



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»



VII МЕЖДУНАРОДНЫЙ КОНГРЕСС
ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ

26 апреля 2019г.

«Стратегическая конкурентоспособность ЛПУ в условиях цифровизации и новых комбинированных решений»



«Чем лучше развита медицина, чем больше болезней она способна излечить, тем дороже это стоит»

Николай Александрович Семашко

...и тем более растущими и ёмкими становятся рынки для их участников

«Будущего нет, будущее делают ныне живущие»

**Руководитель Программ МВА МИРБИС «Стратегический менеджмент»,
Президент Фонда «Результативные стратегии», бизнес-консультант,
профессор, д.т.н. Сазанович А.Н.**

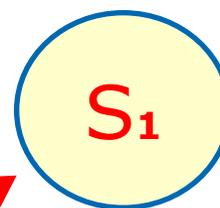
Но и Мир меняется, мир материально перевоплощается

- Если раньше, пациент мог измерять свое состояние от случая к случаю, то теперь непрерывно в RT, и теперь профиль его рисковости известен
- и теперь не он себя отправляет в ЛПУ, а Гугл его отправляет в ЛПУ



С горизонта к нам движется «новое будущее»

- Число болезненных дней в году на человека ↓
- Оборачиваемость коек ↑
- Пациентоориентированность ↑
- Рыночная стоимость ↑



- Раньше ученик, если не знал, то задавал вопрос учителю, а теперь интернету
- Раньше пациент был «чистый лист»

ЛПУ₀,
\$₀



t

Медицина, как особая отрасль экономики

Нет более благодатной отрасли для развития рынков, чем медицина

- так как рынки медицинских услуг всегда заведомо только растут (население старше, а наука всё глубже проникает в ткани человека)

Но

1) Медицина – это (как и образование) одна из самых сложных областей управления

- Тройственный Холдинг
- Здесь управлять нужно не «рабочими», а капризными «профессионалами» и «звездами» -
- Это сфера услуг (где сильно работает «сарафан», «фактор доверия» и «якорные символичные действия»)

2) Далее мы обречены расти на тесных, плотных и зрелых рынках

нас ждёт и дальнейшее усиление интенсивности конкуренции

Стратегии без обнаружения новых рынков не бывает!!!



Новые рынки:

- Действительно вновь созданные (новыми технологиями)
- Новые сегменты (территориальные, отраслевые, потребительские)
- Способ перетягивания большей части рынка на себя

Расти нужно там, где долговременно растёт спрос



«Новые рынки нужно искать там, где они есть!» ©

и конкурировать нужно там, где конкурировать не с кем!

Сегодня: «качественно то, что современно» - Тиньков, Яндекс-такси

Только **6** богатых месторождений с новыми рынками ©

1. Новые сегменты на старых рынках
- Удовлетворение всё более узких человеческих потребностей на B2C и B2B

2. Формирование других «бизнес-моделей»

3. Переоформляющийся переход на новую м/технику
(первая цена, первое время, лучшая оснащённость)

4. Экспорт медицинских услуг на западные рынки

- ЭКО
- стентографирование,
- офтальмология,
- эндопротезирование суставов

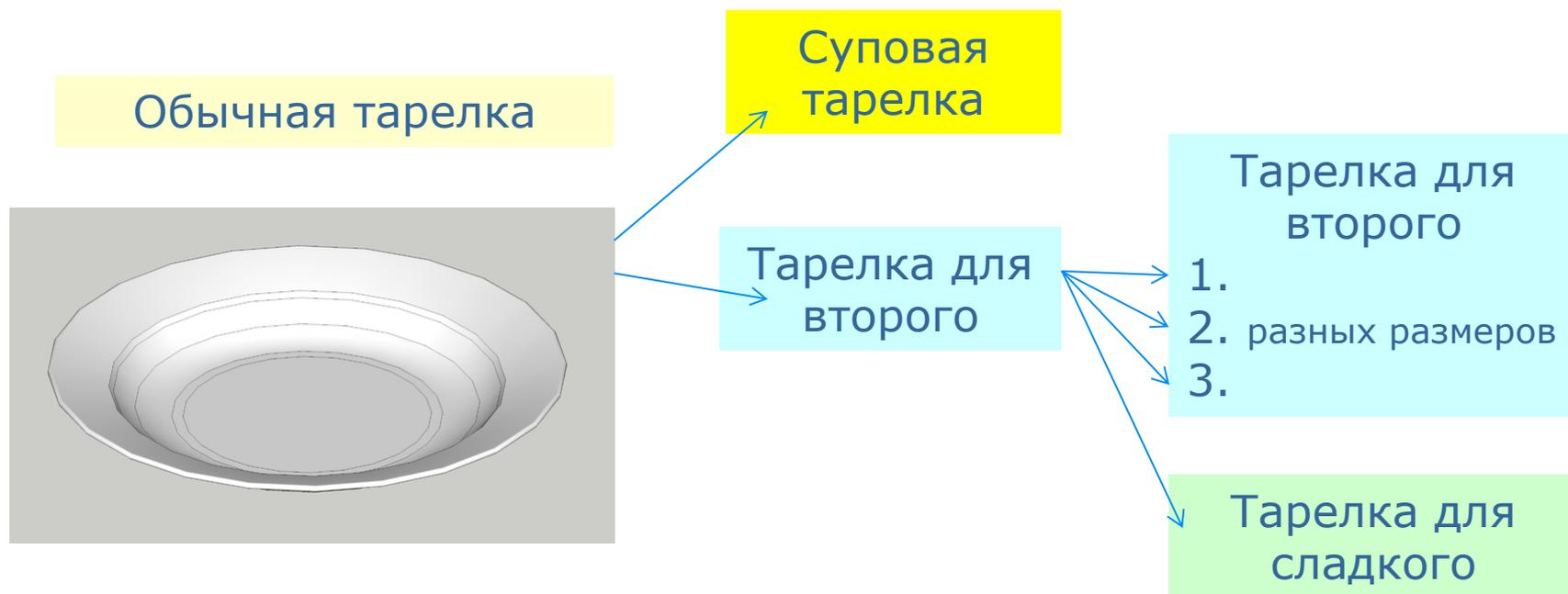
6. Выход на новые молодые «свежие» рынки

- IoT
- Телемедицина
- Big data
- Customer experience

5. Новая нарождающаяся потребность – продление долголетия

Мир развивается путём удовлетворения всё более узких человеческих потребностей
Аристотель и А.Македонский – более глубокое разделение труда

Более узкие потребности в рамках сложившегося спроса



А это: “принцип действия” и условие успеха компании ИКЕА !!!

Правило: Любая добавка к медицинской услуге создает рынок, равный самой услуге – надставление ткани десны при импланте -

1. «Клиника кисти» - 1

Количество травмпунктов в
Москве - 59

2. «Специализированный Роддом»

