



Управление государственной
службы и кадров
Правительства Москвы



Московский городской
университет управления
Правительства Москвы

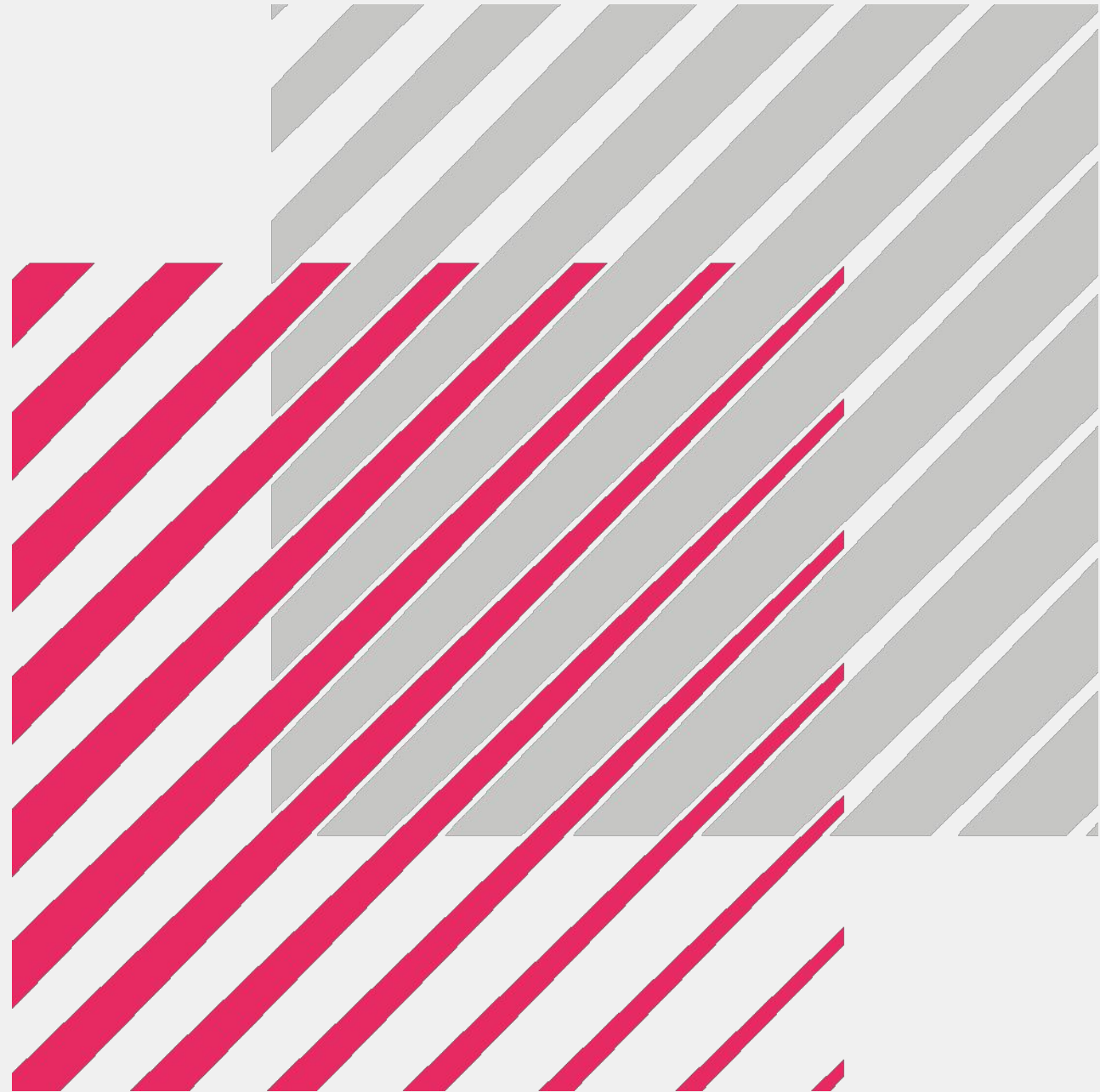
**Дополнительная профессиональная программа
профессиональной переподготовки
«Специалист по государственному и муниципальному
управлению – Master of Public Administration (MPA)»,
специализация «Управление в здравоохранении»**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

