Управление государственной службы и кадров Правительства Москвы

Московский городской университет управления Правительства Москвы

**Дополнительная профессиональная программа профессиональной переподготовки «Специалист по государственному и муниципальному управлению – Master of Public Administration (MPA)», специализация «Управление в здравоохранении»**

# ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**Волкова Елена Анатольевна**

**на тему:**

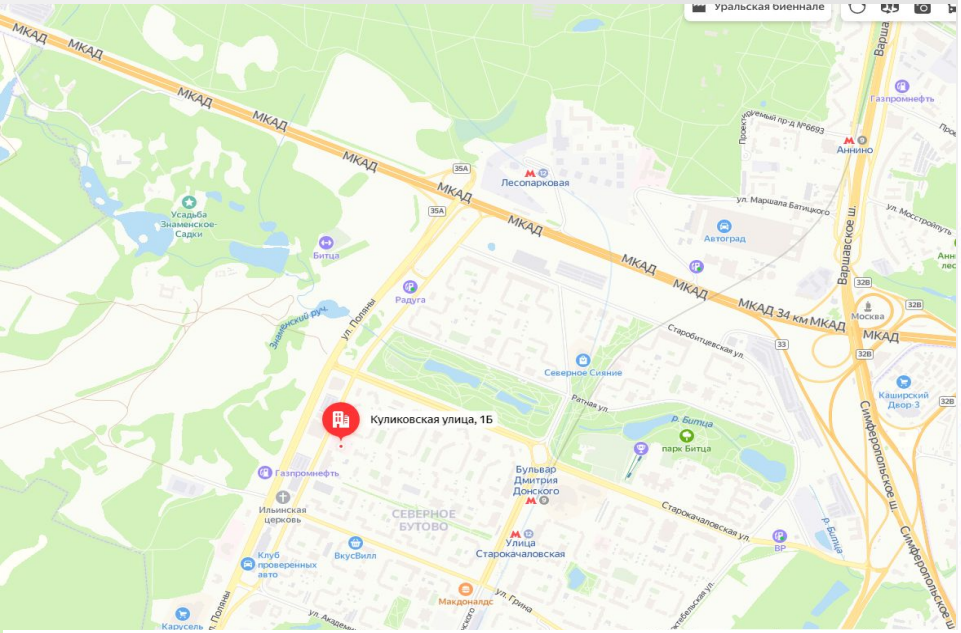
**«Разработка стратегического концепта-плана развития платного отделения ГБУЗ «ДГП №118 ДЗМ» до 2024 года путем выхода на новый рынок и его операционализация»**

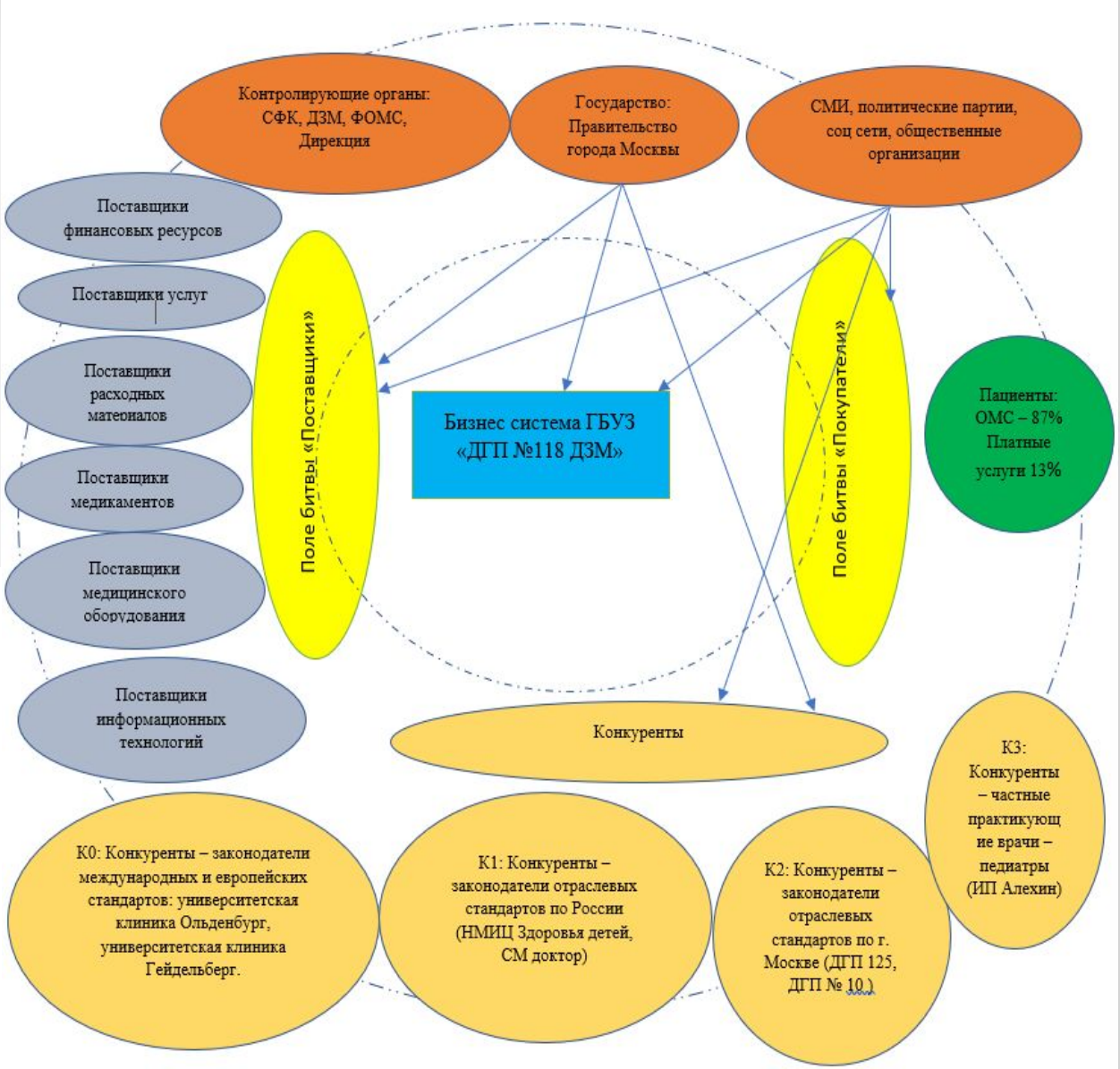
**Руководитель: Сазанович А.Н., профессор, д.т.н.**

2022

МГУУ

# Краткая характеристика ГБУЗ «ДГП №118 ДЗМ»





МГУУ

# Объект и задачи дипломной работы

**Объект исследования**

Отделение платных медицинских услуг

**Задачи дипломной работы**

1. Анализ существующих инструментов диагностики учреждения, а так же методов разработки стратегии
2. Комплексная диагностика внешней и внутренней среды компании
3. Разработка стратегии развития с использованием современных научных методов и моделей.
4. Разработка комплекса конкретных организационных мероприятий по реализации стратегии и ее операционализации

# Комплексная диагностика учреждения

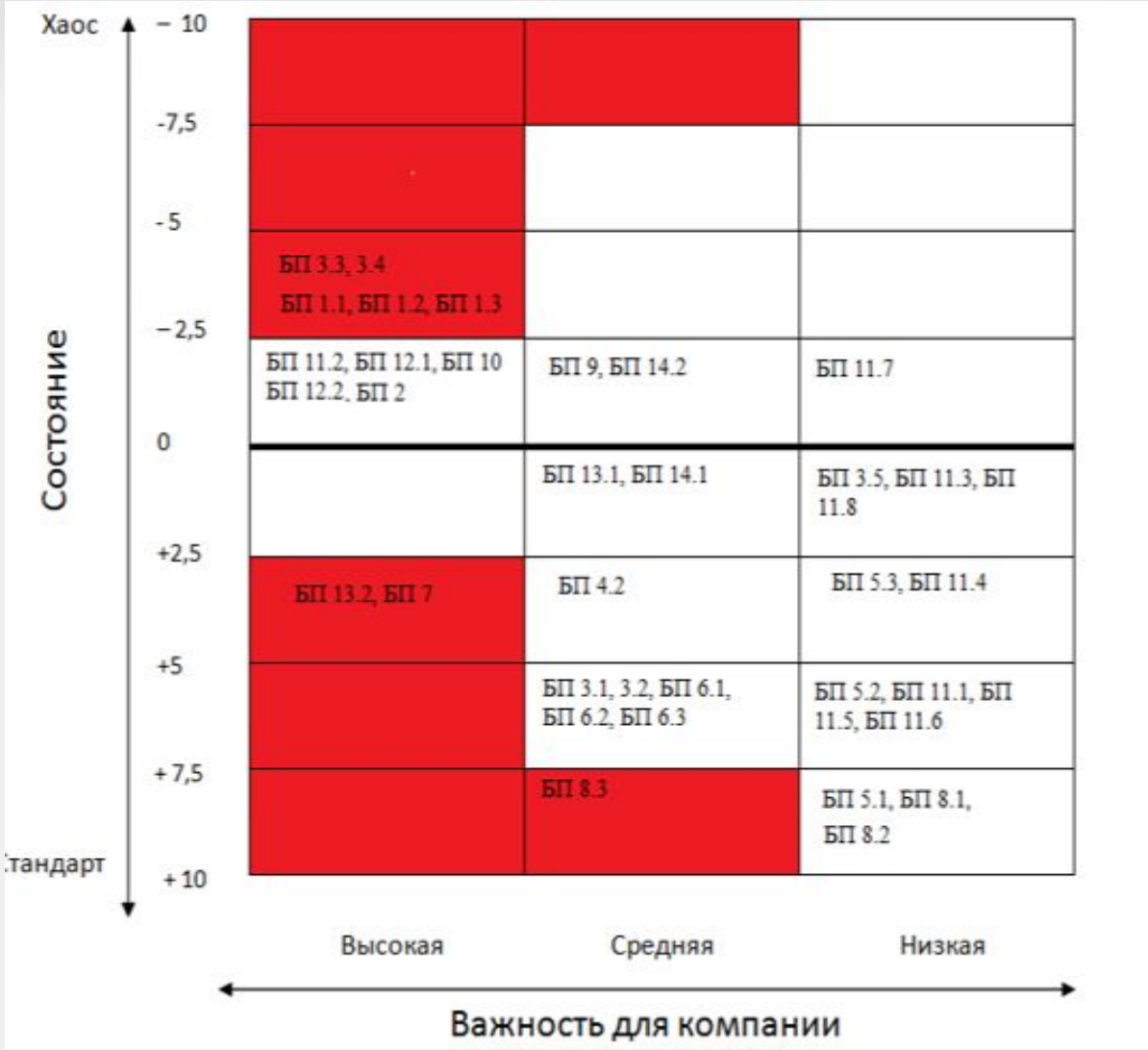
МГУУ

# Оценка внутренней и внешней среды

| № п/п | Системные характеристики | | Результирующая оценка |
|---|---|---|---|
| 1. | Система выходов | 1.1 Финансовый результат от возможного потенциала | -2 |
| | | 1.2 Материальный результат (качество продукта в оболочке услуги) | + 5 |
| | | 1.3 Информационный результат (система маркетинговых коммуникаций) | - 5 |
| 2. | Система целей (стратегического управления) | | + 5 |
| 3. | Система входов | 3.1 Финансовый вход | + 5 |
| | | 3.2 Материальный вход | + 7,5 |
| | | 3.3 Информационный вход | - 5 |
| 4. | Система бизнес – процессов | | -2 |
| 5. | Структура компании | | + 2 |
| 6. | Система менеджмента организации | 6.1 ТОП-менеджмент | + 2 |
| | | 6.2 Средний менеджмент | + 2 |
| | | 6.3 Нижний менеджмент | - 2,5 |
| 7. | Персонал | 7.1 Основной персонал | + 5 |
| | | 7.2 Вспомогательный персонал | + 2,5 |
| 8. | Система коммуникаций | 8.1 Система совещаний | - 2,5 |
| | | 8.2 Система документооборота | + 5 |
| | | 8.3 Межличностные коммуникации | + 2 |
| 9. | Система принятия решений и разрешения проблем | 9.1 Процедуры разрешения проблем | -2 |
| | | 9.2 Процедуры принятия долгосрочных решений | -2 |
| 10. | Корпоративная культура | | + 5 |
| 11. | Информационная система | | + 2 |
| | **Итоговая средняя оценка -23; +50** | | + 27 |