в Москве - 43

3. Клиника позвоночника

4. Инновационный продукт

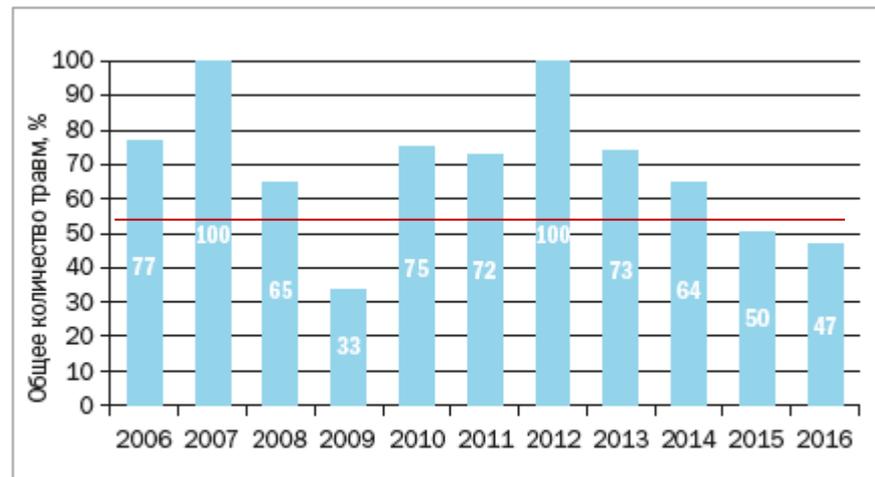


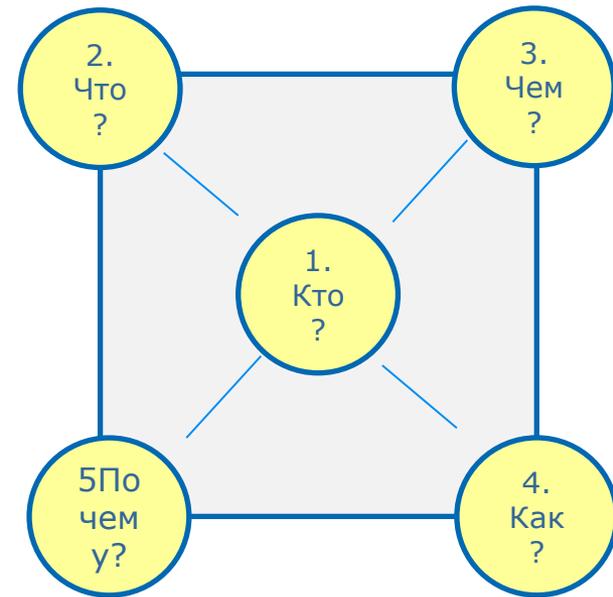
Рис. 2. Процентное соотношение количества травм пальцев рук работников и общего количества травм на предприятии ЮФ0

**Правило: Реализуйте «умную
фокусировку» для кратного
увеличения доступной вам
ёмкости рынка**

2. Формирование бизнес(деловых)-моделей и другой структуризации ЛПУ

Примеры:

1. MinuteClinic, предлагает базовые услуги здравоохранения, такие как вакцинация и лечение незначительных ран и распространенных заболеваний прямо в аптеках (аптек много и они доступны)
2. Страховые компании – датчики движения – ОМС
3. Рост «диспетчерской функции» в медицине
4. Соотношение врачей и фельдшеров на первичном приеме



Сегодня:

- 22 «модели прибыли»

- 55 шаблонов «бизнес-моделей» («лезвия и бритвы»)

И уже есть технологии их комбинаторики

3. Опережающий переход на новую м/технику

(«первая цена», «первое время», «лучшая оснащенность»)

2-а постулата современного времени:

- 1.** Покупка новой техники – это покупка за деньги новых конкурентных преимуществ
- 2.** Незыблемый закон регулярного обновления техники и технологий

Пр.: Стоматология – каждые полгода
Нокия

6. Выход на молодые «свежие» рынки

1. IoT – Интернет вещей

- Предпосылки:

- Пример:

Кардиостимуляторы с сим-картой – контроль состояния больного не по самочувствию, а на более глубоком уровне

Экономические выгоды:

- продукт следующего более совершенного поколения – перетягивание рынка
- привязывание пациента к клинике, как вечного повторного пациента
- 500 млрд. р. экономии

Контроль загрузки и простоев м/оборудования

Контроль состояния пациента, и предупреждение о критических состояниях

Пациенто-ориентированность

Связь с родными:

- В операционных – передают о начале операции и окончании,
- Медицинские IoT-устройства – в реабилитационных центрах
- Датчики мониторинга глюкозы - имплантируемых датчиков – больным диабетом
- Кардиомониторы - контролирует показатели сердечной деятельности - вызов реаниматоров в автоматическом режиме
- Мониторинг тяжелобольных: частота дыхания, звук дыхания, и пульс,

6. Выход на новые молодые «свежие» рынки

2. Телемедицина

41 млрд. \$

Предпосылки: Упираемся не только платежеспособный спрос, но и

Экономические резоны:

Дополнительный
1. Интернет-канал продаж
2. Охват мирового масштаба

Дополнительный сегмент
рынка

Занятых на
работе

Ищущих
дополнительное
доверие

6. Выход на новые молодые «свежие» рынки

3. Big data Customer experience

Предпосылки:

Электронная медицинская карта EHR (Electronic Health Records)
(«ИНН №2»)

Предсказание заболевания пациента

Предсказание поведения пациента
(в силу его выявленных привычек)

Экономические резоны:

Пр.:

- 1) Покупает аспирин
- 2) Через день - терефлекс
- 3) Затем еще через день - идет к врачу

7. Дифференциация – «Отличайся или умирай!»

Факторы отличия в самой услуге (11)

- Первенство – будьте первым и вас точно заметят («мы были первыми на рынке.....»)
- Владение атрибутом (рецепт кока-колы только у нас)
- Лидерство – будьте в чём-то «самым» (Мы самые. Надежность Тойоты)
- Наследие – подчеркните, что вы вышли не из пустоты (за вашей спиной опыт и этапы, с 19.....года) «нам сто лет и мы основатели»
- То, как делается продукт, тоже может быть отличительной идеей (Ручное производство)
- Персонализируй. Тинькофф
- Создайте новый класс продукта (услуги). (Сони: Телевизоры высокой четкости)
- Измените имя, сделайте его не изъезженным, а более привлекательным (Лепим и варим)
- Перепозиционируйте категорию (питьевая сода как средство для поглощения запахов)
- Новые материалы или технологии, которые мы используем (Металло черепица, новая технология продаж)
- Наличие или отсутствие чего-то (Без глютена, без ГМО, содержит Омега 3)

Бережливое ЛПУ

Цифровизированное ЛПУ (пределной телемедицины)

Факторы отличия в преподнесении услуги (10)

Компетентность

Надежность

Отзывчивость

Доступность

Понимание и знание потребителя

Коммуникабельность

Доверие

Безопасность

Учтивость

Материальность

Факторы осязаемые пациентом (7P)