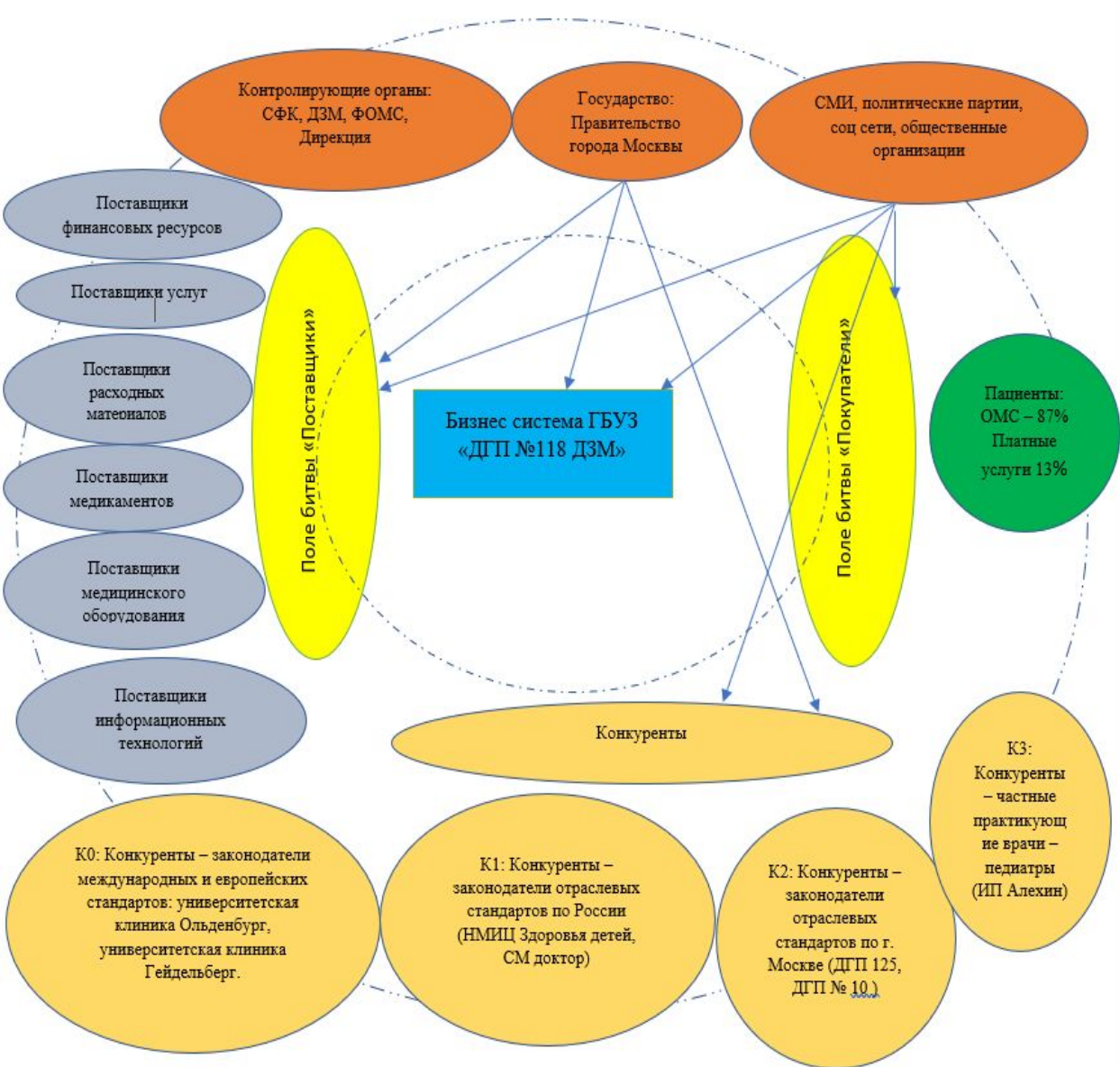
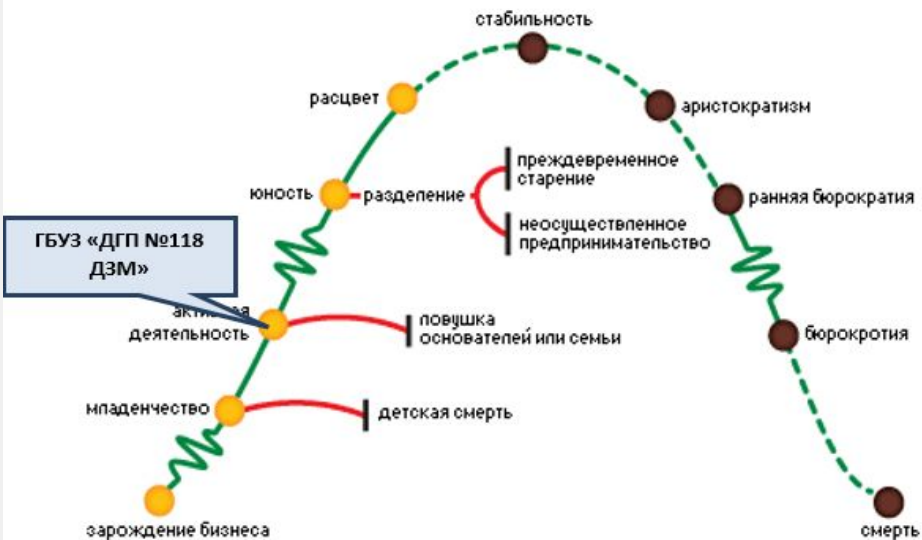
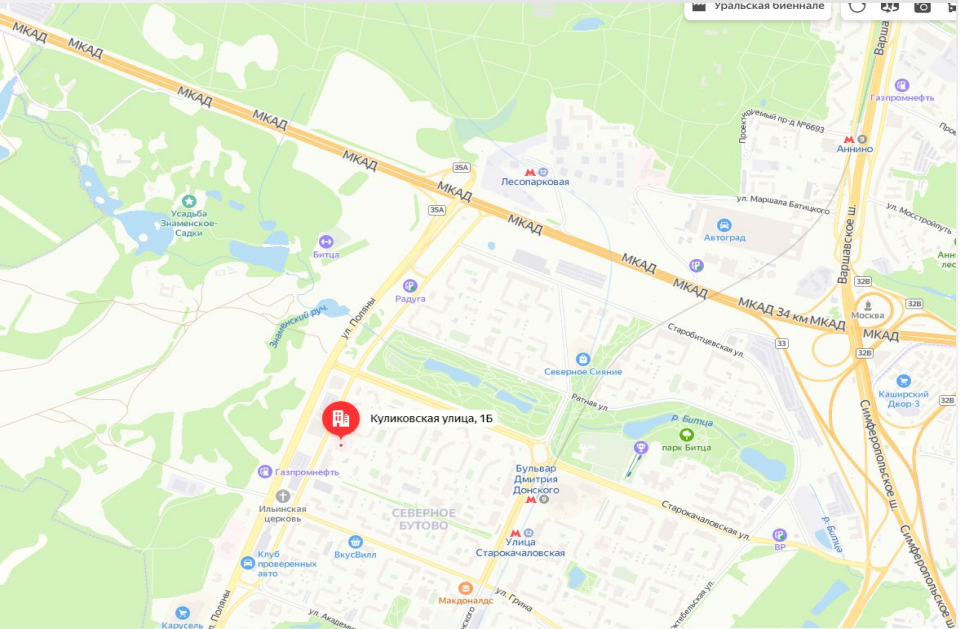
**Волкова Елена Анатольевна
на тему:**

**«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



Краткая характеристика ГБУЗ «ДГП №118 ДЗМ»