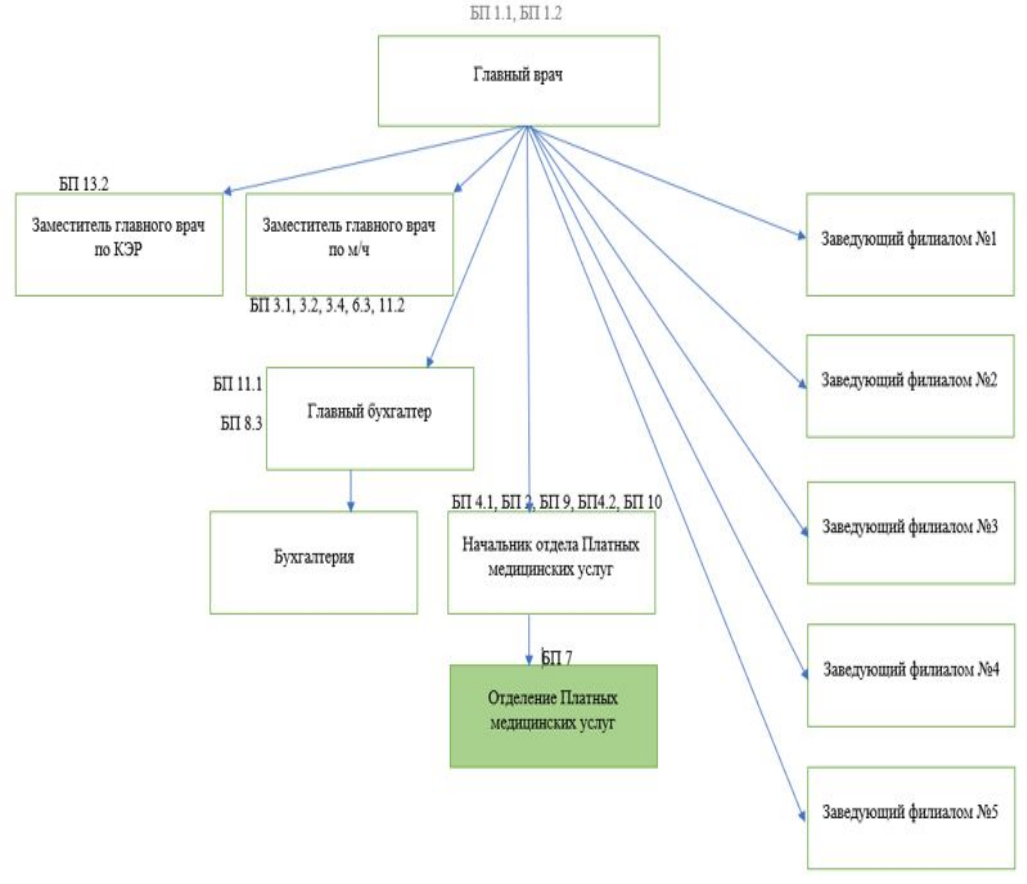
| Внешние риски | | | | | Внешние шансы | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Объект внешней среды | Проявление влияния (причинно-следственная взаимосвязь) | На какой KPI оказывает влияние | Вероятность проявления риска | Предварительная количественная оценка (0-10) | Объект внешней среды | Проявление влияния (причинно-следственная взаимосвязь) | На какой KPI оказывает влияние | Вероятность проявления шанса | Предварительная количественная оценка (0-10) |
| Пациенты | Снижение уровня потребления услуг населением, в связи с закрытием отделения Платных медицинских услуг на время локдауна (У) | Доход | Высокая | -8 | Конкуренты К2 (законодатели отраслевых стандартов по г. Москва) | Расширение действующего прейскуранта платных медицинских услуг новыми и востребованными услугами | Доход | Высокая | 9 |
| Поставщики трудовых ресурсов | Уменьшение состава численности квалифицированных специалистов (С) | Доход | Высокая | -6 | Клиенты | Расширение клиентской базы за счет охвата соседних районов города Москвы и части близлежайшего Подмосковья | Доход | Высокая | 9 |
| Конкуренты К2 (законодатели отраслевых стандартов по г. Москва) | Снижение доли рынка из-за оттока пациентов по причине открытия новой коммерческой клиники. (С) | Доля рынка, (снижение доходов) | Средняя | -4 | Конкуренты К1 (законодатели отраслевых стандартов по России) | Увеличение доли рынка за счет применения новейших технологий, оборудования, схем лечения, топовых специалистов, дополнительных услуг в части телемедицины | Доля рынка (рост доходов) | Средняя | 7 |
| СМИ/Политические партии | Негативные отзывы, провокационные видеоматериалы, в следствии чего ожидаемый отток пациентов (С) | Спрос, выручка | Средняя | -3 | Поставщики трудовых ресурсов | Привлечение высококвалифицированных кадров | Доход | Средняя | 6 |
| Поставщики медикаментов и пр. | Рост цен (С) | Себестоимость медицинских услуг (увеличение) | Низкая | -2 | Поставщики оборудования | Своевременность поставок, минимизация цен | Оснащенность современным оборудованием | Низкая | 5 |
| **Итоговая сумма сумма** | | | | **-23** | **Итоговая сумма** | | | | **+36** |

# Выявление критичных бизнес процессов



МГУУ

# Организационная структура учреждения в привязке к бизнес – процессам и матрица функций




| БП/ Подпроцесс/ Функции | | Должности | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Главный врач | Заместитель главного врача по медицинской части | Заместитель главного врача по КЭР | Начальник отделения Платных медицинских услуг | Главный бухгалтер |
| БП 3 | 3.3 Осуществить проектирование и запуск бизнес-процессов и структур | К | И | | | |
| | 3.4 Новые технологии лечения | К | ОИ | С | | |
| БП 11 | 11.2. Осуществить управление человеческими ресурсами | | ОИ | К | И | С |
| БП 12 | 12.1 Оперативное управление ГБУЗ «ДГП № 118 ДЗМ» | И | ОИ | К | | |
| | 12.2 Оперативное управление отделения Платных медицинских услуг | | К | | ОИ | К |
| Итого: | | К-2 | И-2 | К-2 | И-1 | С-1 |
| | | И-1 | ОИ-3 | С-1 | ОИ-1 | К-1 |
| | | | К-1 | | | |

МГУУ

# Анализ руководителей и формирование главной стратегической проблемы

| Менеджер | Управленческие функции | | |
|---|---|---|---|
| | функция | факт | |
| | | вес | оценка |
| Главный врач | Планирование (стратегия) | 0,4 | 0,4*8= 3,2 |
| | Организованное проектирова-ние | 0,2 | 0,2*8= 1,6 |
| | Мотивация (руководство) | 0,05 | 0,05*8= 0,4 |
| | Координация | 0,1 | 0,1*8= 0,8 |
| | Контроль | 0,25 | 0,25*8= 2 |
| | | | |
| | | | 8 |
| Заместитель главного врача по медицинской части | Планирование (стратегия) | 0,2 | 0,2*4= 0,8 |
| | Организованное проектирова-ние | 0,1 | 0,1*5= 0,5 |
| | Мотивация (руководство) | 0,15 | 0,15*2= 0,3 |
| | Координация | 0,25 | 0,25*7= 1,75 |
| | Контроль | 0,3 | 0,3*4= 1,2 |
| | | | |
| | | | 4,55 |

Резюме по результатам диагностики

- ТОП-менеджмент является сильной стороной;
- Количественная оценка ТОП-менеджмента лежит в положительной плоскости;
- Первичная гипотеза подтвердилась.

МГУУ

# Результаты по совершенствованию деятельности (проект «Тушения пожара» и проект «Стратегическая оптимизация»

## Концепция проекта "Тушение пожаров"

| № | Мероприятия | Сроки | Ответственные |
|---|---|---|---|
| 1 | Провести детальный анализ рынков конкурентов | 04.2022 | Начальник отдела ПМУ |
| 2 | Провести анализ новейших технологий и медицинских услуг в области педиатрии | 05.2022 | Заместитель главного врача по медицинской части |
| 3 | Разработать положение по маркетинговой политике учреждения | 02.2022 | Начальник отдела ПМУ |
| 4 | Разработать и внедрить проект телемедицина в случае закрытия учреждения на локдаун | 06.2022 | Заместитель главного врача по медицинской части/ Начальник отдела ПМУ |
| 6 | Разработать план проведения обучения сотрудников отделения Платных медицинских услуг | 02.2022 | Заместитель главного врача по мед части / Начальник отдела кадров |

## Концепция проекта "Стратегическая оптимизация"

| № | Мероприятия | Сроки | Ответственные |
|---|---|---|---|
| 1 | Сформировать ССП отделения Платных медицинских услуг | 06.2022 | Начальник отдела ПМУ |
| 2 | Сформировать дерево целей и персональных индикаторов | 07.2022 | Начальник отдела ПМУ |
| 3 | Разработать набор бонус-калькуляторов | 12.2022 | Начальник отдела ПМУ |
| 4 | Утвердить паспорта достижения целей | 12.2022 | Начальник отдела ПМУ |
| 5 | Сформировать стратегию развития по отделению Платных медицинских услуг на 3 года | 01.2023 | Заместитель главного врача по медицинской части / Начальник отдела ПМУ |
| 6 | Разработать паспорта БП | 02.2023 | Начальник отдела ПМУ |
| 7 | Разработать РД на базе БП | 03.2023 | Начальник отдела ПМУ |
| 8 | Разработать и внедрить проект телемедицины | 12.2023 | Заместитель главного врача по медицинской части / Начальник отдела ПМУ/ Начальник IT отдела |