Product

Place

Price

Promotion

Process

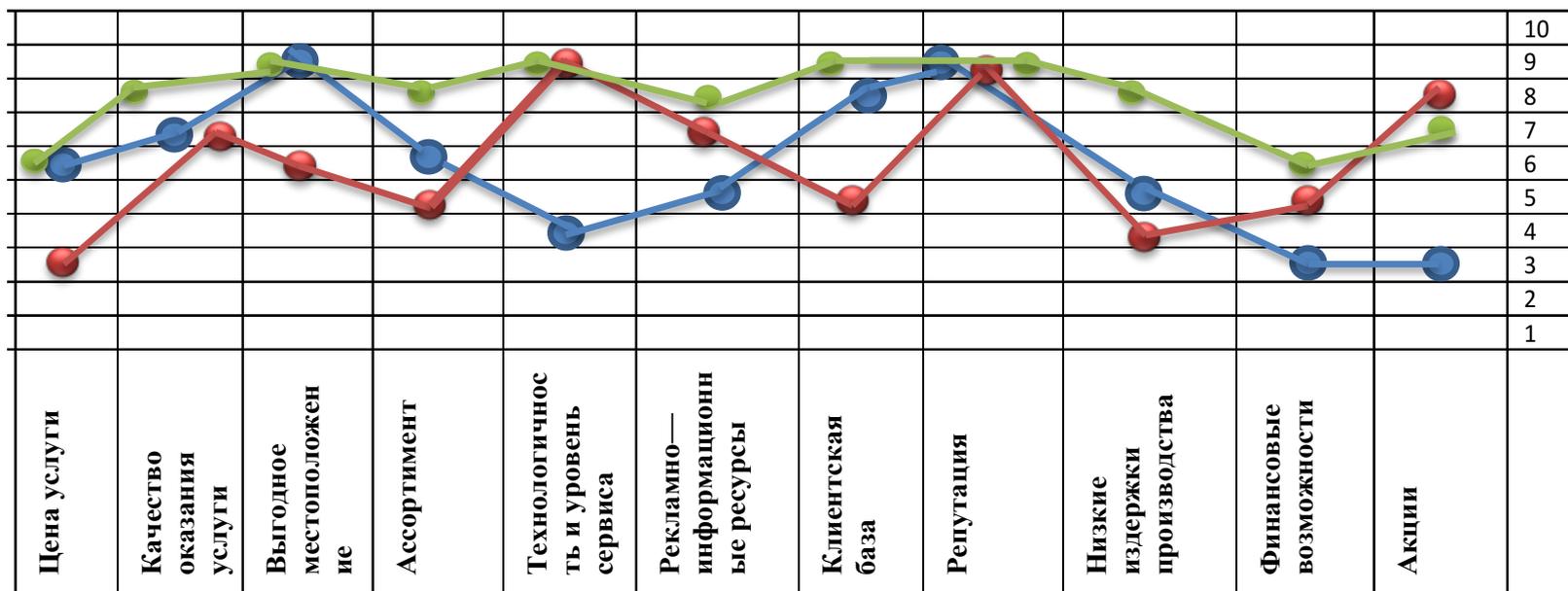
People

Physical evidence

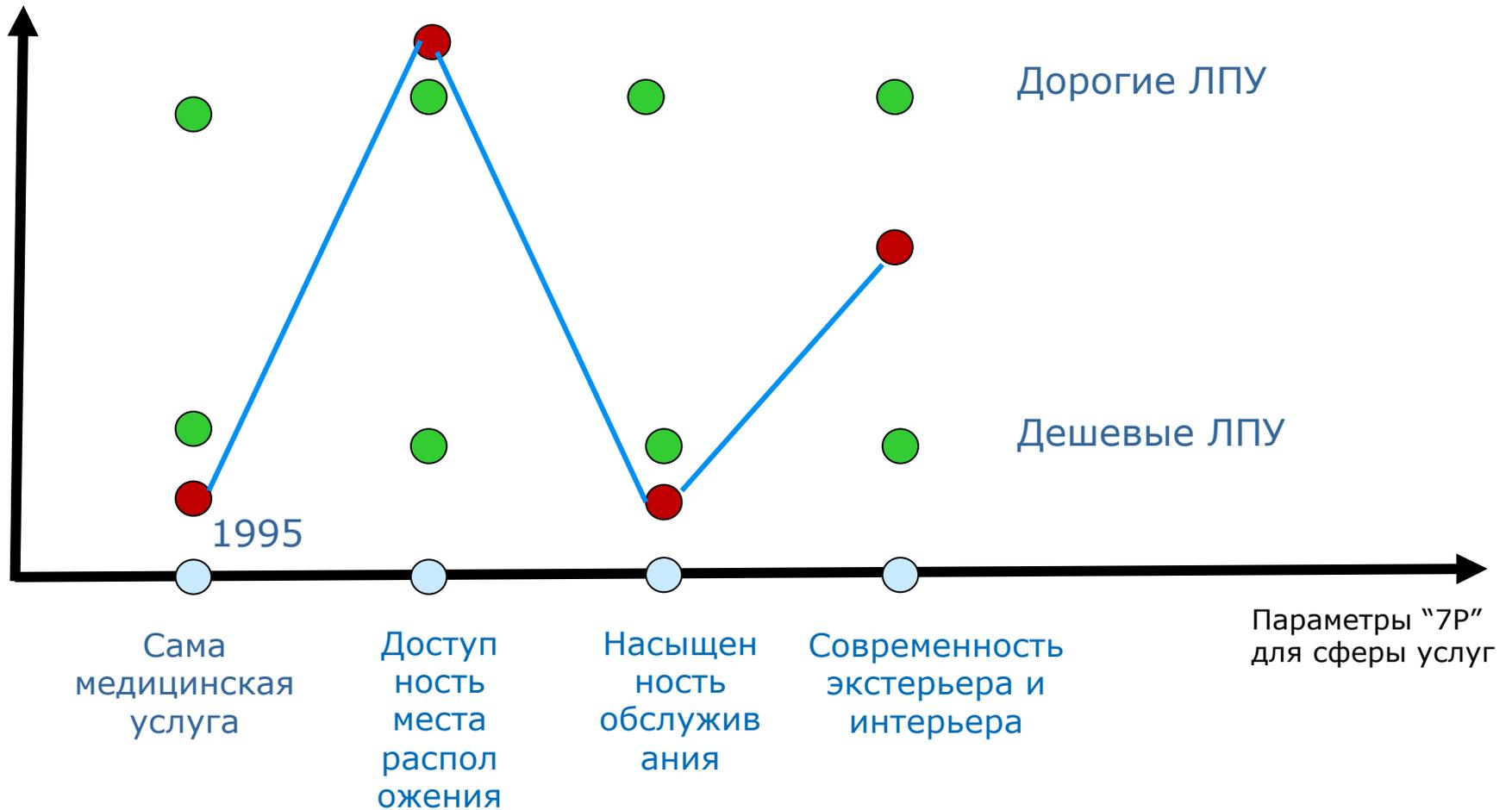
Р
Ы
Н
О
К

Клиенто-ориентированная конкурентная стратегия обеспечения качества медицинской услуги

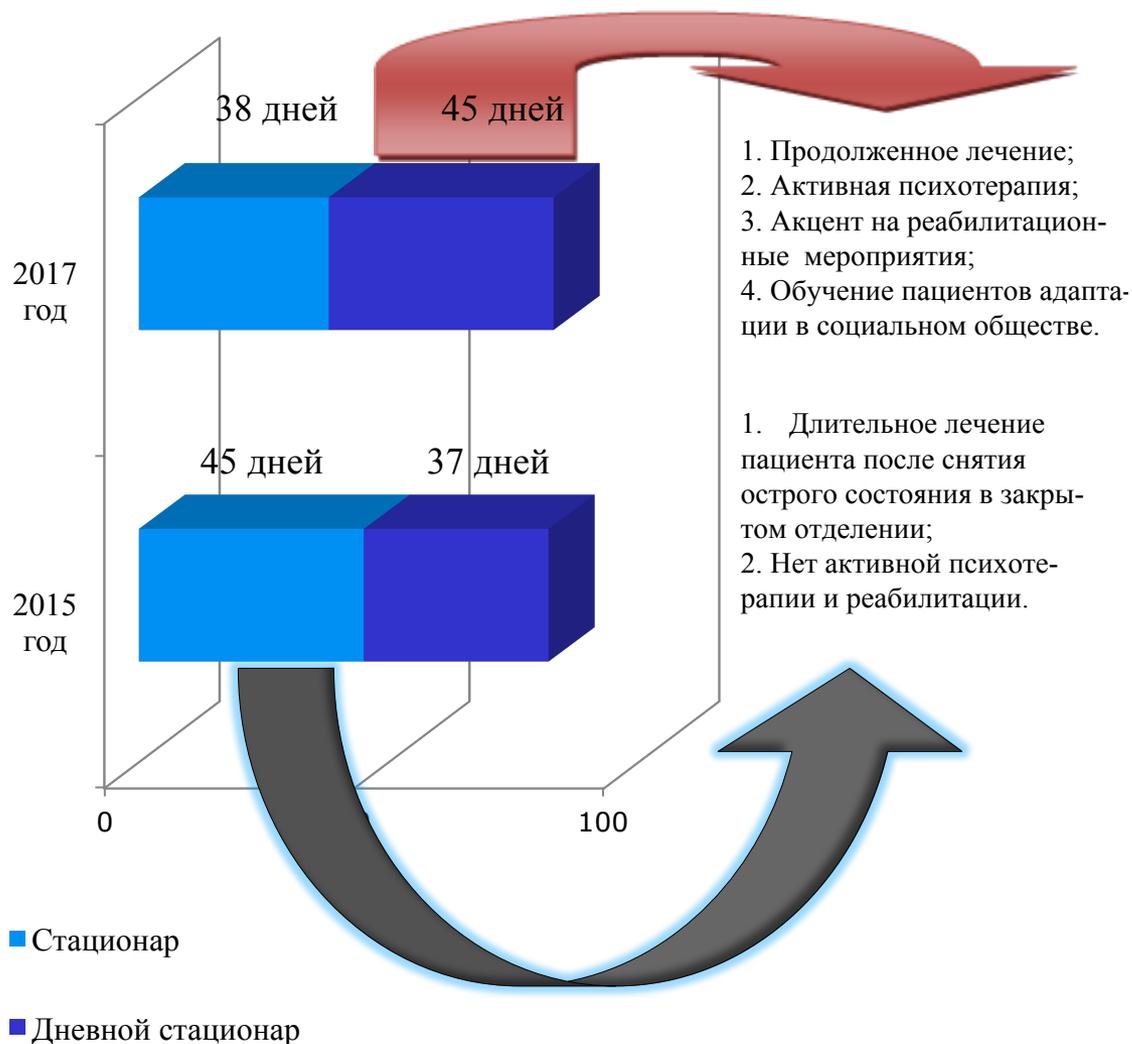
Существующая и целевая
«стратегическая канва» позиционирования
ГБУЗ «ДСП № 45 ДЗМ»



Дифференциация, создающая незатратные конкурентные отличия



Изменение схемы лечения с применением современной психофармакотерапии



1. Продолженное лечение;
2. Активная психотерапия;
3. Акцент на реабилитационные мероприятия;
4. Обучение пациентов адаптации в социальном обществе.