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



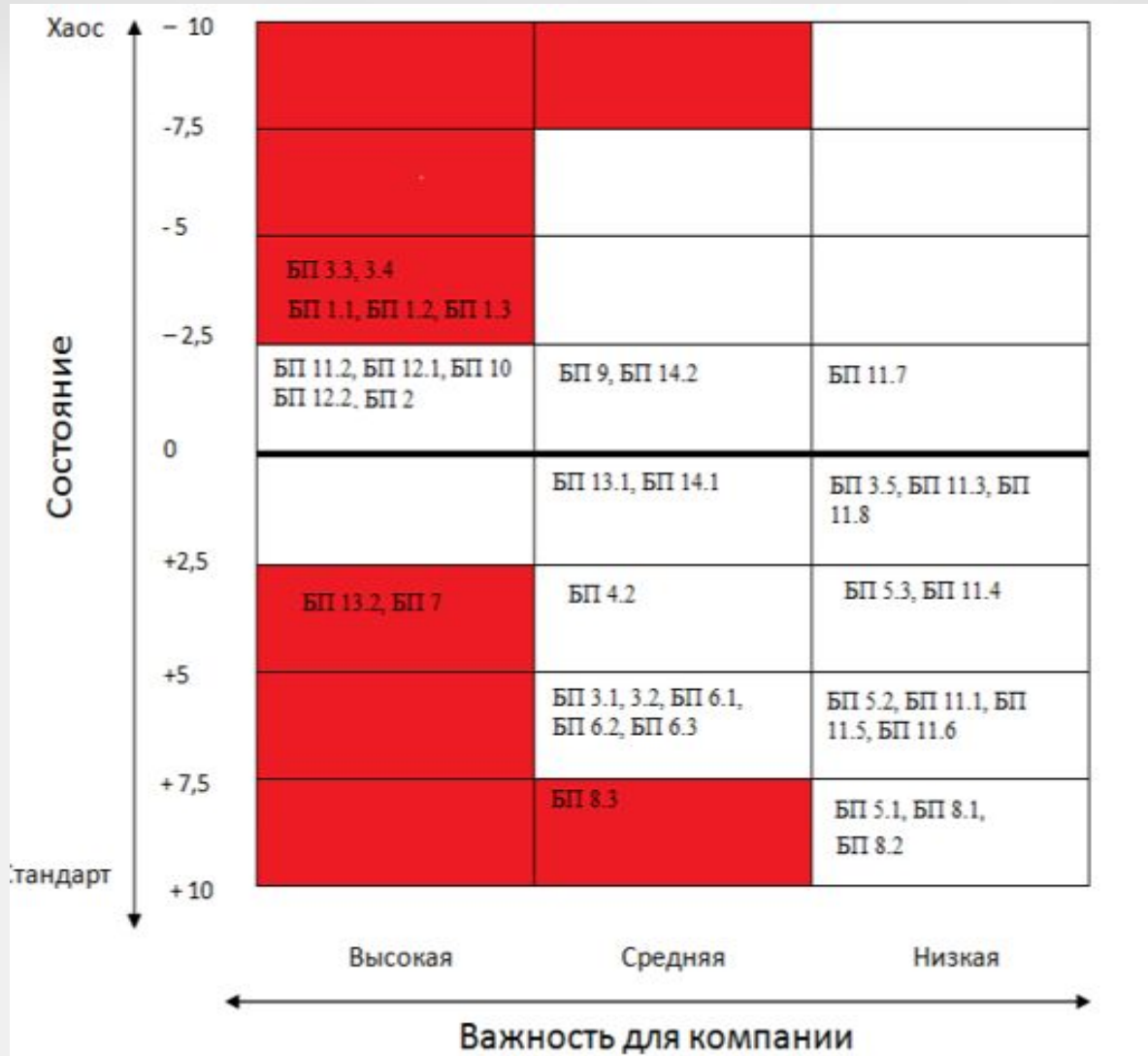
Оценка внутренней и внешней среды



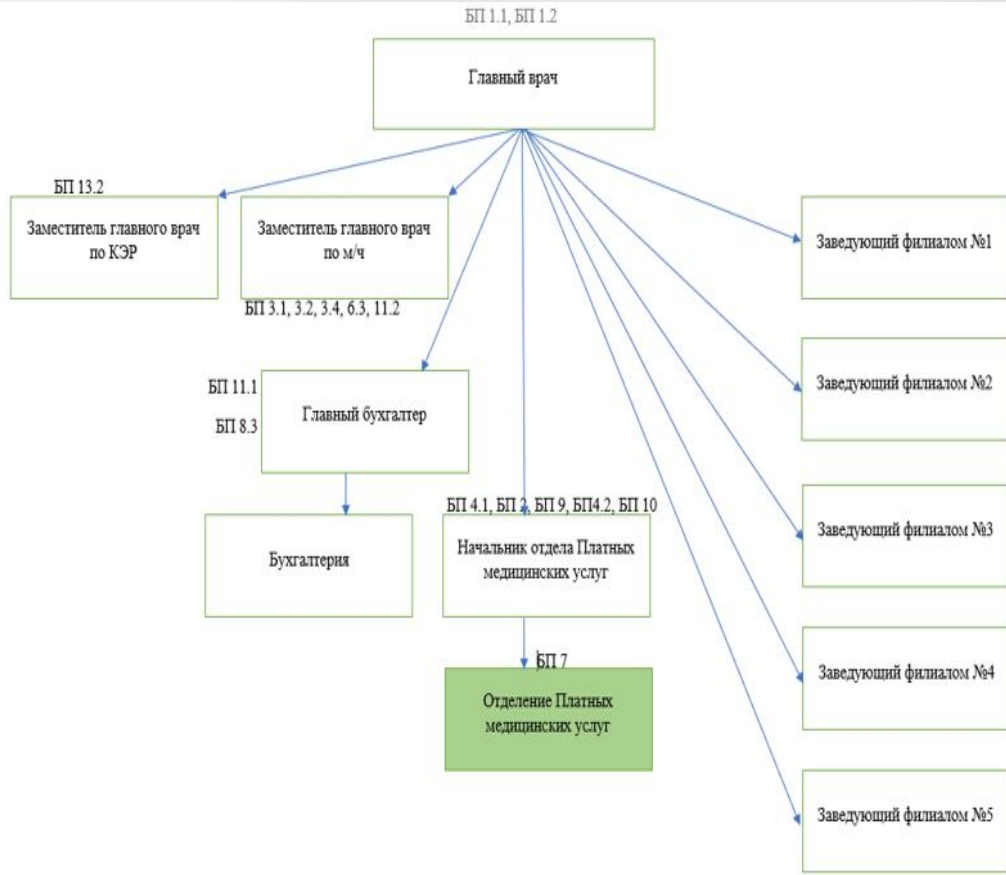
№ п/п	Системные характеристики		Результирующая оценка
1.	Система выходов	1.1 Финансовый результат от возможного потенциала	-2
		1.2 Материальный результат (качество продукта в оболочке услуги)	+5
		1.3 Информационный результат (система маркетинговых коммуникаций)	-5
2.	Система целей (стратегического 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 <u>ТОП-менеджмент</u>	+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 близлежащего 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 др.	Рост цен (С)	Себестоимость медицинских услуг (увеличение)	Низкая	-2	Поставщики оборудования	Своевременность поставок, минимизация цен	Оснащенность современным оборудованием	Низкая	5
Итоговая сумма				-23	Итоговая сумма				+36

Выявление критичных бизнес процессов



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	К	И			
3.3 Осуществить проектирование и запуск бизнес-процессов и структур	К	И			
3.4 Новые технологии лечения	К	ОИ	С		
БП 11		ОИ	К	И	С
11.2. Осуществить управление человеческими ресурсами		ОИ	К	И	С
БП 12	И	ОИ	К		
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			

Анализ руководителей и формирование главной стратегической проблемы

Менеджер	Управленческие функции		
	функция	факт	
		вес	оценка
Главный врач	Планирование (стратегия)	0,4	$0,4 \cdot 8 = 3,2$
	Организованное проектирование	0,2	$0,2 \cdot 8 = 1,6$
	Мотивация (руководство)	0,05	$0,05 \cdot 8 = 0,4$
	Координация	0,1	$0,1 \cdot 8 = 0,8$
	Контроль	0,25	$0,25 \cdot 8 = 2$
Заместитель главного врача по медицинской части	Планирование (стратегия)	0,2	$0,2 \cdot 4 = 0,8$
	Организованное проектирование	0,1	$0,1 \cdot 5 = 0,5$
	Мотивация (руководство)	0,15	$0,15 \cdot 2 = 0,3$
	Координация	0,25	$0,25 \cdot 7 = 1,75$
	Контроль	0,3	$0,3 \cdot 4 = 1,2$

Резюме по результатам диагностики

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

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



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; - Модель прибыли на основе первоначально созданной базы потребителей; - 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 - в части ОМС - в части «Платные услуги»	- в части ОМС: Ужесточение контроля со стороны ФОМС и страховых компаний обоснованности предоставляемых медицинских услуг; - в части «Платные услуги»: увеличение востребованности платных медицинских услуг	2022-2024 2022
Клиентские	- Появление новых качественных и технологических услуг; - 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 - Внедрение и развитие новых методов лечения и диагностики - 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.	<p>1. ГБУЗ «ДГП № 118 ДЗМ»</p> <p>2. ГБУЗ "ДГП № 131 ДЗМ"</p> <p>— —</p>
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



МАТРИЦА БОСТОНСКОЙ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ГРУППЫ (БКГ)



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 %

Формулировка главной стратегической проблемы учреждения в горизонте 3-х лет

В части развития и расширения

- Увеличение доли рынка;
- Повышение качества оказания услуг конкурентами;
- Снижение платежеспособности

В части конкурентного преимущества

- Повышение качества услуг;
- Расширение клиентской базы;
- Создание положительного имиджа;
- Внедрение новых услуг.

