения (упрощенный вариант);
2. Процессные сценарии для основных бизнес ситуаций;
3. Творческие, вменяемые исполнители





# Как нам реорганизовать... или технологии и реализация проектов построения бизнес-процессов в поддержку стратегии в медицине

## «Сфокусированные» медицинские учреждения

Формирование стратегии медицинского учреждения (упрощенный вариант – т.к. первое лицо медицинского учреждения, как правило, эксперт в отрасли)

### Для чего?

- Систематизировать свой взгляд на будущее МУ;
- Объяснить ближайшим единомышленникам свое видение будущего и их место в нем;
- Установить прогнозируемые рамки результата – поиграть с возможными рисками;
- Установить ограничения по направлениям деятельности – «... а вот этим мы не будем заниматься никогда»

### Реализация

#### Документ «Видение и система ограничений»

Время разработки Документа: 2 недели – 2 месяца;

Участие команды единомышленников – весьма активное

№ документа	ИДЕНТИФИКАЦИОННЫЙ КОД	Подпись	Дата утверждения
Инициалы разработчика			
Инициалы консультанта			
УТВЕРЖДЕНО			
Генеральный директор			
... 2019 года			
<b>ВИДЕНИЕ И СИСТЕМА ОГРАНИЧЕНИЙ</b> КОМПАНИИ «SMILECCLINIC» НА ПЕРИОД ДО 01.01.2020г.			
Разработано:			
Консультант	Шато И.В.	_____	_____
Консультант	Аввакумов Ю.М.	_____	_____
Москва 2019			





## **«Сфокусированные» медицинские учреждения**

**Творческие, вменяемые исполнители**

**Обслуживающий персонал – сотрудники отеля «5 звезд» со знанием медицины**

### **Реализация**

- Отработка сценариев обслуживания пациентов – «симуляция на местности»;
- Аттестации;
- Жесточайший отбор кандидатов на должности;
- Целенаправленное обучение



## **«Медицинский McDonald's»**

- Большой масштаб деятельности – высокая интенсивность потока клиентов;
- Во главе медицинские учреждения – наемный менеджер, необязательно ведущий специалист;
- Вынужденное отвлечение времени первого руководителя на «тушение управленческих пожаров»;
- Клиент - более слабое звено, как в отношении медицинского продукта, так и в отношении оболочки услуги;
- Акцент делается на бренд медицинского учреждения, хотя пациенты предпочитают обслуживаться у «своих» докторов;
- Специальные знания зафиксированы в руководящих документах



## **«Медицинский McDonald's»**

### **Предлагаемая операционная стратегия**

Концентрация на **качестве медицинского продукта** и максимально возможной **процессной эффективности** для оболочки услуги

### **Ключевые элементы стратегии**

- Соответствие государственным (среднерыночным) стандартам ;
- Оболочка услуги – не хуже, чем у сопоставимых конкурентов (бизнес стандарт)



## **«Медицинский McDonald's»**

### **Тактические решения**

1. Формирование стратегии медицинского учреждения (детальный вариант);
2. Детальное описание всех бизнес-процессов;
3. Дисциплинированные исполнители





# Как нам реорганизовать... или технологии и реализация проектов построения бизнес-процессов в поддержку стратегии в медицине

## «Медицинский McDonald's»

### Формирование стратегии медицинского учреждения

#### Для чего?

Понятная учредителям, руководителям и сотрудникам траектория развития учреждения

#### Реализация

- Документ «Видение и система ограничений»;
- Детализация видения на базе документов «Стратегической папки»;
- Участие команды единомышленников – зачастую опосредованное

	Тип документа: <b>ВИДЕНИЕ И СИСТЕМА ОГРАНИЧЕНИЙ</b>	Код документа: <b>БС/34/01</b>	Дата разработки документа:
	Страница: <b>1 из 1</b>	Страницы: <b>1 из 1</b>	
УТВЕРЖДЕНО Главный врач			_____
			«__» _____ 2018 года
<b>ВИДЕНИЕ И СИСТЕМА ОГРАНИЧИТЕЛЕЙ ГБУЗ «ГП № 68 ДЗМ» НА ПЕРИОД ДО 01.01.2020г.</b>			
Разработано: Консультант _____ Консультант _____		Шило И.В. _____ Федосеева Ю.М. _____	
Москва 2018			



# Как нам реорганизовать... или технологии и реализация проектов построения бизнес-процессов в поддержку стратегии в медицине

## «Медицинский McDonald's»

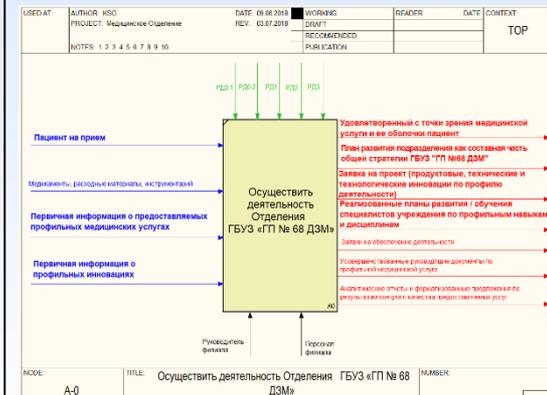
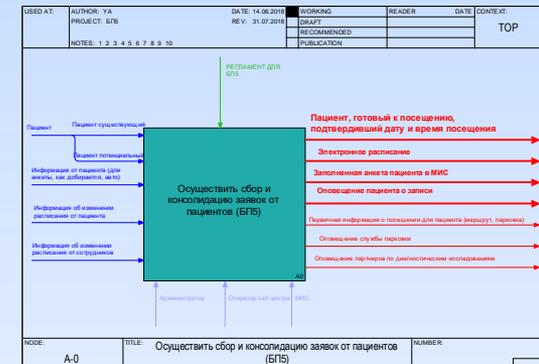
### Детальное описание всех бизнес-процессов

#### Для чего?

- Детальное описание процедур обслуживания пациентов и процессов обеспечения основной деятельности;
- Формирование должностных инструкций;
- Упорядочение документооборота с точки зрения принципа «разумной достаточности»

#### Реализация

- Документ «Описание процесса обслуживания пациента»;
- Документ «Положение о подразделении»;
- Документ «Процедура...»;
- Документ «График документооборота»;
- Документ «Рабочая инструкция»





**Как нам реорганизовать... или технологии и реализация проектов построения бизнес-процессов в поддержку стратегии в медицине**

---

## **«Медицинский McDonald's»**

### **Дисциплинированные исполнители**

**Обслуживающий персонал – «лучшее, что можно найти на рынке за «эти деньги»»...**

#### **Реализация**

Формализация процесса поиска персонала;  
Формализация процесса адаптации сотрудников;  
Аттестации;  
Формализованная система материальной компенсации, ориентированная на качество бизнес-процессов (бонус-калькуляторы);  
Утвержденная программа развития кадрового резерва;  
Обучение – покупка технологий, тиражирование собственного опыта, наставничество



**Как нам реорганизовать... или технологии и реализация проектов построения бизнес-процессов в поддержку стратегии в медицине**

---

**Спасибо за внимание**