1. Длительное лечение пациента после снятия острого состояния в закрытом отделении;
2. Нет активной психотерапии и реабилитации.

Расчет экономии на 1 случай заболевания

Нозологии	Среднее кол-во койко-дней в стационаре в 2015 г.	Среднее кол-во койко-дней в стационаре в 2017 г.	Разница в койко-днях	Сумма экономии на 1 случай, тыс.руб.
Стационар				
Шизофрения параноидная, непрерывный тип течения	51	45	-6	- 17,4
Шизофрения параноидная, эпизодический тип течения	29	21	-8	- 23,2
Шизотипическое расстройство	54	47	-7	- 17,4
Дневной стационар				
Шизофрения параноидная, непрерывный тип течения	38	45	+7	+4,2
Шизофрения параноидная, эпизодический тип течения	33	40	+7	+4,2
Шизотипическое расстройство	40	50	+10	+5,9

Актуальные аспекты формирования успешных конкурентных стратегий ЛПУ в условиях плотных и тесных рынков

1. Стратегия «Фиолетовой коровы»



Успешная стратегия –

это всегда «стратегическая догадка»,

**Которая далее составляет
«Стратегический замысел»**

Но стратегический замысел не доведенный до ясных и измеримых целей не может быть осуществлен!

Спасибо за внимание !

sazanovich@sazanovich.ru

Вопросы

Считаем ли мы, что в ближайшие 7-10 лет IoT (интернет вещей) в медицине станет ощутимой реальностью?

Да/нет

ОМС, останется ли он одинаковым для всего населения в горизонте 7-10 лет в условиях, когда поведенческие привычки людей разные и они способны регистрироваться и отслеживаться сетью?

Да/нет

Перераспределит ли телемедицина региональные рынки и прикрепленное к нему население уже в горизонте 7-10 лет?

Да/нет

Следует ли в здравоохранении ожидать дальнейшего углубления специализации ЛПУ и повлечет ли эта тенденция к перераспределению региональных рынков?

Да/нет

Следует ли считать, что главной причиной неуспешности стратегического управления является организационная неспособность в реализации стратегии

Ключевые факторы успеха (КФУ) потребительского уровня, позволяющие перетягивать рынок и ИХ МАРКЕРЫ

Пример

Наименование и характеристика фактора, определяющего качество услуги	Наиболее важные атрибуты услуги, определяющие повышенную клиентоориентированность компании	Маркер, обращающий на себя внимание клиента (ярко демаскирующий факт проявления качества соответствующей компоненты услуги) «Мало сделать, нужно чтобы клиент заметил это действие»
<u>Компетентность</u> Означает обладание необходимыми для оказания услуги навыками и знаниями, характерными для компании	Демонстрация каждый раз широкой вариатности предоставления услуги Демонстрация знаний о новинках в ассортименте	Демонстрация каждый раз вариатности возможного ассортимента и вариатности возможностей нанесения печати Предложение клиенту новинок, даже если они и не очевидно, что являются самым подходящим для него вариантом
<u>Надежность</u> Включает в себя стабильность качества и собственно функциональную надежность, а также правильное оказание услуги в ситуации «первой покупки». Под надежностью понимается также и умение фирмы держать свои обещания	Демонстрации доверительного отношения к пациенту	Высылка в адрес каждого нового клиента «подробной дорожной карты процесса лечения» и регулярное (еженедельное) информирование клиента о результатах и ходе лечения
Отзывчивость		
Доступность		
Понимание и знание потребителя		
Коммуникабельность		
Доверие		
Безопасность		
Учтивость		
Материальность		

Амбиции и характеристики государственных поликлиник и больниц на рынке платных услуг

Характеристики:

- Они попробовали платные услуги, и обнаружили в них рост 15-25% в год (за 2015, 2016 годы)
- Сегодня гос. ЛПУ хорошо оснащены и имеют Евроремонт
- Население узнало, что в гос. ЛПУ есть тоже платная медицина
- Гос. ЛПУ обладают комплексностью, а не закутковостью
- Они держат цены в 1,5-2 раза ниже рыночных
- "Платные отделения" перехватили недозанятое время у «звезд», не оставив его другим

Амбиции:

- В стратегиях и замыслах намечен рост в 1,5-2 раза в ближайшие 5 лет
- АР на них в этом плане давит и давит ещё снижающееся от года к году гос. финансирование
- Гос. ЛПУ начали разрабатывать рыночные стратегии



Возможная трансформация отраслевых участников в горизонте 3 лет

Виды отраслевых драйверов	Будет ли проявляться?	Если да, то в чем это будет проявляться
Слияния и поглощение, сетизация и филиализация	Да	Создание крупных клиник, имеющих сетевую структуру, оправдано с точки зрения сокращения общехозяйственных расходов при стабильно возрастающем спросе на услуги по уходу для пациентов с психиатрическими заболеваниями.
Квазиинтеграция и альянсные соглашения	Да	Возможно с кафедрами психотерапии высших учебных заведений с целью разработки новых психотерапевтических программ для пациентов.
Аутсорсинг	Да	Обслуживание зданий и сооружений, медицинской техники, обеспечение безопасности и т.д.
Упрощензация (сестры милосердия, автомобилизация мед. помощи)	Нет	Необходима узконаправленная специализация по профилю «психиатрия», высококвалифицированные кадры
Доступность медицинского ресурса	Да	В течение последних лет в учреждение регулярно поступают медицинские кадры, прошедшие подготовку, а также повышение квалификации по профилю «психиатрия» и «сестринское дело в психиатрии».

Финансово-инвестиционные возможности учреждения в горизонте 3 лет

Статья для инвестиций	Возможный объем инвестиций в горизонте 3 лет
Трехлетняя годовая прибыль за счет приносящей доход деятельности (ОСУ)	137,9 млн.руб.
Государственная поддержка (бюджет учреждения за 3 года)	3 734,8 млн.руб.
Экономия за счет сокращения сроков пребывания в стационаре	90 млн.руб.
Кредиты под возможные залоги (в трехлетнем горизонте)	-
Возможное доинвестирование портфельными или стратегическими инвесторами	-
Возможное доинвестирование государственными структурами	-
Итого	3 782,7 млн.руб.
Итого, как % к имеющимся активам в 2016 году	1,3 %



Возможная трансформация отраслевых участников в горизонте 5 лет

Виды отраслевых драйверов	Будет ли проявляться?	Если да, то в чем это будет проявляться
Дальнейшая специализация медицинских учреждений	Да	При таком направлении развития медицинской организации возникают дополнительные возможности внедрения узконаправленных технологий в медицинской практике
Слияния и поглощение, сегизация и филиализация	Да	Создание крупных многопрофильных клиник, оправдано с точки зрения возможности обеспечения наиболее современных технологий и дорогостоящего оборудования. Вероятно развитие глобальных больничных комплексов
Вертикальная интеграция	Да	Взаимодействие и углубление сотрудничества между стационарными и амбулаторными медицинскими организациями, развитие большей преемственности в работе стационаров и амбулаторных центров
Квазинтеграция и альянсные соглашения (например, со страховыми компаниями или научными центрами, или создание совместных предприятий)	Да	Такое сотрудничество в современных экономических условиях и стремительно развивающемся рынке медицинских услуг будет выгодно как государственным медицинским организациям так негосударственным участникам рынка, например, страховым компаниям
Наступление иностранных медицинских учреждений	Нет	Маловероятно в условиях сложившейся политической ситуации
Аутсорсинг	Да	Обслуживание зданий и сооружений, медицинской техники, обеспечение безопасности и т.д.
Упрощензация (врачи частной практики, фельдшерские центры и автомобилизация мед. помощи)	Нет	В настоящее время больше необходима узконаправленная специализация, высококвалифицированные кадры