В части кадрового потенциала

- Нехватка квалифицированных кадров



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 Доля рынка, которые на сегодняшний день охвачены частично. Направления:	2%	3,5%	5%
Хирурги, ортопедия, эндоскопия, стоматология	9%	11%	14%
УЗД, ФД, лучевая диагностика	5%	6%	8%
Услуги клинко-диагностической лаборатории	10%	15%	20%
Малоинвазивные операции, эндоскопические исследования	0%	25%	30%
Медицинские осмотры иностранцев по приказу 1079н	0%	20%	25%
- ресурсные цели Ремонт в филиале №3 и открытие операционной «одного дня»	Начало ремонта	Запуск	Захват рынка
Открытие стоматологического кабинета	Подготовка помещения	Закупка оборудования	Запуск
- компетентностные цели Повышение квалификации врачей-специалистов	Реализация на 50%	Реализация на 70%	Реализация на 100%
- организационные цели: 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 эндоскопом, 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

Варианты возможных конкурентных стратегий



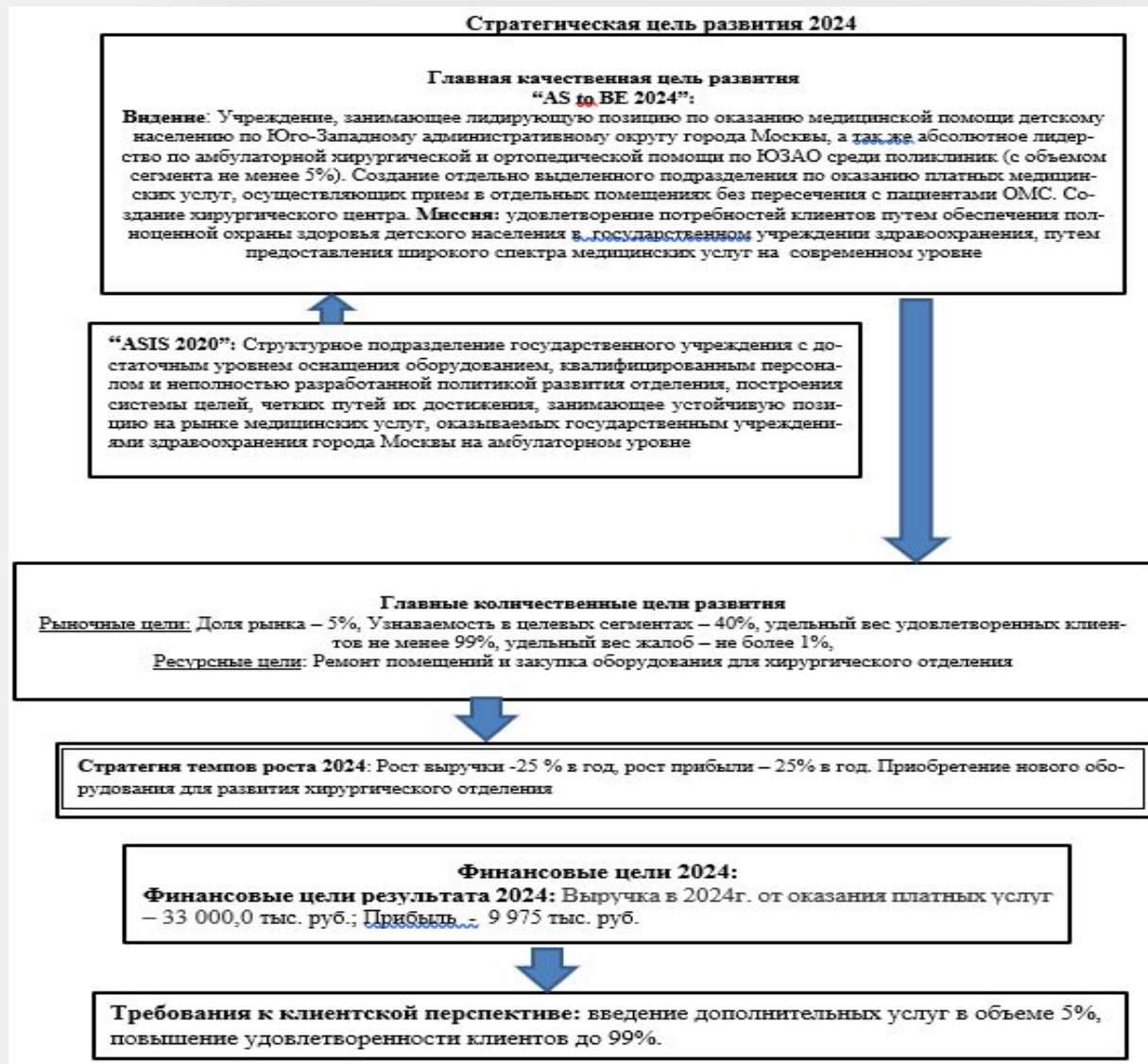
Виды конкурентных стратегий	Рейтинг (выбор для реализации От 1 до 5)	Замысел или пояснение, в чем собственно будет заключаться
1	2	3
Дифференциация (единая уникальная черта во всех видах лечебной и сопутствующей деятельности МО)	5	Полный цикл в одном учреждении: диагностика, лечение, реабилитация. Высокотехнологические 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) - фокусирование по видам заболеваний - фокусирование только на одной из групп (например, ценовой, возрастной, поведенческой и др.) пациентов	5	- Фокусировка на услуге, направленной на определенную группу пациентов. - 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	