# Исследование стратегических возможностей, предполсылок для развития и разработка концепт – стратегии компании

МГУУ

# Наиболее вероятные стратегии развития и матрица драйверов

| № | Вид | Вариант |
|---|---|---|
| 1. | По срочности | Среднесрочная |
| 2. | По амбициозности | Ограниченного роста |
| 3. | По охвату подразделений | Корпоративная стратегия |
| 4. | По способу развития | Органический рост |
| 5. | По охвату рынка | Локальная |
| 6. | По характеру сильных сторон Учреждения | Стратегия, основанная на более выгодной позиции |
| 7. | По относительной позиции в отрасли | Лидер рынка |
| 8. | По конкурентной позиции | Дифференциатор |
| 9. | По модели прибыли на основе: | - Модель прибыли на основе предлагаемых потребительских решений;<br>- Модель прибыли на основе первоначально созданной базы потребителей;<br>- Модель прибыли на основе пирамиды продукции (медицинских услуг) |
| 10 | По форме развития | Рост через совершенствование продукта |

| Главные драйверы | Будущие возможные события, меняющие отрасль | Ориентировочный срок наступления, год |
|---|---|---|
| **Технологические** | - Развитие лазерных, аппаратных и инновационных технологий - Расширение использования возможностей информационных технологий, создание сайта платных медицинских услуг, инстаграма и фейсбука, создание онлайн записи и оплаты через сайт. | 2023 |
| **Сегментационные**<br>- в части ОМС<br>- в части «Платные услуги» | - в части ОМС: Ужесточение контроля со стороны ФОМС и страховых компаний обоснованности предоставляемых медицинских услуг;<br>- в части «Платные услуги»: увеличение востребованности платных медицинских услуг | 2022-2024<br>2022 |
| **Клиентские** | - Появление новых качественных и технологических услуг;<br>- Появление полного цикла лечения и обслуживания клиента. | 2022 |
| **Спросовые** | Стабильный прирост спроса на платные медицинские услуги за счет расширения номенклатуры оказываемый платных медицинских услуг на основании мониторинга спроса на услуги. | Ежегодно |
| **Ассортиментные** | - Расширение спектра предоставляемых медицинских услуг на амбулаторном уровне<br>-Внедрение и развитие новых методов лечения и диагностики<br>- Внедрение медицинской помощи на дому. | 2022-2023 |
| **Конкурентные** | - Выход на рынок новых компаний, оказывающих медицинские услуги, развития и расширения деятельности уже существующих | 2022-2023 |
| **Государственные** | - Непрерывный контроль безопасности, качества и соблюдение стандартов оказания медицинских услуг. | Ежегодно |
| **Московские** | - Проведение еженедельных совещаний с врачами и заведующими с целью обмена опытом, а также информирование врачей о новых «вводных» поступающих от ДЗМ | 2022-2023 |
| **Мировые** | Рассмотрение возможности стажировки врачей в иностранных клиниках | постоянно |

# Сравнение учреждения с основными конкурентами

| Ресурсы | Конкурентная ресурсная позиция | | | что именно «слабое» или «сильное»? | Список конкурентов стратегической группы |
|---|---|---|---|---|---|
| | Сильная | Паритетная | Слабая | | |
| Доля рынка | | | | Отделение ПМУ имеет достаточный сегмент на рынке медицинских услуг в регионе. Основная зона деятельности сконцентрирована на прикрепленных пациентах ГБУЗ "ДГП № 118 ДЗМ " и привлечении клиентов со средним уровнем дохода. | 1.ГБУЗ «ДГП № 118 ДЗМ» 2. ГБУЗ "ДГП № 131 ДЗМ" |
| Охват территории | | | | Возможность оказывать медицинскую помощь всем жителям города Москвы и близлежащих районов Московской области (Подольск, Щербинка, Чехов) | |
| Сырьевые ресурсы | | | | Приобретение медикаментов и расходных материалов осуществляется на основании потребностей в полном объеме. | |
| Доступ к выгодным поставщикам | | | | Может быть ограничен необходимостью производить закупки в рамках ФЗ №44 | |
| Доступ к выгодным рынкам | | | | Потенциально | |
| Производственные ресурсы | | | | Требуется приобретение оборудования, улучшение комфортности помещений | |
| Технологические ресурсы | | | | Наличие современного медицинского оборудования, новые методы исследования и лечения. | |
| Маркетинговые ресурсы | | | | Маркетинговые ресурсы в учреждении активно развиваются | |
| Сбытовые ресурсы | | | | Сильная сторона, т.к. Юго-Западный административный округ является более густонаселенный по сравнению с Западным административным округом | |
| Информационные ресурсы | | | | Учреждение обладает необходимыми информационными ресурсами, включая интернет. | |
| Кадровые ресурсы Менеджмент Специалисты Рабочий персонал | | | | В отделении работают специалисты с высоким уровнем квалификации. | |

# Матрица бостонской консультационной группы

# Оценка инвестиционных возможностей

| Статья для инвестиций | Прогнозируемый объем инвестиций - Консервативный / Вероятный |
|---|---|
| Трехлетняя годовая прибыль (от реализации платных услуг) | 25 000 000 руб./год |
| Кредиты под возможные залоги (в пятилетнем горизонте) | 0 |
| Возможное до инвестирование портфельными или стратегическими инвесторами | 0 |
| Возможное до инвестирование государственными структурами | 0 |
| Итого | 25 000 000 руб./год |
| Итого, как % к имеющимся активам | 40 % |

МГУУ

# Формулировка главной стратегической проблемы учреждения в горизонте 3-х лет

| В части развития и расширения | В части конкурентного преимущества | В части кадрового потенциала |
|---|---|---|
| • Увеличение доли рынка;<br>• Повышение качества оказания услуг конкурентами;<br>• Снижение платежеспособности | • Повышение качества услуг;<br>• Расширение клиентской базы;<br>• Создание положительного имиджа;<br>• Внедрение новых услуг. | • Нехватка квалифицированных кадров |

МГУУ

# Видение отделения платных медицинских услуг к 2024 году и финансовые затраты

| **Видение перспектив и итоговые цели на конец временного горизонта стратегии развития** | **2022** | **2023** | **2024** |
|---|---|---|---|
| **Видение перспектив ГБУЗ «ДГП №118 ДЗМ» к 2024 году:** Учреждение, занимающее лидирующую позицию по оказанию медицинской помощи детскому населению по Юго-Западному административному округу города Москвы, а также абсолютное лидерство по амбулаторной хирургической и ортопедической помощи по ЮЗАО среди поликлиник (с долей сегмента не менее 5%). Создание отдельно выделенного подразделения по оказанию платных медицинских услуг, осуществляющих прием в отдельных помещениях без пересечения с пациентами ОМС. Создание центра хирургической медицинской помощи. | | | |
| **Рыночные цели**<br>Доля рынка, которые на сегодняшний день охвачены частично.<br>**Направления:** | 2% | 3,5% | 5% |
| Хирурги, ортопедия, эндоскопия, стоматология | 9% | 11% | 14% |
| УЗД, ФД, лучевая диагностика | 5% | 6% | 8% |
| Услуги клинико-диагностической лаборатории | 10% | 15% | 20% |
| Малоинвазивные операции, эндоскопические исследования | 0% | 25% | 30% |
| Медицинские осмотры иностранцев по приказу 1079н | 0% | 20% | 25% |
| **- ресурсные цели**<br>Ремонт в филиале №3 и открытие операционной «одного дня» | **Начало ремонта** | **Запуск** | **Захват рынка** |
| Открытие стоматологического кабинета | **Подготовка помещения** | **Закупка оборудования** | **Запуск** |
| **- компетентностные цели**<br>Повышение квалификации врачей-специалистов | Реализация на 50% | Реализация на 70% | Реализация на 100% |
| **- организационные цели:**<br>Маркетинговые мероприятия (разработка сайта платных медицинских услуг, рекламные услуги, создание бизнес-аккаунта в инстаграме и фейсбуке) | Реализация на 80% | Реализация на 100% | Поддержка |

| Виды и наименование оборудования | Необходимое количество | Ориентировочная цена (тыс. руб.) | Инвестиционные затраты (тыс.руб.) |
|---|---|---|---|
| Закупка оборудования для хирургического стационара (набор реанимации, коагулятор, хирургический лазер, хирургический стол, медицинский инструментарий) | 120 | 10 000,0 | 10 000,0 |
| Ремонт помещения 2 этажа филиала №3 (полная замена: напольного покрытия холла, дверей в кабинетах; покраска стен, частичная замена настенной плитки в режимных кабинетах, закупка новой мебели для оборудования зоны комфортного ожидания пациентов, а так же для стационара дневного пребывания). | 1 | 15 000,0 | 15 000,0 |
| Разработка и запуска сайта платных мед услуг (покупка домена pmu.dgp118.ru, разработка интерфейса, сбор информации и фотосессия сотрудников для размещения на сайте, привлечение IT специалистов для разработки сайта) | 1 | 1 000,0 | 1 000,0 |
| Обучение персонала (повышение квалификации сотрудников, обучение хирургов работе с хирургическим лазером, обучение травматологов работе с плантоскопом, привлечение популярных бизнес-коучеров для повышения мотивации сотрудников отделения платных услуг, устранение эмоционального выгорания и поднятие боевого духа) | 88 | 12 000,0 | 12 000,0 |
| | | 38 000,00 | 38 000,00 |

МГУУ

# Варианты возможных конкурентных стратегий

| Виды конкурентных стратегий | Рейтинг (выбор для реализации От 1 до 5) | Замысел или пояснение, в чем собственно будет заключаться |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| **Дифференциация** (единая уникальная черта во всех видах лечебной и сопутствующей деятельности МО) | 5 | Полный цикл в одном учреждении: диагностика, лечение, реабилитация Высокотехнологические методы лечения; Современное оборудование. |
| **Лидерство по издержкам** (оказывает услуги заметно дешевле других МО, с меньшим, но приемлемым для пациентов качеством) | 0 | |
| **Фокусирование** (заметно специализированная МО (но не симметрично другим), и с заметно более высоким качеством в выбранном сегменте деятельности)<br>- фокусирование по видам заболеваний<br>- фокусирование только на одной из групп (например, ценовой, возрастной, поведенческой и др.) пациентов | 5 | - Фокусировка на услуге, направленной на определенную группу пациентов.<br>- Фокусировка на организации (заборы мазков на COVID-19). |
| **Многоствольное фокусирование** (избирательное развитие и уникальность услуг сразу на ряде направлений лечебной деятельности (во многих фокусах), но не равномерно по всему фронту лечебной деятельности МО) | 3 | -Избирательное развитие на ряде направлений лечебной деятельности |
| **Сфокусированная дифференциация** (специализированная МО с уникальной чертой услуг в выбранном фокусе, которая создает для потребителя повышенную ценность) | 0 | |
| **Сфокусированное лидерство по издержкам** (специализированная МО оказывает упрощенные медицинские услуги для пациентов, которым углубленный характер диагностики и лечения не нужен, но и заметно дешевле других) | 0 | |
| **Стратегия «голубого океана»** | 3 | Высокий уровень сервиса и нацеленность на персонализированный подход к обслуживанию, дополнительные консультационные услуги |
| **Масштабное лидерство** (кратное превосходство и объёмах и за счёт этого абсолютная известность, более высокое качество медицинской и сервисной деятельности, чем в среднем по отрасли) | 1 | |