Финансово-инвестиционные возможности организации в горизонте 5 лет

Статья для инвестиций	Прогнозируемый возможный объем инвестиций в горизонте 5 лет
Пятилетняя годовая прибыль за счет приносящей доход деятельности	100 млн.руб.
Экономия за счет сокращения сроков пребывания в стационаре	960 млн.руб.
Кредиты под возможные залоги (в пятилетнем горизонте)	Нет
Возможное доинвестирование портфельными или стратегическими инвесторами	Нет
Возможное доинвестирование государственными структурами	410 млн.руб.
Итого	510 млн.руб.
Итого, как % к имеющимся активам в 2016 году	31 %

Конкурентный ресурсный профиль (конкуренты стратегической группы)

Ресурсы	Конкурентная ресурсная позиция			что именно «слабое» или «сильное»?	Список конкурентов стратегической группы
	Сильная	Паритетная	Слабая		
Доля рынка				Госпитализация пациентов ЮВАО г.Москвы только в наше учреждение	Конкурент № 1 Конкурент № 2 ГБУЗ «ПБ № 13»
Охват территории				Возможность оказывать психиатрическую помощь пациентам других административных округов	
Сырьевые ресурсы				Приобретение медикаментов и расходных материалов осуществляется в соответствии с потребностями учреждения	
Доступ к выгодным поставщикам				Может быть ограничен необходимостью производить закупки в рамках ФЗ №44, № 223	
Доступ к выгодным рынкам				Потенциально	
Производственные ресурсы				Удовлетворительное состояние материально-технической базы, требуется приобретение оборудования, улучшение комфортности помещений	
Маркетинговые ресурсы				Наполнение коечного фонда ОСУ за счет достаточного количества пациентов, поступающих на лечение в учреждение	
Информационные ресурсы				Учреждение обладает необходимыми информационными ресурсами	
Инвестиционные ресурсы				Достаточное количество собственных ресурсов для дальнейшего развития	
Кадровые ресурсы				В учреждении работают специалисты с высоким уровнем квалификации. При расширении ОСУ необходимо увеличить количество работников службы сопровождения	
Менеджмент					
Служба сопровождения					

МАТРИЦА ИДЕНТИФИКАЦИИ НОВЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ВОЗМОЖНОГО РАЗВИТИЯ ДГКБ ИМ. З.А. БАШЛЯЕВОЙ (МАТРИЦА И. АНСОФФА)

Направления стратегии развития Компании (матрица развития Ансоффа (расширенная))

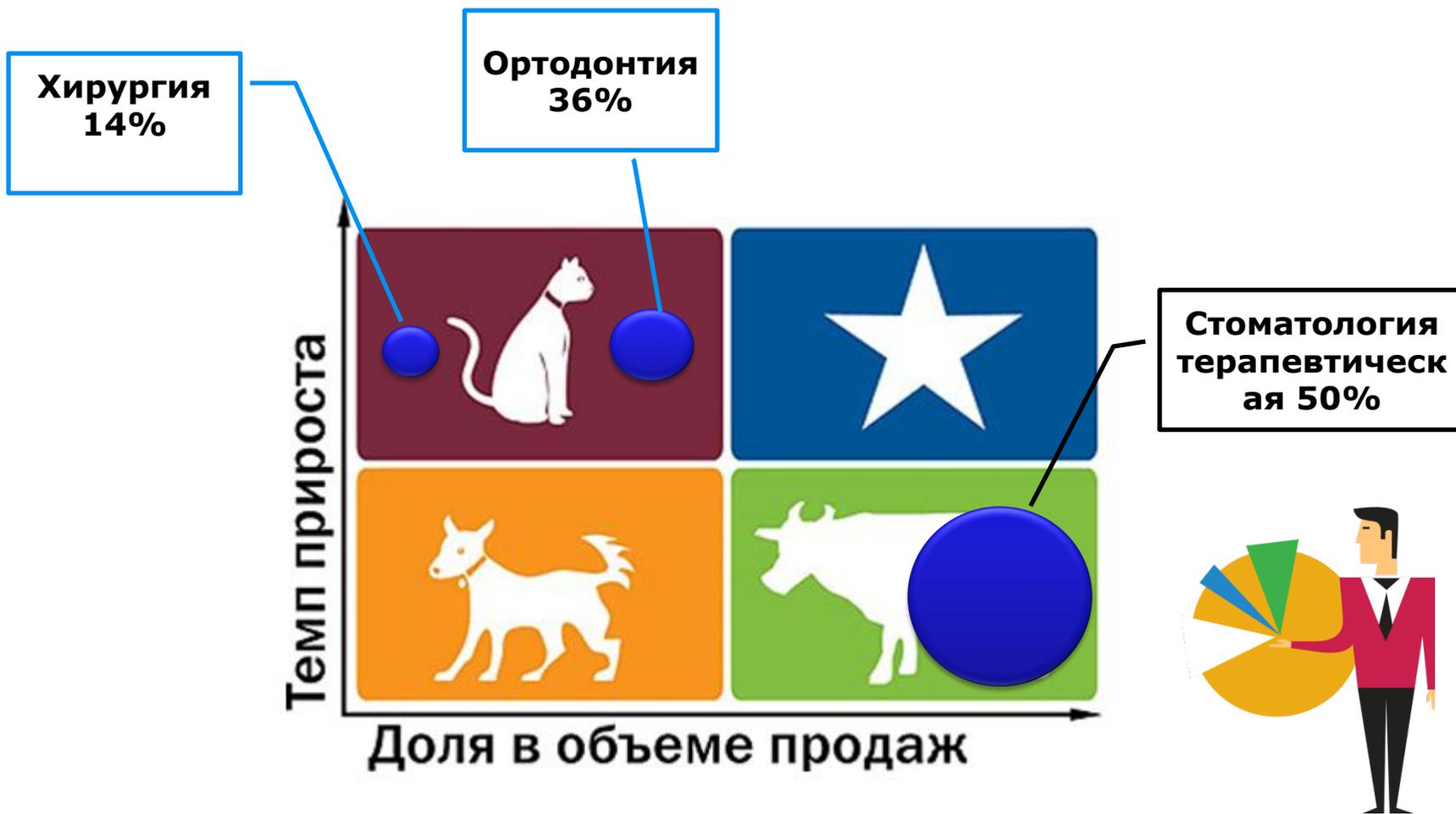
Раз- вити е рынка	Тради- цион- ные рынки	<p>1. <u>Стратегия проникновения на рынок</u> <i>Увеличение плотности сбытовой сети</i> - увеличение территориального охвата мед. помощью <i>Увеличение интенсивности потребления:</i> - увеличение частоты совершения покупок - дальнейшее проникновение на рынок платных медицинских услуг, организация кабинетов катамнеза в КДПО больницы - увеличение количества используемого товара - увеличение оборота койки за счет внедрения новых технологий в лечении, и как следствие – увеличение количества пациентов больницы</p>	<p>2. <u>Стратегия разработки товара</u> 1. Модернизация товара внедрение новых способов лечения – в хирургии, внедрение стационарзамещающих технологий. 2. Расширение ассортимента Нарастивание объемов и увеличение спектра ВМП открытие и развитие в больнице новых отделений (реабилитация, трансплантология) 3. Продвижение обновленных товаров на уже освоенные рынки - увеличение оказываемой высокотехнологичной медицинской помощи в рамках по ОМС и по федеральным квотам</p>
	Новые рынки	<p>3. <u>Стратегия развития рынков</u> Расширение рынков сбыта существующих товаров: 3.1 освоение новых гео-графических рынков Охват медицинской помощью детского населения Московской области, других регионов России - освоение новых сегментов на уже освоенных географических рынках -внедрение новых направлений деятельности- реабилитация, трансплантология</p>	<p>4. <u>Стратегия диверсификации</u> 1. Проникновение в смежные сферы экономической деятельности (концентрическая диверсификация) - расширение объемов амб. и конс. мед.помощи,, разработка программ ДМС, развитие проф.направления деятельности (вакцинация) и осмотры на дому 2. Продажа традиционным клиентам доп. услуг (горизонтальная диверсификация) Расширение спектра оказываемых медицинских услуг, совершенствование и расширен диагн. и лабор. мощностей компании 3. Вертикальная интеграция: - прямая интеграция - увеличение консультативной амбулаторной помощи, - обратная интеграция - увеличение амбулаторной медицинской помощи, развитие стационарзамещающих технологий, оказание медицинской помощи на дому</p>