Стратегическая канва

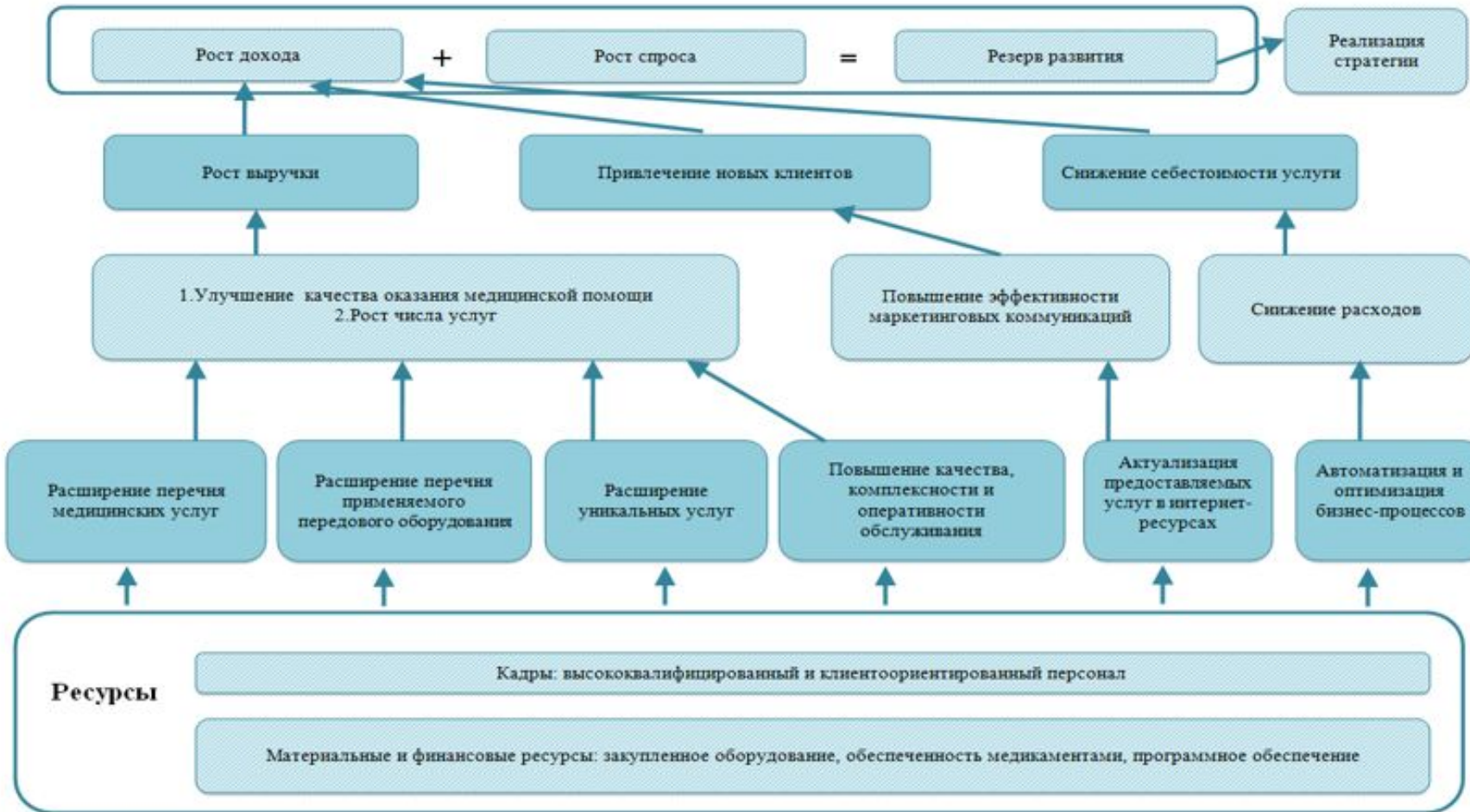
Перечень КФУ (ключевых факторов успеха) Модель "7P"	Характеристика действий, за счет которых произойдет усиление факторов СК
1. Качество, своевременность, доступность и современность медицинских услуг	Услуги оказываются в соответствии с действующими стандартами.
2. Широта ассортимента и комплексность 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 беспорное 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 карта «клиентской перспективы»



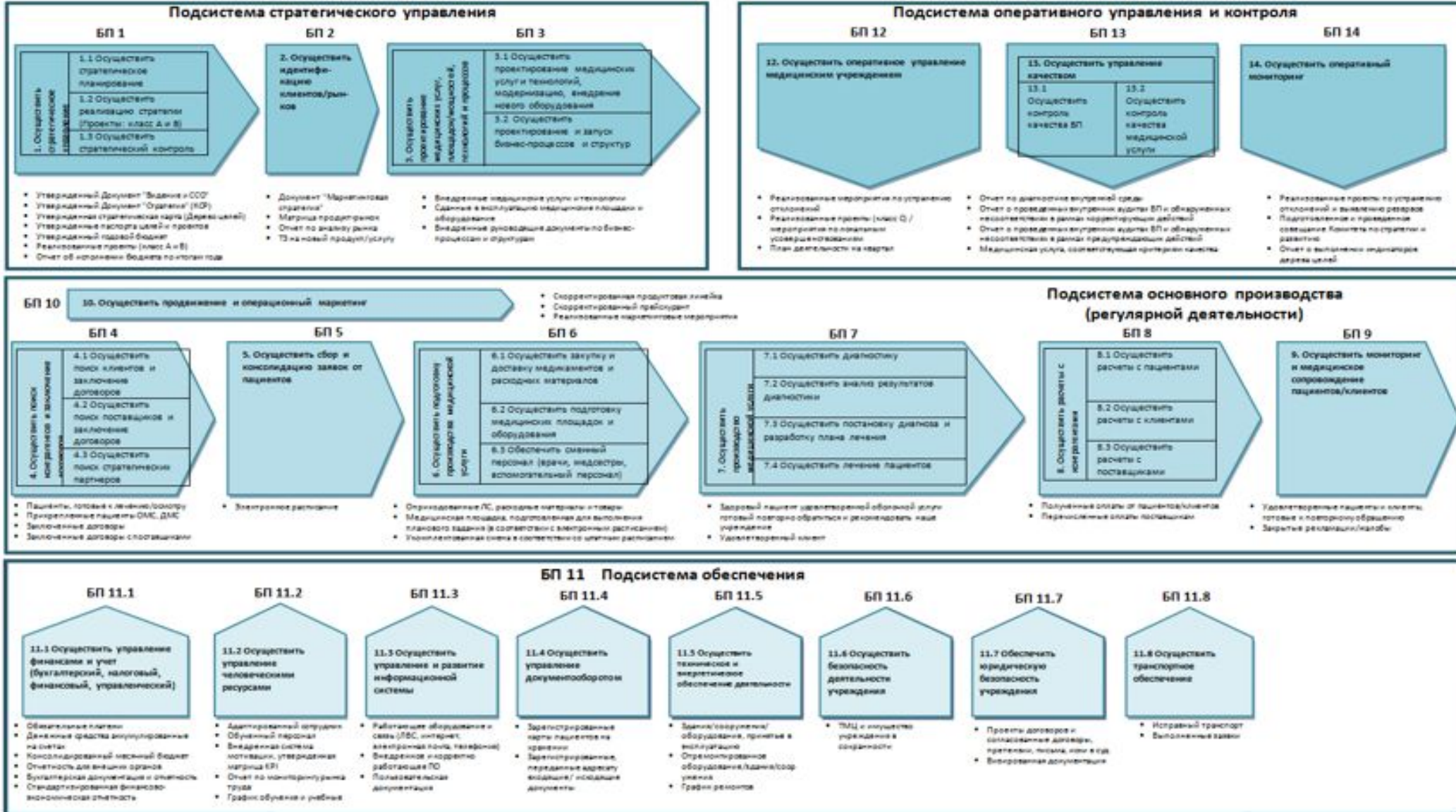
Текст стратегии (Итоговый вариант)