МГУУ

# Стратегическая канва

| Перечень КФУ (ключевых факторов успеха) Модель “7P” | Характеристика действий, за счет которых произойдет усиление факторов СК |
|---|---|
| 1. Качество, своевременность, доступность и современность медицинских услуг | Услуги оказываются в соответствии с действующими стандартами. |
| 2. Широта ассортимента и комплексность услуг | Поддержание и дальнейшее внедрение и разработка новых услуг, ориентированных на новые сегменты клиентов. Внедрение современных методов диагностики и лечения. |
| 3. Уровень цен на услуги | Стоимость услуги контролируется государством и находится в среднем ценовом диапазоне по региону. |
| 4. Относительная доступность места и выигрышность местоположения | Расположение на территории с высокой плотностью застройки, непосредственная близость от метро, удобство расположения относительно транспортных магистралей города. |
| 5. Выигрышность содержания и обилие рекламы | Развитие маркетинговой службы с целью повышения информированности клиентов и активная работа со СМИ и общественными организациями. |
| 6. Личные продажи (лучшая клиентоориентированность персонала при контактах с пациентами) | Высокий уровень квалификации и бесспорное доверия персоналу, хорошая деловая репутация, клиентоориентированность персонала. |
| 7. Процессы (более высокая четкость и согласованность организации процессов по обслуживанию пациентов) | Внедрение программы оптимизации и автоматизации бизнес-процессов |
| 8. Выигрышность физического окружения (экстерьер и интерьер) | После проведенного капитального ремонта в 2021 году интерьер и экстерьер стал на уровне коммерческих клиник. |

# Стратегическая карта

**Стратегическая цель развития 2024**

**Главная качественная цель развития**
**“AS to BE 2024”:**
**Видение**: Учреждение, занимающее лидирующую позицию по оказанию медицинской помощи детскому населению по Юго-Западному административному округу города Москвы, а так же абсолютное лидерство по амбулаторной хирургической и ортопедической помощи по ЮЗАО среди поликлиник (с объемом сегмента не менее 5%). Создание отдельно выделенного подразделения по оказанию платных медицинских услуг, осуществляющих прием в отдельных помещениях без пересечения с пациентами ОМС. Создание хирургического центра. **Миссия:** удовлетворение потребностей клиентов путем обеспечения полноценной охраны здоровья детского населения в государственном учреждении здравоохранения, путем предоставления широкого спектра медицинских услуг на современном уровне

**“ASIS 2020”:** Структурное подразделение государственного учреждения с достаточным уровнем оснащения оборудованием, квалифицированным персоналом и неполностью разработанной политикой развития отделения, построения системы целей, четких путей их достижения, занимающее устойчивую позицию на рынке медицинских услуг, оказываемых государственным учреждениями здравоохранения города Москвы на амбулаторном уровне

**Главные количественные цели развития**
Рыночные цели: Доля рынка – 5%, Узнаваемость в целевых сегментах – 40%, удельный вес удовлетворенных клиентов не менее 99%, удельный вес жалоб – не более 1%,
Ресурсные цели: Ремонт помещений и закупка оборудования для хирургического отделения

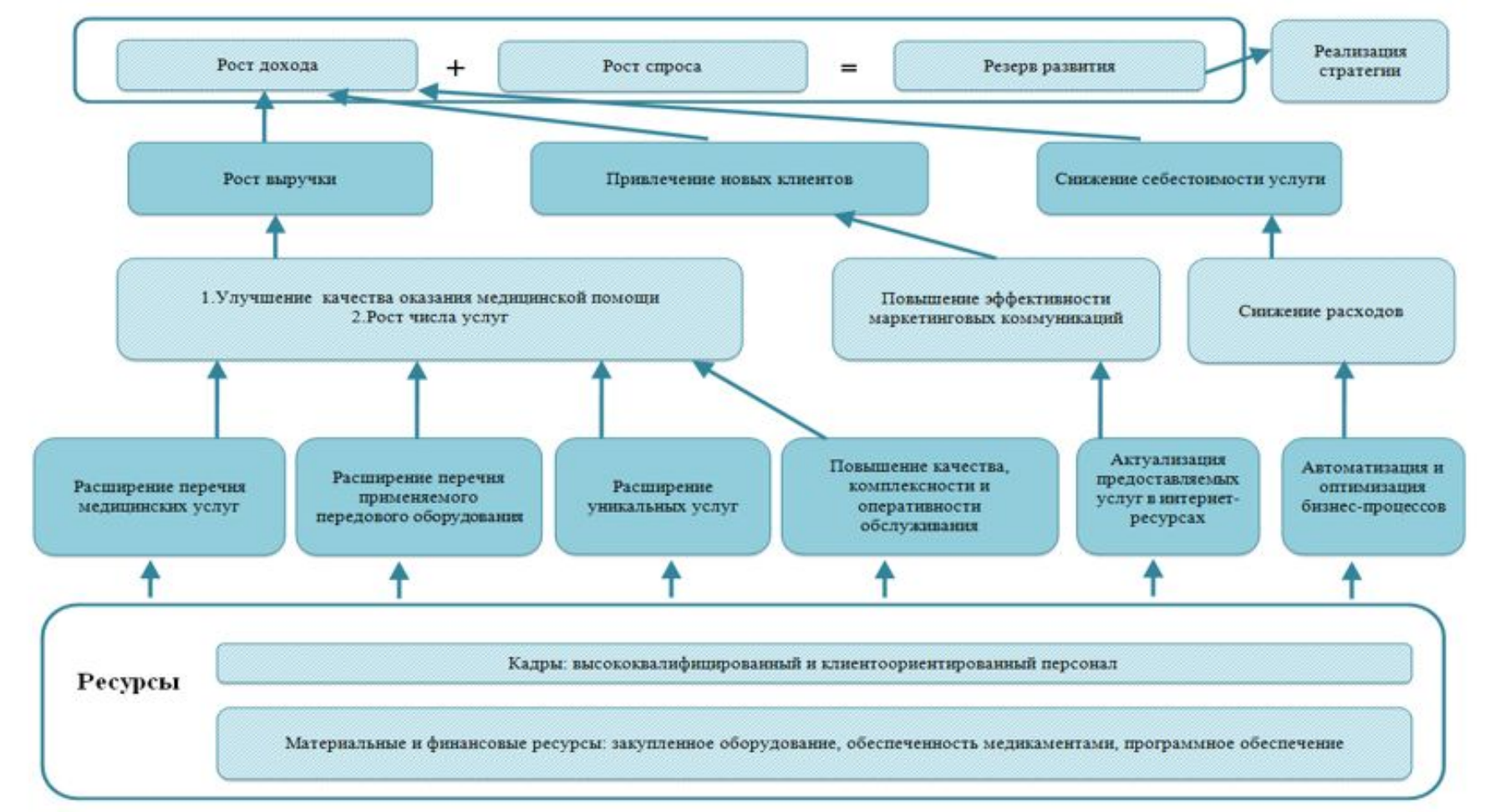
**Стратегия темпов роста 2024**: Рост выручки -25 % в год, рост прибыли – 25% в год. Приобретение нового оборудования для развития хирургического отделения

**Финансовые цели 2024:**
**Финансовые цели результата 2024:** Выручка в 2024г. от оказания платных услуг – 33 000,0 тыс. руб.; Прибыль - 9 975 тыс. руб.

**Требования к клиентской перспективе:** введение дополнительных услуг в объеме 5%, повышение удовлетворенности клиентов до 99%.

МГУУ

# Стратегическая карта «клиентской перспективы»



МГУУ

# Текст стратегии (Итоговый вариант)

| Элементы стратегии | Цели по годам реализации стратегии | | |
|---|---|---|---|
| | 2022 | 2023 | 2024 |
| **I. Видение перспектив отделения платного отделения ГБУЗ «ДГП №118 ДЗМ»:**<br>**Общее видение к 2024 году:** Учреждение, занимающее лидирующую позицию по оказанию медицинской помощи детскому населению по Юго-Западному административному округу города Москвы, а также абсолютное лидерство по амбулаторной хирургической и ортопедической помощи по ЮЗАО среди поликлиник (с объемом сегмента не менее 5%). Создание отдельно выделенного подразделения по оказанию платных медицинских услуг, осуществляющих прием в отдельных помещениях без пересечения с пациентами ОМС. Создание хирургического центра.<br>**Миссия:** повышение качества и продолжительности жизни пациентов путем внедрения новых методов и технологий лечения. | | | |
| **II. Стратегия темпов роста** (Увеличение объемов ПМУ на 10-30% в год, внедрение не менее 10 % новых платных услуг в год): | | | |
| **-рыночные цели к 2024 году**<br>Доля рынка в зоне текущей маркетинговой локации | 2% | 3,5% | 5% |
| **- ресурсные цели к 2024 году**<br>- ремонт помещений (палаты, кабинеты и др.). Приведение интерьера помещения к уровню комфортного пребывания.<br>- закупка оборудования для хирургического стационара<br>- маркетинговые мероприятия (разработка сайта платных медицинских услуг, рекламные услуги, создание бизнес-аккаунта в инстаграме и фейсбуке) | Начало ремонта<br>Реализация 70%<br>Реализация на 80%<br>Реализация на 80% | Запуск<br>Реализация 100%<br>Реализация на 100%<br>Реализация на 100% | Захват рынка<br>Запуск<br>Запуск<br>Запуск |
| **- компетентностные цели к 2024 году**<br>Обучение персонала, направленное на улучшение коммуникативных функций. Укрепление принципов клиентоориентированности. | Разработка и внедрение 50% | Внедрение 80% | Внедрение 100% |