**Успешная
Фирма**

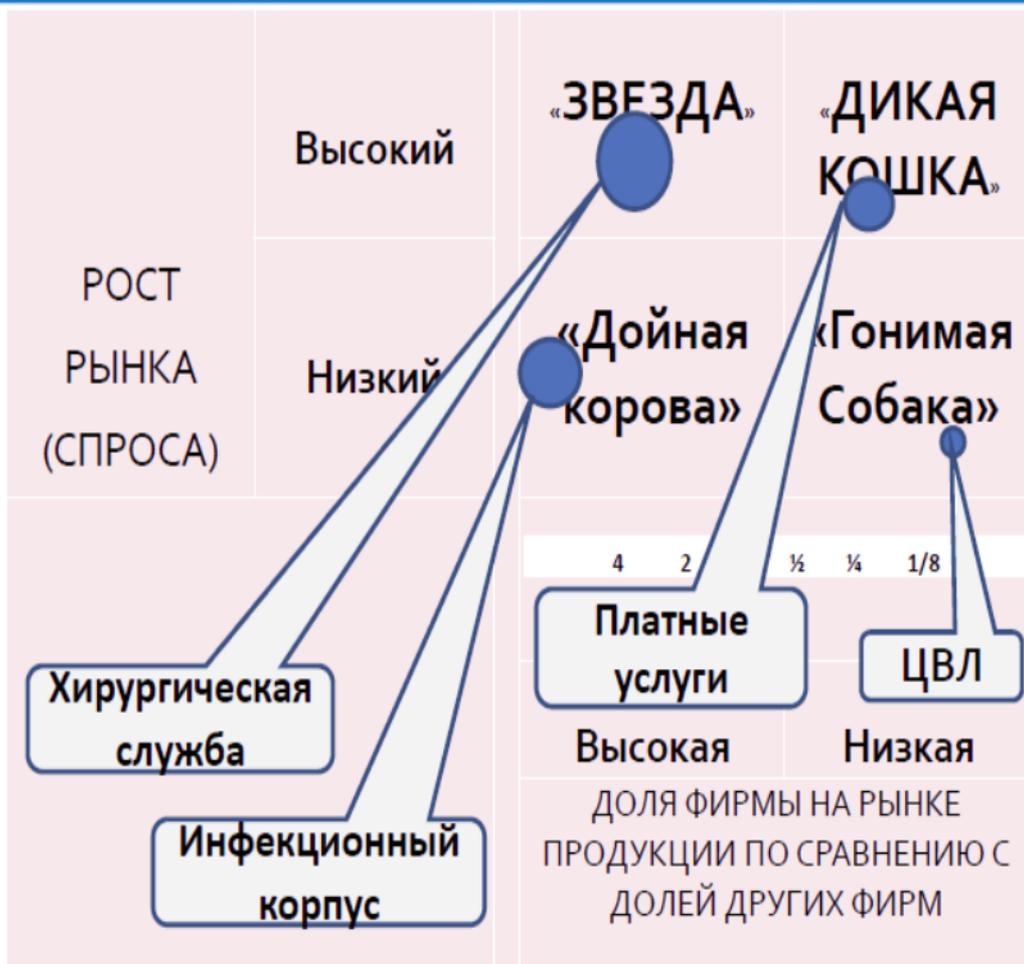
E-mail: info@mguu.ru

СРАВНИТЕЛЬНАЯ ОЦЕНКА НАПРАВЛЕНИЙ СТОМАТОЛОГИЧЕСКОЙ ПОМОЩИ ГБУЗ «ДСП № 45 ДЗМ» ПО КОНКУРЕНТНОЙ СИЛЕ И РЫНОЧНОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ

матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ)



СРАВНИТЕЛЬНАЯ ОЦЕНКА НАПРАВЛЕНИЙ МЕДИЦИНСКОЙ ПОМОЩИ БОЛЬНИЦЫ ПО КОНКУРЕНТНОЙ СИЛЕ И РЫНОЧНОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ СОГЛАСНО МАТРИЦЕ БКГ «РОСТ РЫНКА – ДОЛЯ НА РЫНКЕ».



«Звезда» – высокий спрос и высокая доля на рынке

«Дикая кошка» - высокий спрос и невысокая доля на рынке

«Дойная корова» - стабильный спрос и высокая доля на рынке

«Гонимая Собака» - низкий спрос и невысокая доля на рынке

T: +7 (495) 957-94-32
Ф: +7 (495) 957-75-77

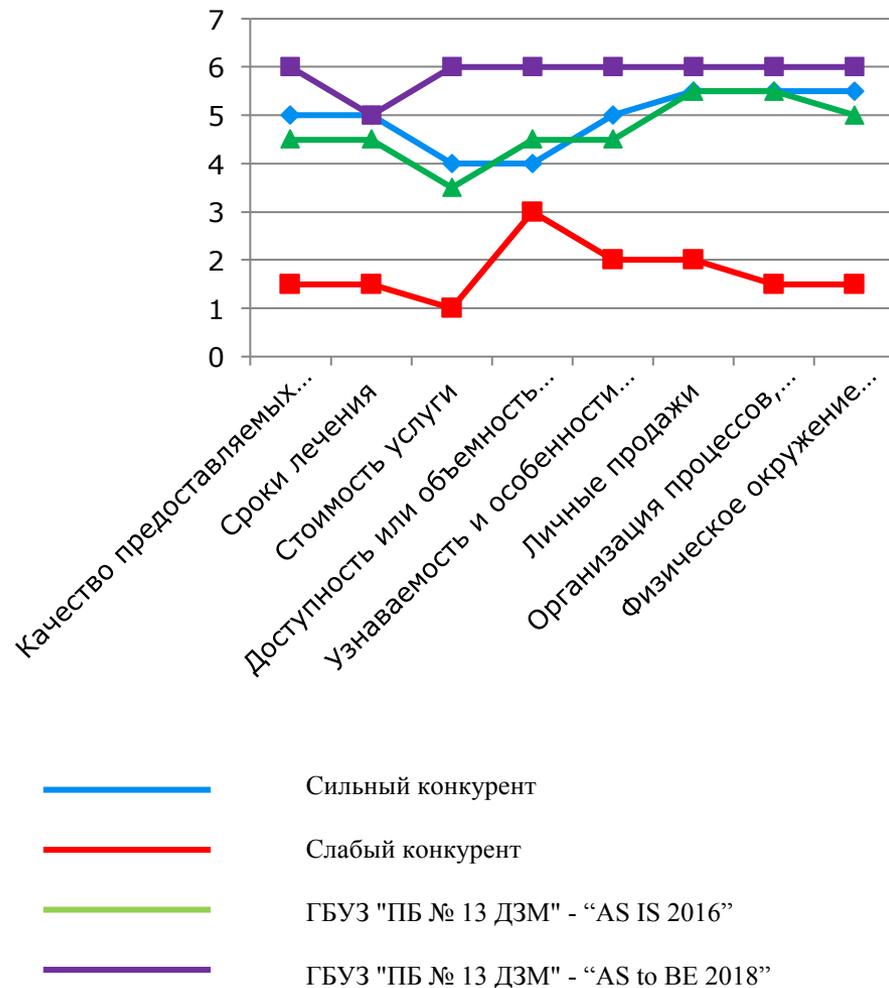
facebook.com/mguu.ru
vk.com/mguu_ru

E-mail: info@mguu.ru

Перечень ключевых факторов успеха (КФУ) для «перетягивания клиента на свою сторону»

"Стратегическая канва" уникальных конкурентных отличий (преимуществ)