Элементы стратегии	Цели по годам реализации стратегии			Элементы стратегии	Цели по годам реализации стратегии					
	2022	2023	2024		2022	2023	2024			
I. Видение перспектив отделения платного отделения ГБУЗ «ДГП №118 ДЗМ»: 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. Миссия: повышение качества и продолжительности жизни пациентов путем внедрения новых методов и технологий лечения.				- организационные цели к 2024 году - Внедрение программы <u>оптимизации бизнес-процессов</u>				Разработка и внедрение 60%	Внедрение 80%	Внедрение 100%
II. Стратегия темпов роста (Увеличение объемов ПМУ на 10-30% в год, внедрение не менее 10 % новых платных услуг в год):				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%
-рыночные цели к 2024 году Доля рынка в зоне текущей маркетинговой локации				2%	3,5%	5%	- продолжить развитие высоко маржинальных услуг –хирургия, травматология, логопедия, лаборатория.			
- ресурсные цели к 2024 году - ремонт помещений (палаты, кабинеты и др.). Приведение интерьера помещения к уровню комфортного пребывания.				Начало ремонта	Запуск	Захват рынка	- оптимизировать маркетинговую политику учреждения			
- закупка оборудования для хирургического стационара				Реализация 70%	Реализация 100%	Запуск	IV. Финансовые цели			
- маркетинговые мероприятия (разработка сайта платных медицинских услуг, рекламные услуги, создание бизнес-аккаунта в инстаграме и фейсбуке)				Реализация на 80%	Реализация на 100%	Запуск	- Цели результата Выручка (тыс. руб.)			
- компетентностные цели к 2024 году Обучение персонала, направленное на улучшение коммуникативных функций. Укрепление принципов клиентоориентированности.				Разработка и внедрение 50%	Внедрение 80%	Внедрение 100%	Годовая чистая прибыль (тыс руб.)			
				Реализация на 80%	Реализация на 100%	Запуск	25 800			
							5 600			
							38 000			
							29 900			
							7 500			
							33 000			
							9 975			
							38 000			
							38 000			

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

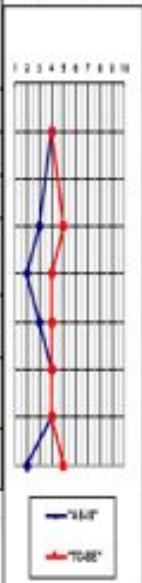


Формирование системы бизнес-процессов учреждения по подсистемам цдс



Построение дома качества и идентификация критичных бизнес-

СЛУЖЕБНАЯ КОПИЯ. Обязанность: обеспечить выполнение обязательств перед клиентом и отчет.		Всего (из 10 шт.)	Критичные бизнес-процессы																				Итого					
		ВП 1	ВП 2	ВП 3	ВП 4	ВП 5	ВП 6	ВП 7	ВП 8	ВП 9	ВП 10	ВП 11	ВП 12	ВП 13	ВП 14	ВП 15	ВП 16	ВП 17	ВП 18	ВП 19	ВП 20	ВП 21	ВП 22	ВП 23	ВП 24	Всего	Среднее	
Факторы пожеланий потребителей (собственности)	Территориальная доступность	8,0		1		3		1																		4	4	
	Широта и реальность ассортимента предоставляемых услуг	6,0	3	3	9		9	9			3															3	3	
	Уровень цен на услуги	5,0		3					3																	4	2	
	Качество услуги (высококвалифицированный персонал, современное оборудование)	4,0	9		1	9	3	9			9															3	3	
	Выявленность содержания и отсутствия вредной пыли	3,0	3		1			3	1																	3	4	
	Выявленность физического окружения (современность, удобство и комфорт)	3,0	3		3	9		9			1															3	4	
	Индивидуальный подход и лояльность клиенту (клиентоориентированность)	2,0	9	3	3	3	3	3		3		1														3	5	
Всего		105	63	126	42	132	80	6		4															75			
Единица измерения		[Содержание таблицы скрыто]																										
Оценки БП	"ТО-БЕ"	3	3	4	5	5	5	3		5		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
	"АБ-Б"	1	1	2	1	1	1	1		2		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Сопоставление БК в оценке БП		105	63	63	42	132	80	6		4																38		
																										0	0	
																										66	45	
																										11	11	
																										89	11	
																										11	11	
																										13	24	
																										12	21	
																										75	50	
																										27		