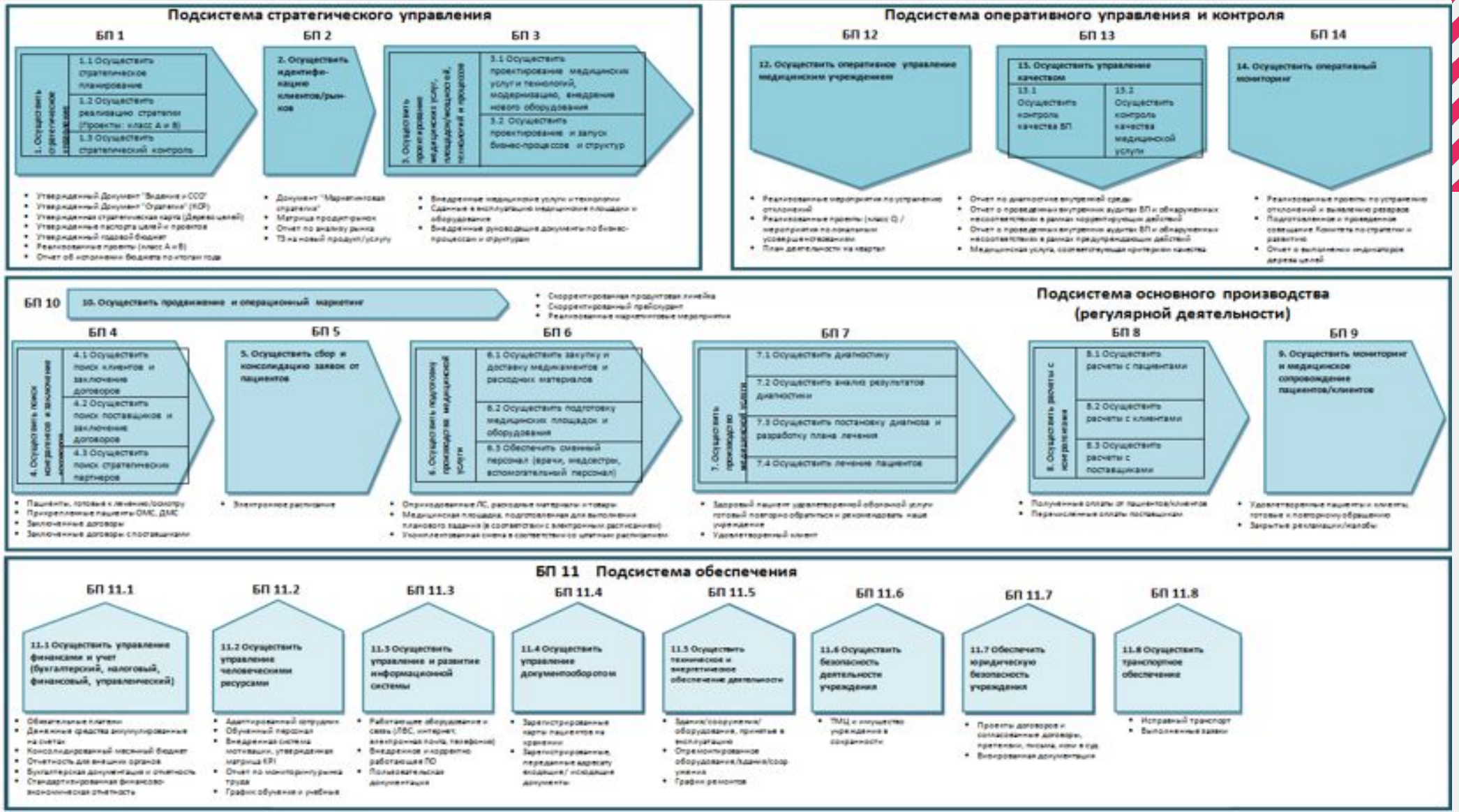
| Элементы стратегии | Цели по годам реализации стратегии | | |
|---|---|---|---|
| | 2022 | 2023 | 2024 |
| **- организационные цели к 2024 году**<br>- Внедрение программы оптимизации бизнес-процессов | Разработка и внедрение 60% | Внедрение 80% | Внедрение 100% |
| **III. Стратегия конкурентных отличий:** | | | |
| - продолжить развивать профильные для ГБУЗ «ДГП № 118 ДЗМ» медицинские услуги (первичная медико-санитарная помощь детскому населению), посредством расширения их спектра, внедрения современных методов диагностики и лечения, совершенствования «оболочки» услуги | Реализация 60% | Реализация 80% | Реализация 100% |
| - продолжить развитие высоко маржинальных услуг –хирургия, травматология, логопедия, лаборатория. | Реализация 80% | Реализация 100% | Поддержка |
| - оптимизировать маркетинговую политику учреждения | Реализация 80% | Реализация 100% | Поддержка |
| **IY. Финансовые цели** | | | |
| **- Цели результата**<br>Выручка (тыс. руб.)<br>Годовая чистая прибыль (тыс.руб.) | 25 800<br>5 600 | 29 900<br>7 500 | 33 000<br>9 975 |
| **- Цели инвестирования**<br>Объемы созданных и необходимых для потребления инвестиционных ресурсов (тыс.руб.) | 38 000 | 38 000 | 38 000 |