Пространства для факторов создания конкурентных преимуществ в сфере услуг	В чем могут заключаться преимущества относительно самых сильных участников рынка	В чем могут заключаться преимущества относительно более слабых участников рынка
Качество услуг - лечение ряда нозологий психиатрических заболеваний, - платные услуги	Качественное обслуживание пациентов включает в себя ряд последовательных стадий, начиная от определения требований клиента и заканчивая их выполнением. Высокий уровень сервиса.	Качество услуги напрямую зависит от уровня квалификации медицинского персонала, клиентского портфеля услуг, эффективного ведения каждого случая заболевания. Создание системы качественного обслуживания пациентов возможно при грамотной организации её построения, разработки новых технологий обслуживания пациентов и стандартов оценки этой работы.
Сроки лечения	Низкая продолжительность пребывания в закрытых отделениях стационара (37 дней), высокий показатель оборачиваемости койки (9,2).	
Стоимость лечения: - основные лечебные услуги - процедуры по уходу	Снижение себестоимости за счет сокращения сроков пребывания в стационаре в связи с использованием современной психофармакотерапии, приоритетное направление активной реабилитации и социализации пациента – амбулаторные службы (ДС). Использование дифференцированной цены на услугу по уходу в зависимости от степени тяжести пациента, тогда как основной конкурент использует одну расценку для всех пациентов	Зачастую цена на услугу по уходу у слабого конкурента ниже среднерыночной (демпинговая цена), что может негативно сказываться на качестве предоставлении услуг
Охват территории и доступ к выгодным рынкам	Доступность учреждения (близость станций метро, незагруженная транспортная инфраструктура, обслуживание всего ЮВАО, части ВАО и ЦАО). Вертикальная интеграция будет достигнута за счет развития амбулаторного звена учреждения	Госпитализация в стационар и дневные стационары профильных больных из незакрепленных за учреждением административных округов города Москвы
Материальное оснащение и физическое окружение	Отделения учреждения располагаются в отремонтированных помещениях, имеют парковую прогулочную территорию	Выделение палат повышенной комфортности. Большая парковая территория.





Восьми-польный SWOT-анализ ключевых факторов развития

О – возможности

1. Разработка стратегии, системы целей и бизнес-процессов (0,9)
2. Охват территории (0,5)
3. Развитие амбулатории (0,4)
4. Активная рекламная компания (0,5)
5. Доступ к выгодным рынкам (0,8)
6. Расширение ассортимента (0,7)
7. Повышение уровня сервиса (0,7)
8. Сокращение сроков лечения в стационаре (0,7)
9. Внедрение интенсивных методов терапии (0,8)
10. Высокий процент тяжелых случаев заболеваний, требующих ИТ (0,5)
11. Высокий спрос на ИТ (0,7)
12. Приобретение современного оборудования для ИТ (0,8)
13. Привлечение квалифицированных в области психореанимации кадров (+8,8)

Т – угрозы

1. Увеличение доли рынка конкурентов (-0,6)
2. Изменение законодательства в сфере здравоохранения (-0,4)
3. Сезонность, нестабильность потребления услуг (-0,7) (-1,7)

S – сильные стороны

1. Опыт работы (0,9)
2. Кадровый потенциал (специалисты и менеджмент) (0,9)
3. Широкий ассортимент (0,7)
4. Уникальные услуги (0,9)
5. Стоимость услуг (0,8)
6. Выгодное географическое положение (0,8)
7. Текущее состояние материально-технической базы (0,6)
8. Стабильная з/п, соц. гарантии (0,8)
9. Сырьевые ресурсы (0,7) (+7,1)

«Стратегия роста» (фокус основных усилий)

Реализация уникальной возможности специализированного учреждения здравоохранения занять лидирующую позицию на рынке психиатрических услуг путем сохранения достигнутого уровня развития, открытия центра психореанимации и интенсивной терапии, внедрения интенсивных методов терапии психических и наркологических расстройств, медицинской реабилитации для лиц пожилого возраста с нарушением когнитивных функций, а также повышения сервисной составляющей психиатрической помощи до уровня ведущих непсихиатрических клиник

Стратегия
сфокусированного роста

W – слабые стороны

1. Система целей (-0,7)
2. Система бизнес-процессов (-0,7)
3. Слабые маркетинговые ресурсы (-0,3)
4. Отсутствие стратегии (-0,8)
5. Организационная структура и корпоративная культура (-0,5)
6. Система коммуникаций (-0,2)
7. Длительные сроки лечения в стационаре (-0,8) (-4)

Стратегия сфокусированного роста

Стратегия обороны

<p style="text-align: center;">Восьми-польный SWOT-анализ ключевых факторов развития</p>	<p>О – возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка стратегии, системы целей и бизнес-процессов (0,9) 2. Охват территории (0,5) 3. Развитие амбулатории (0,4) 4. Активная рекламная компания (0,5) 5. Доступ к выгодным рынкам (0,8) 6. Расширение ассортимента (0,7) 7. Повышение уровня сервиса (0,7) 8. Сокращение сроков лечения в стационаре (0,7) 9. Привлечение квалифицированных кадров (0,8) <p style="text-align: right;">(+6)</p>	<p>Т – угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение доли рынка конкурентов (-0,6) 2. Изменение законодательства в сфере здравоохранения (-0,4) 3. Сезонность, нестабильность потребления услуг (-0,7) <p style="text-align: right;">(-1,7)</p>
<p>S – сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Опыт работы (0,9) 2. Кадровый потенциал (специалисты и менеджмент) (0,9) 3. Стоимость услуг (0,8) 4. Выгодное географическое положение (0,8) 5. Текущее состояние материально-технической базы (0,6) 6. Стабильная з/п, соц. гарантии (0,8) 7. Сырьевые ресурсы (0,7) <p style="text-align: right;">(+5,5)</p>	<p style="text-align: center;">«Стратегия роста» (фокус основных усилий)</p> <p style="text-align: center;">Реализация уникальной возможности специализированного учреждения здравоохранения занять лидирующую позицию на рынке психиатрических услуг путем сохранения достигнутого уровня развития, оптимизации стационарных форм лечения пациента, развитие амбулаторного звена (в т.ч. дневных стационаров), непрерывная психосоциальная терапия и адаптация пациента в социуме, а также повышения сервисной составляющей психиатрической помощи до уровня ведущих непсихиатрических клиник</p>	<p style="text-align: center;">Стратегия сфокусированного роста</p>
<p>W – слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Система целей (-0,7) 2. Система бизнес-процессов (-0,7) 3. Слабые маркетинговые ресурсы (-0,3) 4. Отсутствие стратегии (-0,8) 5. Организационная структура и корпоративная культура (-0,5) 6. Система коммуникаций (-0,2) 7. Длительные сроки лечения в стационаре (-0,8) <p style="text-align: right;">(-4)</p>	<p style="text-align: center;">Стратегия сфокусированного роста</p>	<p style="text-align: center;">Стратегия обороны</p>

**Восьми-польный
SWOT-анализ
ключевых факторов
конкуренции**

О – возможности

1. Разработка стратегии, системы целей и бизнес-процессов (0,9)
2. Репутация (узнаваемость, доверительность, комфорт) (0,8)
3. Клиентская база (0,7)
4. Опережение отрасли по ряду направлений (0,8)
5. Совершенствование услуг (0,3)
6. Освоение новых сегментов отрасли (0,7) (+4,2)

Т –угрозы

1. Угроза поглощения или слияния (-0,5)
2. Риск избытка конкурентов (-0,6)
3. Момент копирования конкурентных отличий другими участниками рынка (-0,3)
4. Изменение законодательства в сфере здравоохранения (-0,3)
5. Опережающее развитие и введение новых уникальных услуг конкурентами (-0,9)
6. Введение конкурентами более эффективной системы скидок (-0,3) (-2,9)

S – сильные стороны

1. Опыт работы (0,9)
2. Кадровый потенциал (0,9)
3. Приверженность новым технологиям (0,9)
4. Стоимость услуг (0,8)
5. Мониторинг деятельности конкурентов (0,2) (+3,7)

Стратегия (фокус основных усилий) Достижение безусловных конкурентных преимуществ путем реализации стратегии разработки услуги – создание уникальных конкурентных отличий ГБУЗ «ПБ № 13 ДЗМ», основанных на развитии профильных медицинских и реабилитационных услуг

Стратегия сфокусированного роста

W – слабые стороны

1. Система целей (-0,7)
2. Система бизнес-процессов (-0,7)
3. Слабые маркетинговые ресурсы(-0,3)
4. Отсутствие стратегии (-0,8)
5. Низкий уровень доверия у населения к государственным психиатрическим больницам (-0,2) (-2,7)

Стратегия сфокусированного роста

Стратегия обороны



«Стратегическая карта верхнего уровня»

Стратегическая цель развития 2020г.