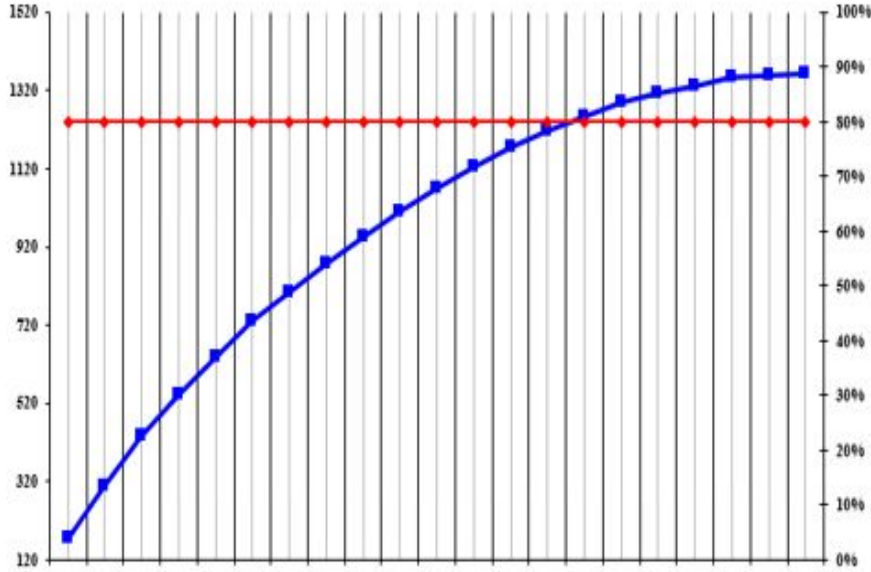


Важность: Средняя = 3
Сложность: Средняя = 1



Диаграмма Парето и выделение критичных бизнес - процессов

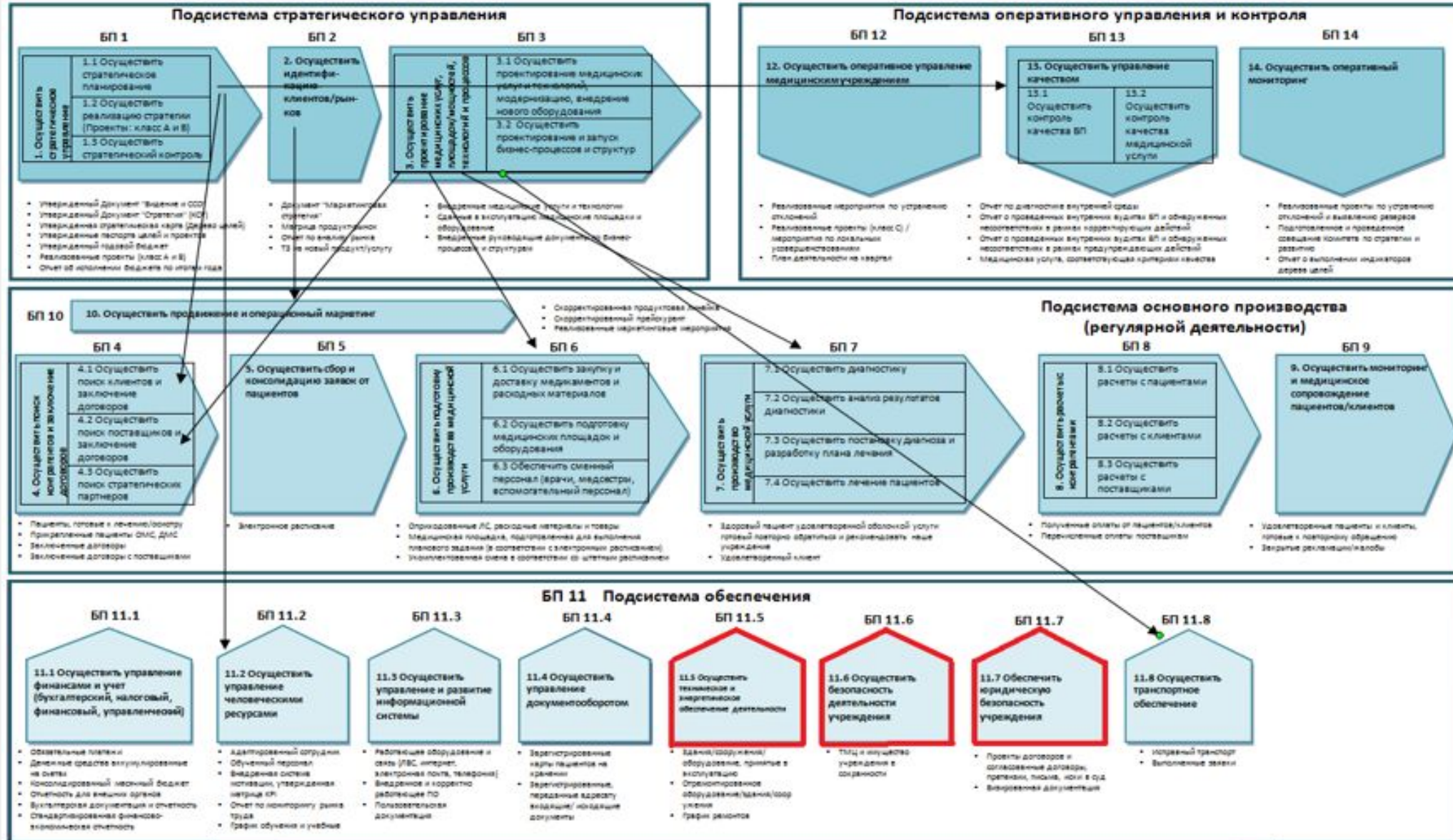
Диаграмма Парето



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 менеджмент	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 обеспечение 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, нуждающиеся в оптимизации

Выбор бизнес-процессов «Локомотивов»

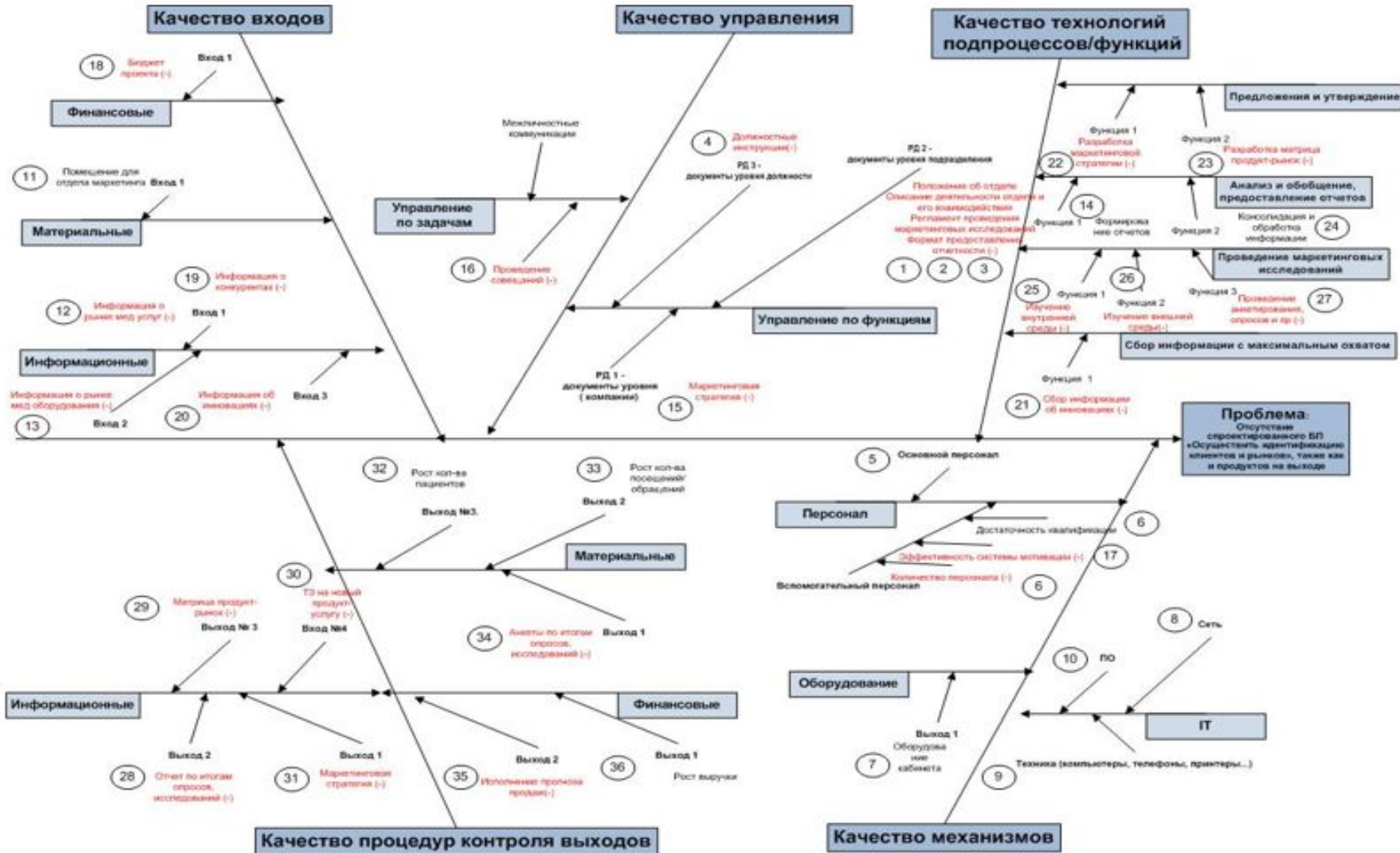


Паспорта для критичных бизнес-процессов



Название процесса:	Осуществить стратегическое управление отделением платных медицинских услуг ГБУЗ «ДП № 118 ДЗМ»						
Цель существования бизнес-процесса	Определение стратегии отделения платных медицинских услуг ГБУЗ «ДП № 118 ДЗМ». Разработка Стратегии отделения, стратегической карты, паспортов целей и проектов. Разработка годового бюджета отделения платных медицинских услуг ГБУЗ «ДП № 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 цель иераргических 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 «ДП № 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