МГУУ

# Формирование организационных мероприятий по оптимизации портфеля бизнес-процессов ГБУЗ «ДГП № 118 ДЗМ»

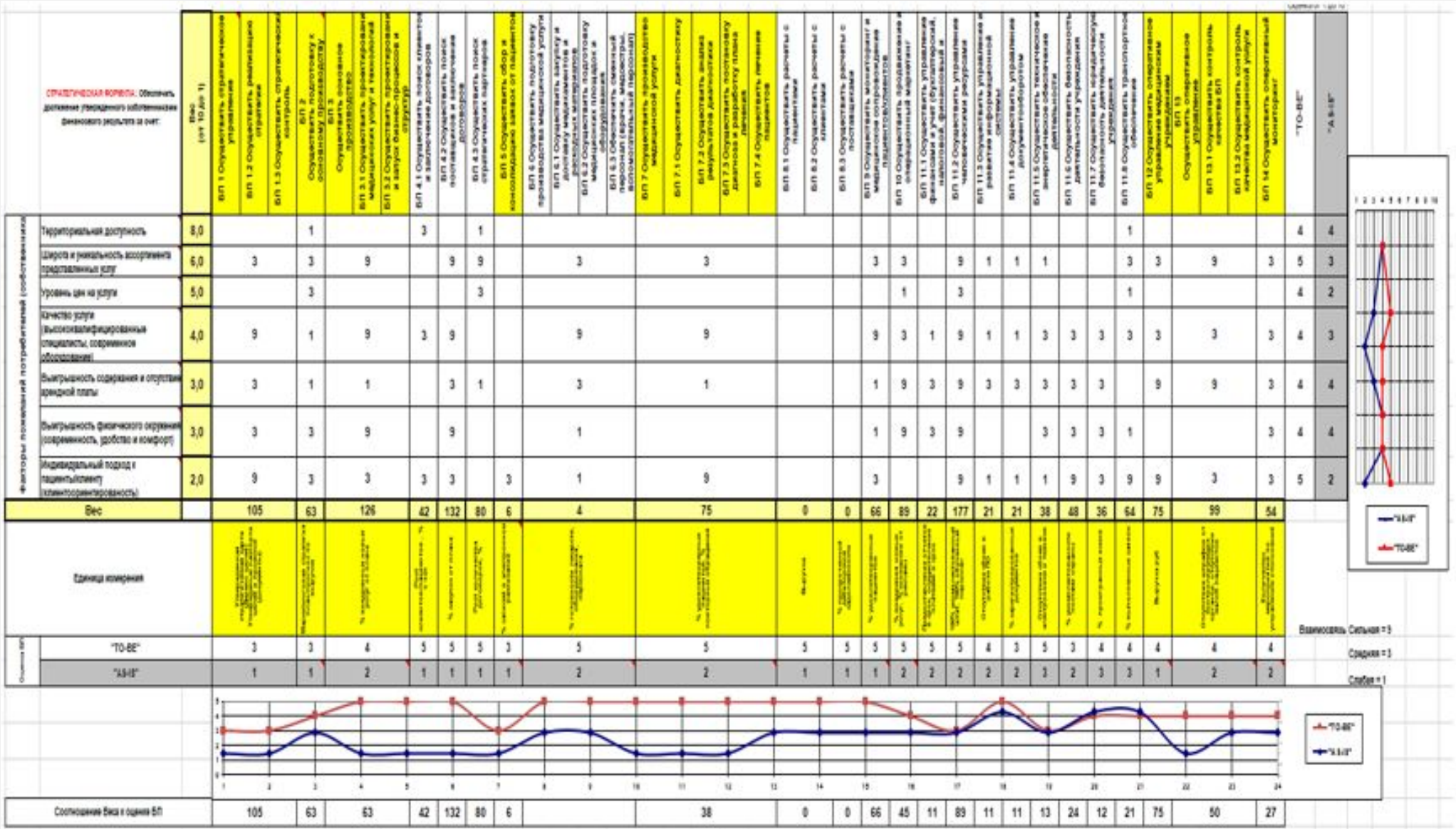
МГУУ

# Формирование системы бизнес-процессов учреждения по подсистемам цдс



МГУУ

# Построение дома качества и идентификация критичных бизнес-

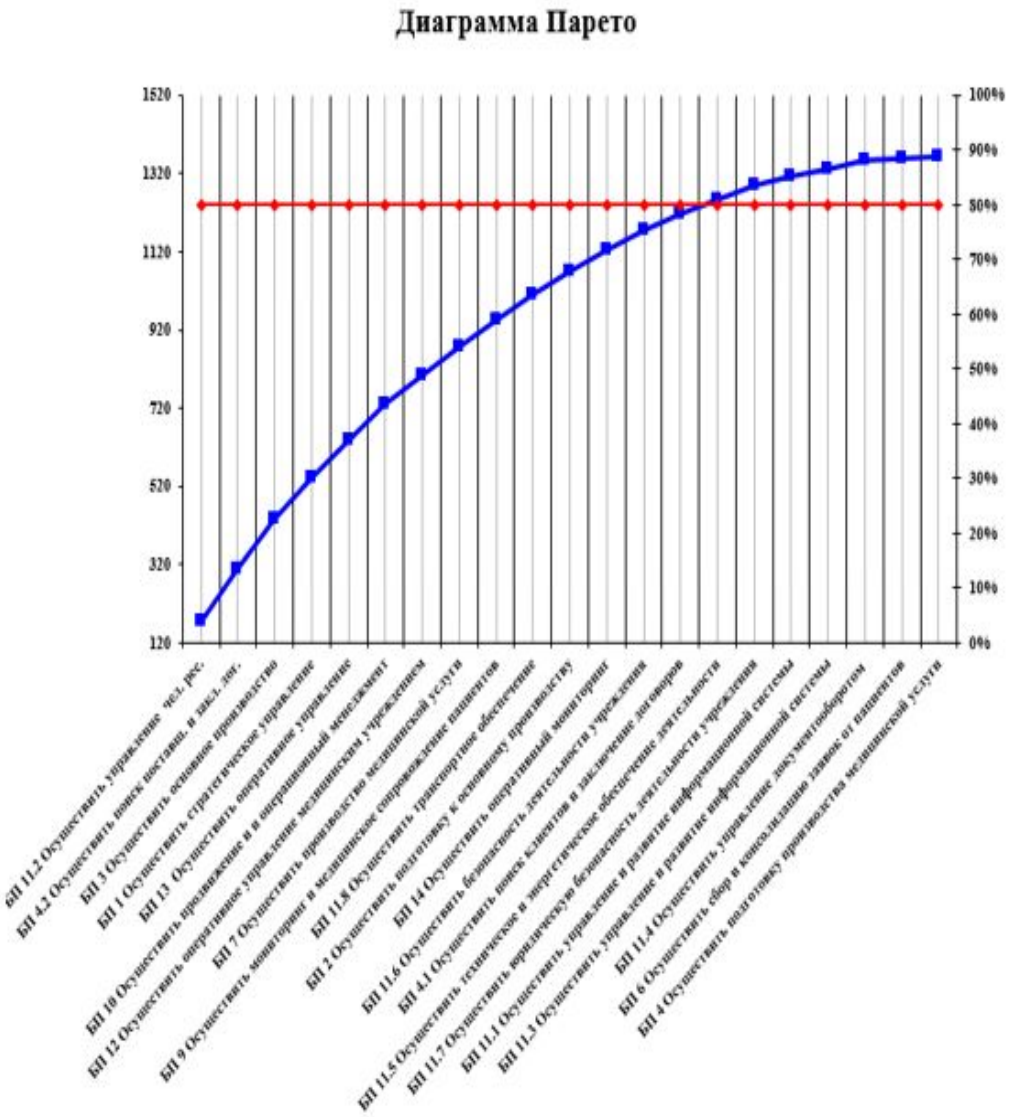


| СТРАТЕГИЧЕСКАЯ МОРЕЛЬ. Обеспечить достижение утвержденного собственниками финансового результата за счет: | Вес (от 10 до 1) | БП 1 Осуществлять стратегическое управление | БП 1.2 Осуществлять реализацию стратегии | БП 1.3 Осуществлять стратегический контроль | БП 2 Осуществлять подготовку к основному производству | БП 3 Осуществлять основное производство | БП 3.1 Осуществлять проектирование медицинских услуг и технологий | БП 3.2 Осуществлять проектирование и запуск бизнес-процессов и структур | БП 4.1 Осуществлять поиск клиентов и заключение договоров | БП 4.2 Осуществлять поиск поставщиков и заключение договоров | БП 4.3 Осуществлять поиск стратегических партнеров | БП 5 Осуществлять сбор и консолидацию заявок от пациентов | БП 6 Осуществлять подготовку производства медицинской услуги | БП 6.1 Осуществлять закупку и доставку материалов и расходных материалов | БП 6.2 Осуществлять подготовку медицинских площадок и оборудования | БП 6.3 Обеспечить сменный персонал (врачи, медсестры, вспомогательный персонал) | БП 7 Осуществлять производство медицинской услуги | БП 7.1 Осуществлять диагностику | БП 7.2 Осуществлять анализ результатов диагностики | БП 7.3 Осуществлять поставку диагнозов и разработку плана лечения | БП 7.4 Осуществлять лечение пациентов | БП 8.1 Осуществлять расчеты с пациентами | БП 8.2 Осуществлять расчеты с клиентами | БП 8.3 Осуществлять расчеты с поставщиками | БП 9 Осуществлять мониторинг и медицинское сопровождение пациентов/клиентов | БП 10 Осуществлять продвижение и операционный маркетинг | БП 11.1 Осуществлять управление финансами и учет (бухгалтерский, налоговый, финансовый) и | БП 11.2 Осуществлять управление человеческими ресурсами | БП 11.3 Осуществлять управление и развитие информационной системы | БП 11.4 Осуществлять управление документооборотом | БП 11.5 Осуществлять техническое и энергетическое обеспечение деятельности | БП 11.6 Осуществлять безопасность деятельности учреждения | БП 11.7 Осуществлять юридическую безопасность деятельности учреждения | БП 11.8 Осуществлять транспортное обеспечение | БП 12 Осуществлять оперативное управление медицинскими учреждениями | БП 13 Осуществлять оперативное управление | БП 13.1 Осуществлять контроль качества БП | БП 13.2 Осуществлять контроль качества медицинской услуги | БП 14 Осуществлять оперативный мониторинг | "ТО-ВЕ" | "А-В-ПВ" |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Факторы покупателей потребителей (собственников) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Территориальная доступность | 8,0 | | | | 1 | | | | 3 | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | | | | 4 | 4 |
| Широта и уникальность ассортимента представленных услуг | 6,0 | | 3 | | 3 | | 9 | | | 9 | 9 | | | 3 | | | | 3 | | | | | | | 3 | 3 | | 9 | 1 | 1 | 1 | | | 3 | 3 | | 9 | | 3 | 5 | 3 |
| Уровень цен на услуги | 5,0 | | | | 3 | | | | | | 3 | | | | | | | | | | | | | | | 1 | | 3 | | | | | | 1 | | | | | 4 | 2 |
| Качество услуги (высококвалифицированные специалисты, современное оборудование) | 4,0 | | 9 | | 1 | | 9 | | 3 | 9 | | | | 9 | | | | 9 | | | | | | | 9 | 3 | 1 | 9 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | | 3 | | 3 | 4 | 3 |
| Выигрышность содержания и отсутствие арендной платы | 3,0 | | 3 | | 1 | | 1 | | | 3 | 1 | | | 3 | | | | 1 | | | | | | | 1 | 9 | 3 | 9 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | | 9 | | 9 | | 3 | 4 | 4 |
| Выигрышность физического окружения (современность, удобство и комфорт) | 3,0 | | 3 | | 3 | | 9 | | | 9 | | | | 1 | | | | | | | | | | | 1 | 9 | 3 | 9 | | | 3 | 3 | 3 | 1 | | | | | 3 | 4 | 4 |
| Индивидуальный подход к пациенту(клиенту) (клиентоориентированность) | 2,0 | | 9 | | 3 | | 3 | | 3 | 3 | | 3 | | 1 | | | | 9 | | | | | | | 3 | | | 9 | 1 | 1 | 1 | 9 | 3 | 9 | 9 | | 3 | | 3 | 5 | 2 |
| Вес | | | 105 | | 63 | | 126 | | 42 | 132 | 80 | 6 | | 4 | | | | 75 | | | | | 0 | 0 | 66 | 89 | 22 | 177 | 21 | 21 | 38 | 48 | 36 | 64 | 75 | | 99 | | 54 | | |
| Единица измерения | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Оценка БП | "ТО-ВЕ" | | 3 | | 3 | | 4 | | 5 | 5 | 5 | 3 | | 5 | | | | 5 | | | | | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | | 4 | | 4 | | |
| | "А-В-ПВ" | | 1 | | 1 | | 2 | | 1 | 1 | 1 | 1 | | 2 | | | | 2 | | | | | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | | 2 | | 2 | | |
| Соотношение Веса и оценки БП | | | 105 | | 63 | | 63 | | 42 | 132 | 80 | 6 | | | | | | 38 | | | | | 0 | 0 | 66 | 45 | 11 | 89 | 11 | 11 | 13 | 24 | 12 | 21 | 75 | | 50 | | 27 | | |

Взаимосвязь Сильная = 9
Средняя = 3
Слабая = 1

МГУУ

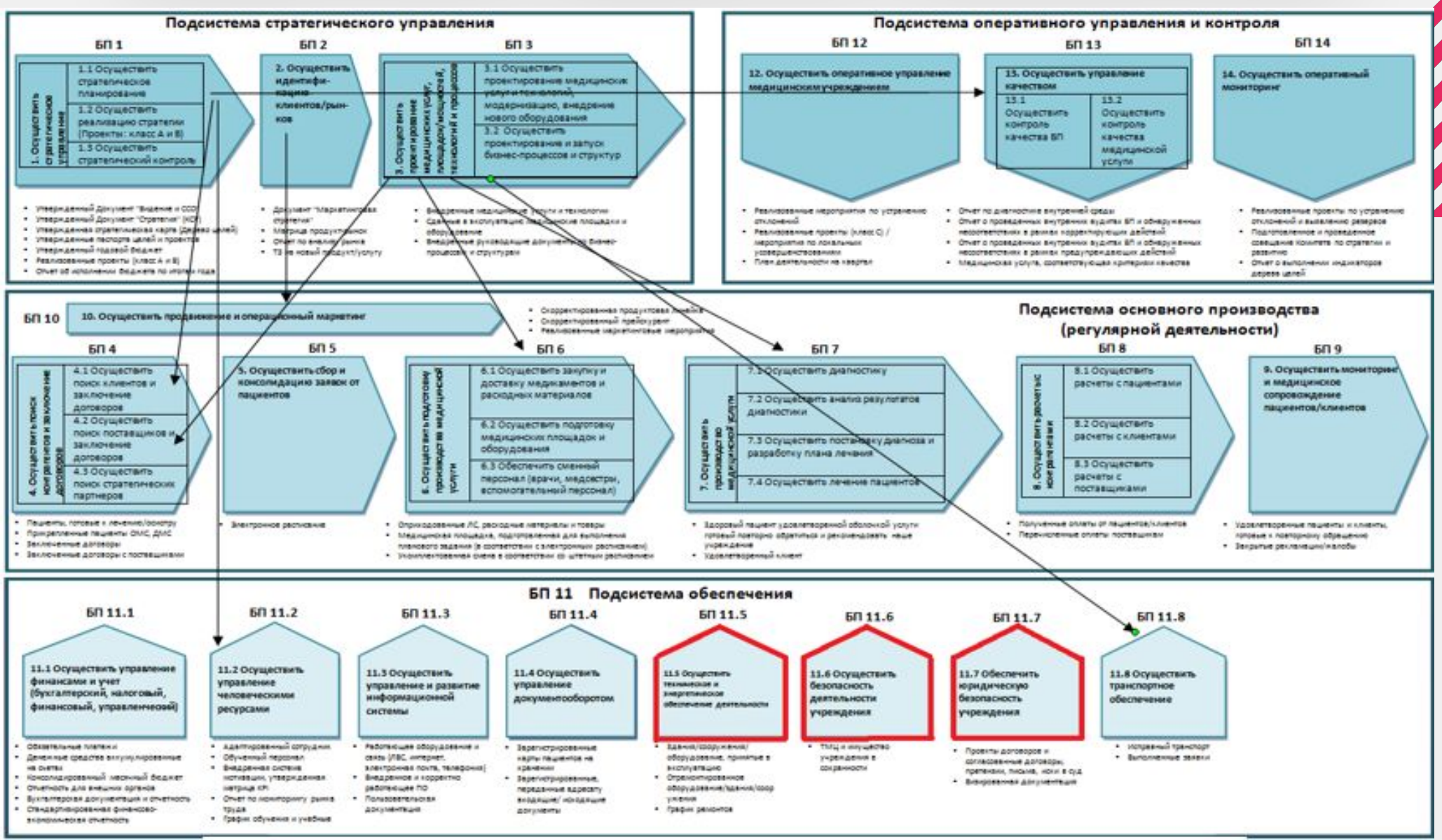
# Диаграмма Парето и выделение критичных бизнес - процессов




| | |
|---|---|
| БП 11.2 Осуществить управление чел. рес. | 177 |
| БП 4.2 Осуществить поиск поставщ. и закл. дог. | 132 |
| БП 3 Осуществить основное производство | 126 |
| БП 1 Осуществить стратегическое управление | 105 |
| БП 13 Осуществить оперативное управление | 99 |
| БП 10 Осуществить продвижение и и операционный менедж-мент | 89 |
| БП 12 Осуществить оперативное управление медицинским учреждением | 75 |
| БП 7 Осуществить производство медицинской услуги | 75 |
| БП 9 Осуществить мониторинг и медицинское сопровождение пациентов | 66 |
| БП 11.8 Осуществить транспортное обеспечение | 64 |
| БП 2 Осуществить подготовку к основному производству | 63 |
| БП 14 Осуществить оперативный мониторинг | 54 |
| БП 11.6 Осуществить безопасность деятельности учреждения | 48 |
| БП 4.1 Осуществить поиск клиентов и заключение договоров | 42 |
| БП 11.5 Осуществить техническое и энергетическое обеспече-ние деятельности | 38 |
| БП 11.7 Осуществить юридическую безопасность деятельности учреждения | 36 |
| БП 11.1 Осуществить управление и развитие информационной системы | 22 |
| БП 11.3 Осуществить управление и развитие информационной системы | 21 |
| БП 11.4 Осуществить управление документооборотом | 21 |
| БП 6 Осуществить сбор и консолидацию заявок от пациентов | 6 |
| БП 4 Осуществить подготовку производства медицинской услуги | 4 |