1. Качественная цель 2020

“AS to BE 2020”: **Видение:** рентабельное государственное учреждение здравоохранения с самым крупным в городе центром интенсивных методов терапии и высоким сервисным уровнем оказания медицинских услуг в сфере психиатрии, занимающее устойчивую конкурентную позицию на рынке медицинских услуг и обеспечивающее 1/3 потребности города Москвы в области психореанимации.
Миссия: сократить длительность пребывания в стационаре, привлечь клиентский рынок за пределами ограниченного локального рынка, удовлетворить существующий спрос и создать условия для дальнейшего роста учреждения с опережением рыночного спроса, увеличить рост удовлетворенности пациентов качеством предоставляемых услуг, рост заработной платы сотрудников.

“As Is 2015”: государственное учреждение здравоохранения, находящееся на третьем этапе развития – «активная деятельность или отрочество» (модель жизненного цикла организации И.Адизеса), характеризующееся отсутствием четких целей и задач, слабыми внутренними процессами, стремительным ростом объемов оказываемых услуг, что может привести к управленческому кризису.

2. Количественные цели 2020

Доля рынка – 35%

Ресурсные цели – инвестиции в 2016 году 23% от активов

Имеющееся временное окно – 5 лет

Компетентностные цели – 80% обученный персонал

Узнаваемость в целевых сегментах – 50%

Удельный вес удовлетворенных клиентов не менее 90%

Стратегия темпов роста в течение 5 лет:

Стационарная медицинская помощь ~2,25% в год, амбулаторная медицинская помощь ~5% в год, ИТ ~ 6,25% в год.

Расширение масштаба деятельности и внедрение новых и уникальных услуг

Финансовая перспектива 2020

Показатели результата: годовая экономия – 192 млн. рублей,
За период 5 лет – 960 млн. руб.

Необходимые инвестиции: 510 млн.руб. для открытия 6 отделений ИТ.
Источник получения – экономия, государственные субсидии

Годовая экономия – 192 млн. рублей

Клиентская перспектива 2020: сокращение сроков лечения в стационаре, развитие амбулаторной службы, снижение инвалидизации

Стратегическая карта учреждения. Стратегическая цель развития 2018 г.

Качественная цель 2018

“AS to BE 2018”: Видение:

крупное государственное учреждение здравоохранения г. Москвы в сфере психиатрии с использованием современной психофармакотерапии при лечении пациентов ряда нозологий психиатрических заболеваний в стационаре и активной психосоциальной реабилитации, социализацией пациентов в амбулаторном звене учреждения. Лучшее отделение по сестринскому уходу с предоставлением сервисных услуг (размещение в маломестных палатах повышенной комфортности) при оказании специализированной медицинской помощи по профилю «психиатрия», занимающее устойчивую конкурентную позицию на рынке услуг по уходу за пациентами психиатрического профиля.

Миссия: сокращение срока лечения по ряду нозологий психиатрических заболеваний пациентов в закрытых отделениях стационара и создание максимально комфортных условий пребывания для таких пациентов на лечении в амбулаторном звене (свободный режим с сохранением привычных условий повседневной жизни больного, активная реабилитация), предоставление пациентам услуг лучшего качества, повышение удовлетворенности пациентов, привлечение клиентского рынка территориальных округов г.Москвы, развитие материально-технической базы учреждения, обеспечение роста заработной платы работников учреждения.

“AS IS 2016”:

Основное лечение пациентов ряда нозологий психиатрических заболеваний проходит в закрытых отделениях учреждения. Отделение сестринского ухода смешанного финансирования, как структурное подразделение государственного учреждения здравоохранения без палат комфортного пребывания пациентов, имеющее свою позицию на рынке услуг по уходу за пациентами с психиатрическими заболеваниями в г.Москве.

Количественные цели 2018

Доля рынка – 30 %
Ресурсные цели - 480, 0 тыс.руб. за счет собственных средств учреждения
Временное окно - 3 года

Наличие квалификационного персонала – до 75 %
Узнаваемость в целевых сегментах – 60%;
Удельный вес удовлетворенных клиентов не менее 90%.

Стратегия темпов роста до 2018 года

стационарная медицинская помощь $\approx 2,6\%$ в год, амбулаторная медицинская помощь $\approx 6,6\%$ в год, платные услуги $\approx 6,6\%$. Введение новых услуг, расширение масштаба деятельности

Финансовая перспектива

Экономический эффект: годовая экономия – 30,0 млн.руб., за период 3-х лет - 90,0 млн.руб.
Развитие ОСУ: выручка за 3 года $\approx 138,0$ млн.руб., чистая прибыль $\approx 23,0$ млн.руб.

Клиентская перспектива 2018:

Сокращение сроков пребывания пациентов с нозологией «шизофрения» в стационаре (более 13 000 койко-дней в год); развитие активной психосоциальной реабилитации в дневных стационарах, возвращение дееспособности пациентам их социализация.
Привлечение пациентов в ОСУ за счет предоставления качественных услуг по уходу, размещение в палатах повышенной комфортности.

Видение ГБУЗ «ПБ № 13 ДЗМ» в 2018 году и контрольные цифровые параметры

Элементы стратегии	Цели по годам реализации стратегии		
	2016	2017	2018
<p>I. Общее видение к 2018 году: крупное государственное учреждение здравоохранения г. Москвы в сфере психиатрии с использованием современной психофармакотерапии при лечении пациентов ряда нозологий психиатрических заболеваний в стационаре и активной психосоциальной реабилитацией, социализацией пациентов в амбулаторном звене учреждения. Лучшее отделение по сестринскому уходу с предоставлением сервисных услуг (размещение в маломестных палатах повышенной комфортности) при оказании специализированной медицинской помощи по профилю «психиатрия», занимающее устойчивую конкурентную позицию на рынке услуг по уходу за пациентами психиатрического профиля.</p> <p>Миссия: сокращение срока лечения по ряду нозологий психиатрических заболеваний пациентов в закрытых отделениях стационара и создание максимально комфортных условий пребывания для таких пациентов на лечении в амбулаторном звене (свободный режим с сохранением привычных условий повседневной жизни больного, активная реабилитация), предоставление пациентам услуг лучшего качества, повышение удовлетворенности пациентов, привлечение клиентского рынка территориальных округов г.Москвы, развитие материально-технической базы учреждения, обеспечение роста заработной платы работников учреждения.</p>			
<p>II. Стратегия темпов роста Внедрение интенсивных методов лечения, стремление к расширению зоны обслуживания</p>			
рыночные цели (доля рынка г. Москва):			
-стационарная медицинская помощь	1,5 %	4,5 %	8 %
-амбулаторная медицинская помощь	10 %	15 %	20 %
-платные услуги	9 %	14 %	20 %
ресурсные цели	ввод в эксплуатацию		
оборудование для палат повышенной комфортности			
приспособления для маломобильных групп населения		ввод в эксплуатацию	
компетентностные цели			
повышение квалификации и обучение врачебного персонала	50 %	60 %	75 %
повышение квалификации и обучение врачебного персонала	60 %	65 %	70 %
<p>III. Стратегия конкурентных отличий Стратегия сфокусированного роста</p>			
Сокращение сроков пребывания пациентов в закрытых отделениях стационара, койко-день.		13 000	13 000
Расширение отделения сестринского ухода	130	160	195
Введение сервисных услуг			

Актуальные аспекты формирования успешных конкурентных стратегий ЛПУ в настоящих условиях

Маркетинговые

1. Умение реализовывать «нелинейную селективность» (нелинейную фокусировку)

2. Интернет продвижение по малочастотным словам (видам нозологий)

3. «Новые наименования» видов лечения

4. Предоставление только маркерowanych услуг («специальные маркеры», как «свидетели» действительного качества услуг)

5. «Мишенный демпинг»

6. Поиск и переход к более интенсивным (производительным) и более прицельным методам лечения, высвобождающим занимаемые ресурсы

Операционные

Спасибо за внимание!

Вопросы???

sazanovich@sazanovich.ru