Календарный план в части мероприятий

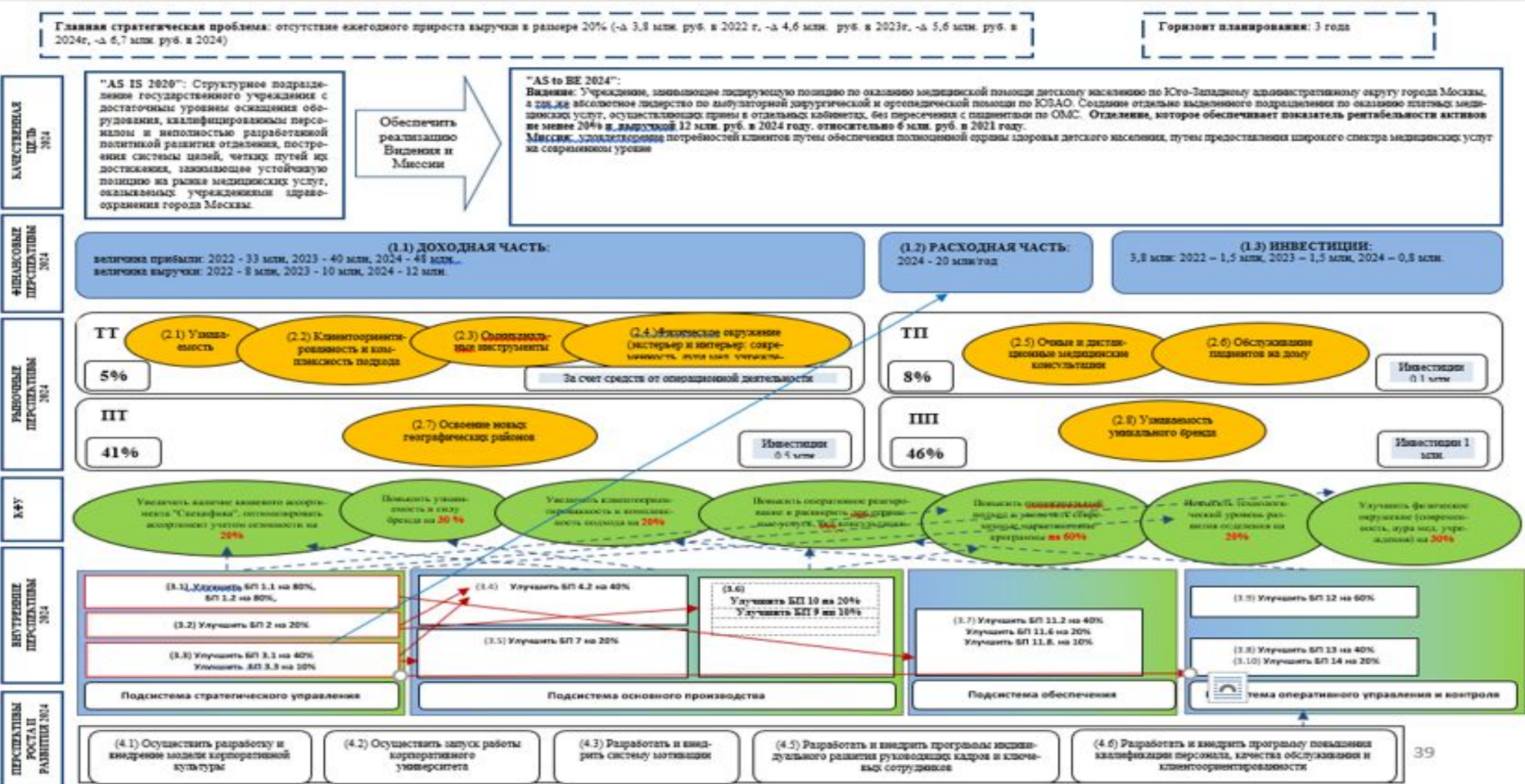
«Тушение пожаров»

№ 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

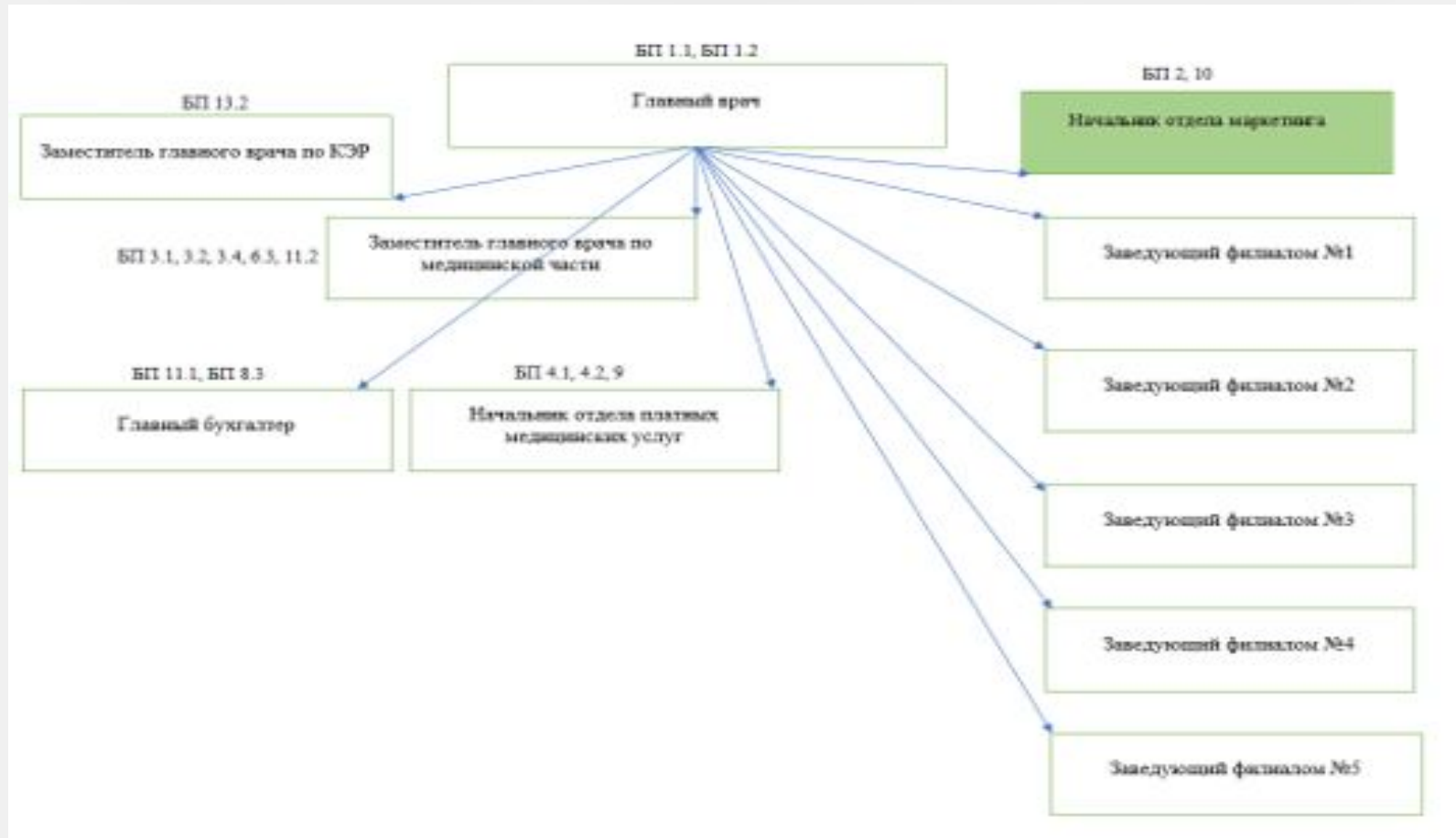
«Стратегическая оптимизация»

№ 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

Итоговая стратегическая карта в формате Системы сбалансированных показателей



Коррекция организационной структуры учреждения в формате «ТО - ВЕ»





Управление государственной
службы и кадров
Правительства Москвы



Московский городской
университет управления
Правительства Москвы

Спасибо за внимание!

mguu.ru →



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