БП, нужда-ющиеся в опти-миза-ции

# Выбор бизнес-процессов «Локомотивов»



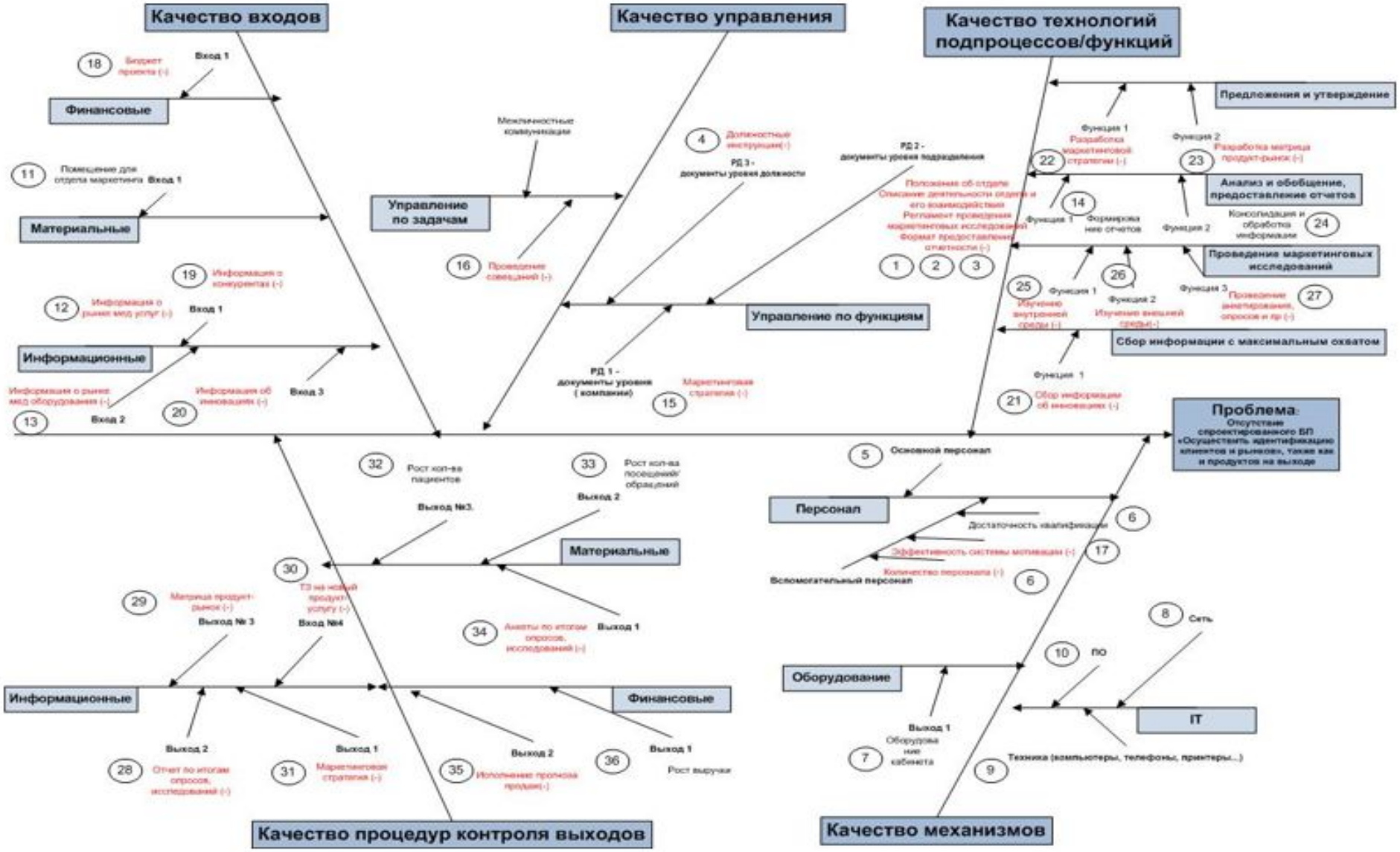
МГУУ

# Паспорта для критичных бизнес-процессов

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Название процесса:** | **Осуществить стратегическое управление отделением платных медицинских услуг ГБУЗ «ДГП № 118 ДЗМ»** | | | | | | |
| **Цель существования бизнес процесса** | **Определение стратегии отделения платных медицинских услуг ГБУЗ «ДГП № 118 ДЗМ». Разработка Стратегии отделения, стратегической карты, паспортов целей и проектов. Разработка годового бюджета отделения платных медицинских услуг ГБУЗ «ДГП № 118 ДЗМ.** | | | | | | |
| **Владелец процесса (подразделение, сотрудник)** | **Начальник коммерческого отдела** | | | | | | |
| **Основные выходы процесса (результаты преобразования) и их показатели эффективности и результативности** | **Выход** | **Покупатель выхода** | **Показатели результативности** | **Норматив** | **Период** | **Показатели эффективности** | **Норматив** |
| | Утвержденный Документ "Видение и ССО" | Главный врач | Содержание Документа "Видение и ССО" полностью соответствует утвержденному стандарту, включает в себя полный пакет необходимых документов и обоснований, учитывает ограничений учредителя | 100%. | 3 года лет | Превышение срока разработки и предоставления документа | Не более 3 итераций согласования |
| | Утвержденный Документ "Стратегия" (КСР) | Главный врач | Содержание Документа "Стратегия" полностью соответствует утвержденному стандарту, включает в себя полный пакет необходимых документов, обеспечивает раскрытие основных стратегических требований и ограничений учредителя и их реализацию на 100%. | 100%. | 3 года | Превышение срока разработки и предоставления документа | Не более 3 итераций согласования |
| | Утвержденная стратегическая карта (Дерево целей) | Начальник коммерческого отдела/Заместитель главного врача по мед части | Содержание Документа "Стратегия" полностью соответствует утвержденному стандарту, четко структурировано и выстраивает цепь иерархических установок | 100% | Год | Превышение срока разработки и предоставления документа | Не более 2 итераций согласования |
| | Утвержденные паспорта целей и проектов | Главный врач/Заместитель главного врача по мед части | Содержание документов полностью соответствует утвержденному стандарту, однозначно определяет продукт на выходе, показатели результативности и эффективности, закрепляет владельца процесса | 100% | Год | Превышение срока разработки и предоставления документа | Не более 2 итераций согласования |
| | Реализованные проекты (класс А и В) | Генеральный директор-главный врач/Заместитель главного врача по мед части | Количество реализованных проектов | 100% | Год | Превышение срока реализации проектов | Не более 2 итераций согласования |
| | Утвержденный годовой бюджет | Главный врач | Соответствие утвержденному стандарту документа по содержанию, достоверности, заявленному учредителем результату | 100% | Год | Своевременность утверждения | Ежегодно, до 1 декабря |
| | Отчет об исполнении бюджета по итогам года | Главный врач | Соответствие утвержденному стандарту документа по содержанию, достоверности и т.д. | 100% | Год | Своевременность предоставления | Ежегодно, до 1 марта |

| | | |
|---|---|---|
| **Название процесса:** | **Осуществить стратегическое управление отделением платных медицинских услуг ГБУЗ «ДГП № 118 ДЗМ»** | |
| **Показатели эффективности и результативности процесса** | **Длительность 1 цикла** | **3 года** |
| | **Стоимость 1 цикла** | **З/п начальника коммерческого отдела** |
| **Временной срез** | AS-IS процесс | ☐ |
| | TO-BE процесс | ■ |

# Рыбный скелет бизнес-процессов



МГУУ

# Календарный план в части мероприятий

## «Тушение пожаров»

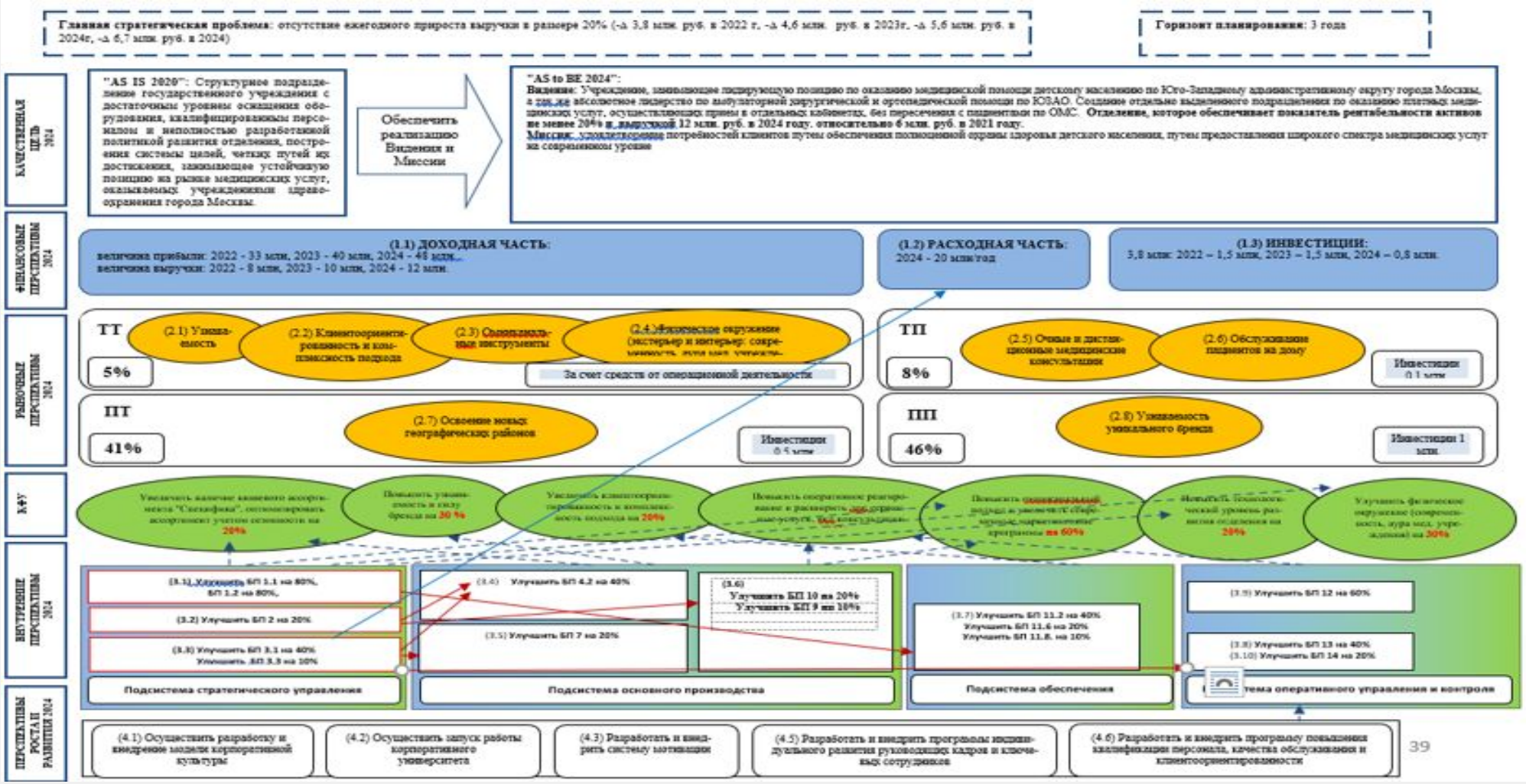
| № п/п | Наименование мероприятия | Срок выполнения | Ответственное подразделение |
|---|---|---|---|
| | **Качество управления** | | |
| | **Управление по функциям** | | |
| 1 | Утвердить документ "Положение об отделе" | 01.09.2022 г. | Начальник отдела маркетинга |
| 2 | Сформировать документ "Регламент проведения маркетинговых исследований" | 01.09.2022 г. | Начальник отдела маркетинга |
| 3 | Сформировать документ "Формат предоставления отчетности" | 01.12.2022 г. | Начальник отдела маркетинга |
| 4 | Сформировать должностные инструкции сотрудников отдела маркетинга | 01.11.2022 г. | Начальник отдела маркетинга |
| | **Качество механизмов** | | |
| | **Персонал** | | |
| 5 | Внести изменения в штатное расписание | 01.09.2022 г. | Начальник отдела кадров |
| 6 | Принять на работу сотрудников отдела маркетинга в соответствии со штатным расписанием, обладающих необходимым уровнем квалификации | 01.09.2022 г. | Начальник отдела кадров |
| | **Оборудование** | | |
| 7 | Предоставить и оборудовать кабинеты | 01.10.2022 г. | Начальник хозяйственного отдела |
| | **ИТ** | | |
| 8 | Провести сеть и подключить оргтехнику | 01.10.2022 г. | Начальник ИТ отдела |
| 9 | Настроить рабочее место пользователя | 01.10.2022 г. | Начальник ИТ отдела |
| 10 | Установить программы, осуществляющие поиск поступления информации о новых технологиях, новых продуктах, рынках в сфере оказания медицинских услуг | 01.10.2022 г. | Начальник ИТ отдела |
| | **Качество входов** | | |
| | **Материальные** | | |
| 11 | Выделить помещение для размещения отдела маркетинга | 01.10.2022г. | Начальник хозяйственного отдела |
| | **Информационные** | | |
| 12 | Провести сбор информации о рынке мед услуг | 01.12.2022 г. | Начальник отдела маркетинга |
| 13 | Провести сбор информации о рынке мед оборудования | 01.12.2022 г. | Начальник отдела маркетинга |
| | **Качество технологий подпроцессов/функций** | | |
| 14 | Формировать отчеты в соответствии с согласованным форматом | ежемесячно | Начальник отдела маркетинга |

## «Стратегическая оптимизация»

| № п/п | Наименование мероприятия | Срок выполнения | Ответственное подразделение |
|---|---|---|---|
| | **Качество управления** | | |
| | **Управление по функциям** | | |
| 15 | Утвердить документ "Маркетинговая стратегия" | 01.03.2023 г. | Главный врач |
| | **Управление по задачам** | | |
| 16 | Сформировать документ "График проведения совещаний по БП 2 "Осуществить идентификацию клиентов/рынков" | 01.02.2023 г. | Начальник отдела маркетинга |
| | **Качество механизмов** | | |
| | **Персонал** | | |
| 17 | Разработать и согласовать документ "Положение о мотивации сотрудников отдела маркетинга" | 01.02.2023 г. | Начальник отдела маркетинга |
| | **Качество входов** | | |
| | **Финансовые** | | |
| 18 | Сформировать и согласовать бюджет проекта | 01.08.2022 г. | Начальник отдела маркетинга |
| | **Информационные** | | |
| 20 | Провести сбор информации о конкурентах | 01.04.2023 г. | Начальник отдела маркетинга |
| 21 | Провести сбор информации об инновациях | 01.06.2023 г. | Начальник отдела маркетинга |
| | **Качество технологий подпроцессов/функций** | | |
| 22 | Произвести разработку маркетинговой стратегии | 01.06.2023 г. | Начальник отдела маркетинга |
| 23 | Разработать матрицу Продукт-рынок | 01.07.2023 г. | Начальник отдела маркетинга |
| 24 | Консолидировать и обрабатывать информацию | 01.06.2023 г. далее ежемесячно | Начальник отдела маркетинга |
| 25 | Провести анализ внутренней среды | 01.04.2023 г. | Начальник отдела маркетинга |
| 26 | Провести анализ внешней среды | 01.06.2023 г. далее ежеквартально | Начальник отдела маркетинга |
| 27 | Провести анкетирование/опросы клиентов, пациентов, потенциальных клиентов/пациентов | 01.05.2023 г. | Начальник отдела маркетинга |
| | **Качество процедур контроля выходов** | | |
| | **Информационные** | | |
| 28 | Обобщенный отчет по итогам проведенных опросов и исследований в соответствии с утвержденным с форматом | 01.07.2023 г. | Начальник отдела маркетинга |
| 29 | Утвержденная матрица "Продукт-рынок" | 01.02.2023 г. | Начальник отдела маркетинга |
| 30 | Утвержденное ТЗ на новые продукты/услуги | 01.10.2022 г. | Начальник отдела маркетинга |
| 31 | Утвержденный документ "Маркетинговая стратегия" | 01.10.2022 г. | Начальник отдела маркетинга |
| | **Материальные** | | |
| 32 | Рост количества пациентов | 01.08.2023 г. | Начальник отдела маркетинга |
| 33 | Рост количества посещений/ обращений | 01.08.2023 г. | Начальник отдела маркетинга |
| 34 | Анкеты по итогам опросов, исследований | 01.07.2023 г. | Начальник отдела маркетинга |
| | **Финансовые** | | |
| 35 | Исполнение прогноза продаж | 01.08.2023 г. | Начальник отдела маркетинга |
| 36 | Рост выручки от услуг | 01.08.2023 г | Нач. отд. маркетинга |

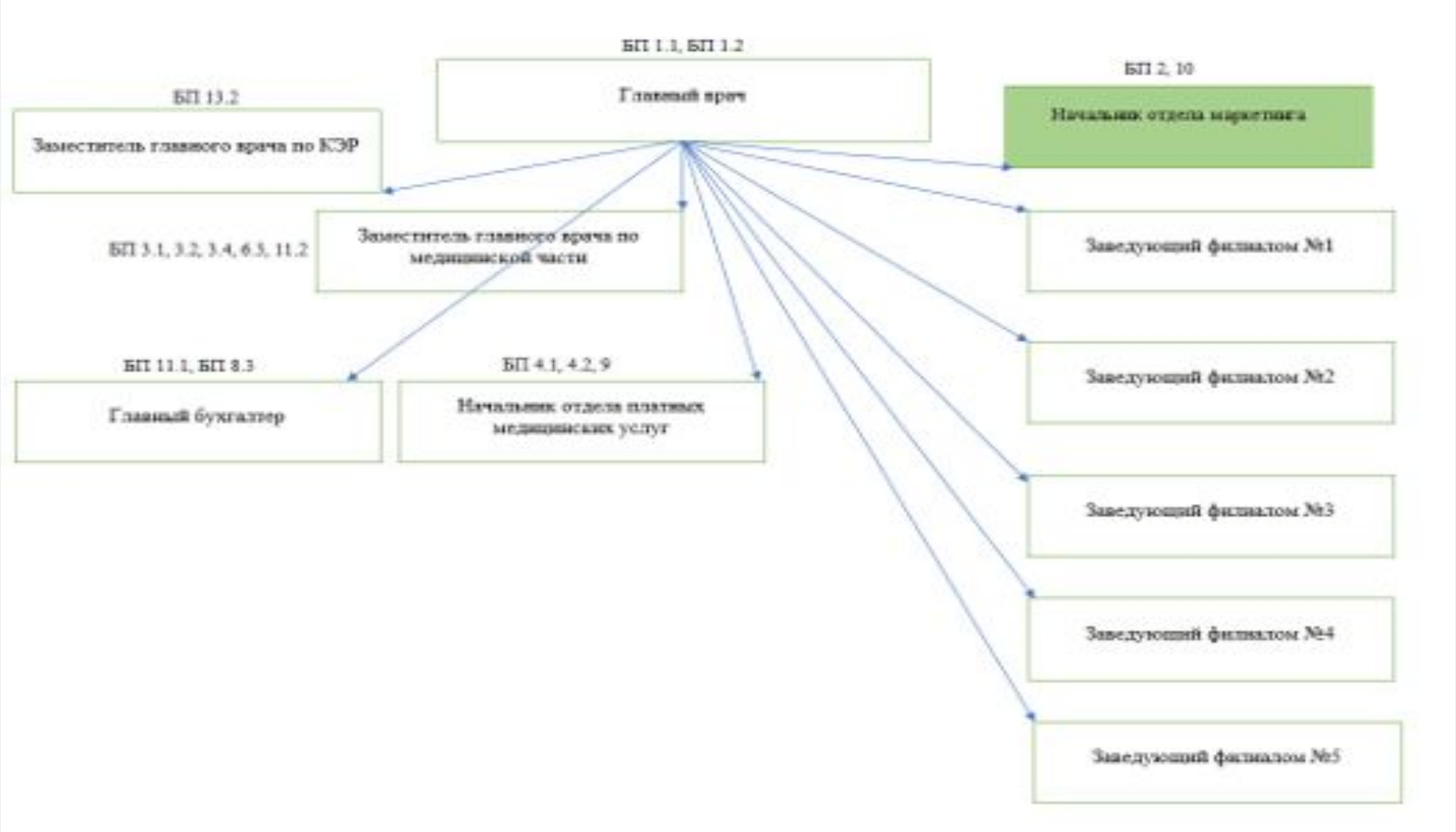
МГУУ

# Итоговая стратегическая карта в формате Системы сбалансированных показателей



МГУУ

# Коррекция организационной структуры учреждения в формате «ТО -ВЕ»



Управление государственной службы и кадров Правительства Москвы

Московский городской университет управления Правительства Москвы

mquu.ru

# Спасибо за внимание!

С уважением,
искренними пожеланиями
крепкого здоровья
главный врач
**Е.А. Волкова**