



Управление государственной
службы и кадров
Правительства Москвы



Московский городской
университет управления
Правительства Москвы

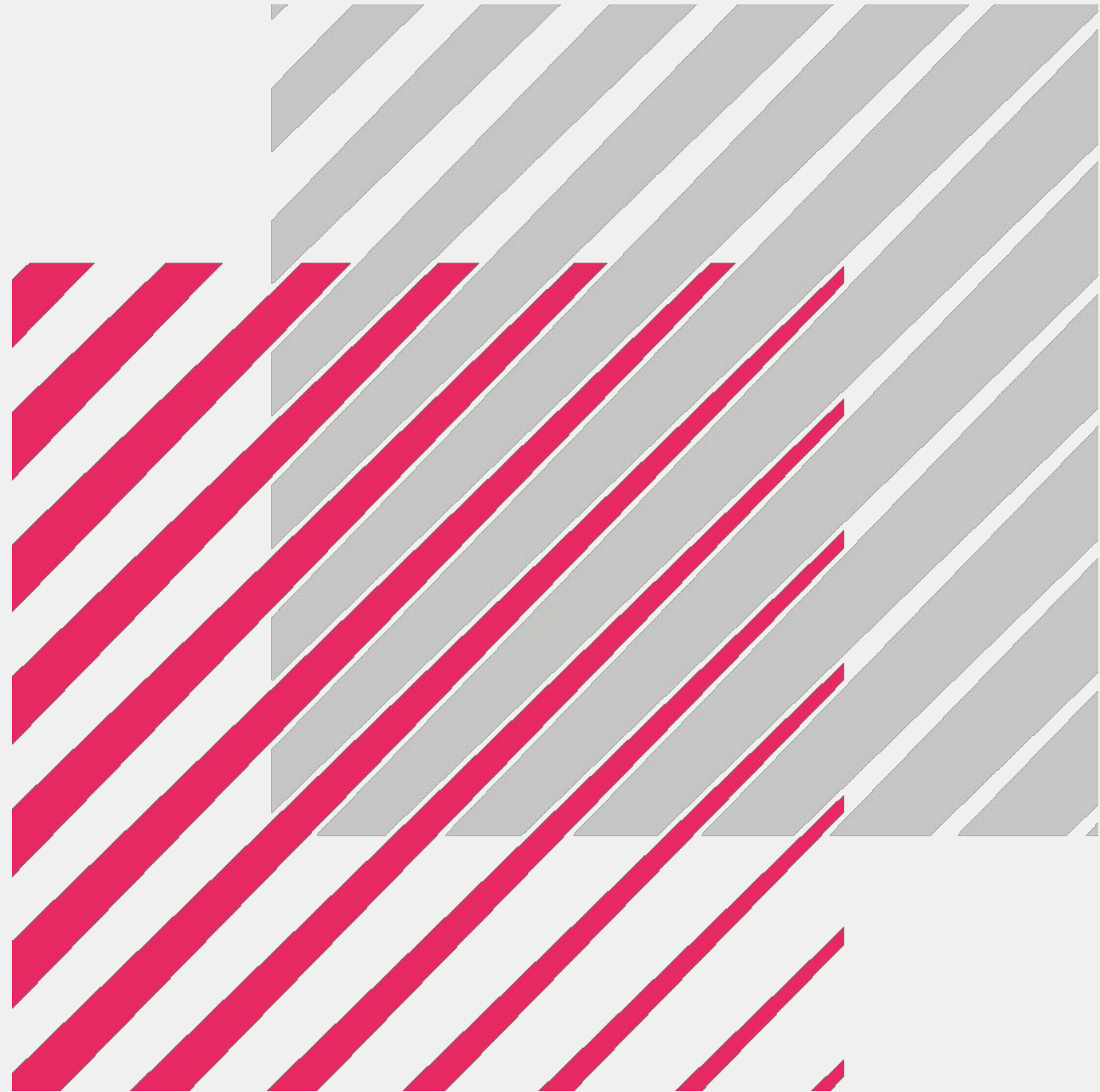
**Дополнительная профессиональная программа
профессиональной переподготовки
«Специалист по государственному и муниципальному
управлению – Master of Public Administration (MPA)»,
специализация «Управление в здравоохранении»**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

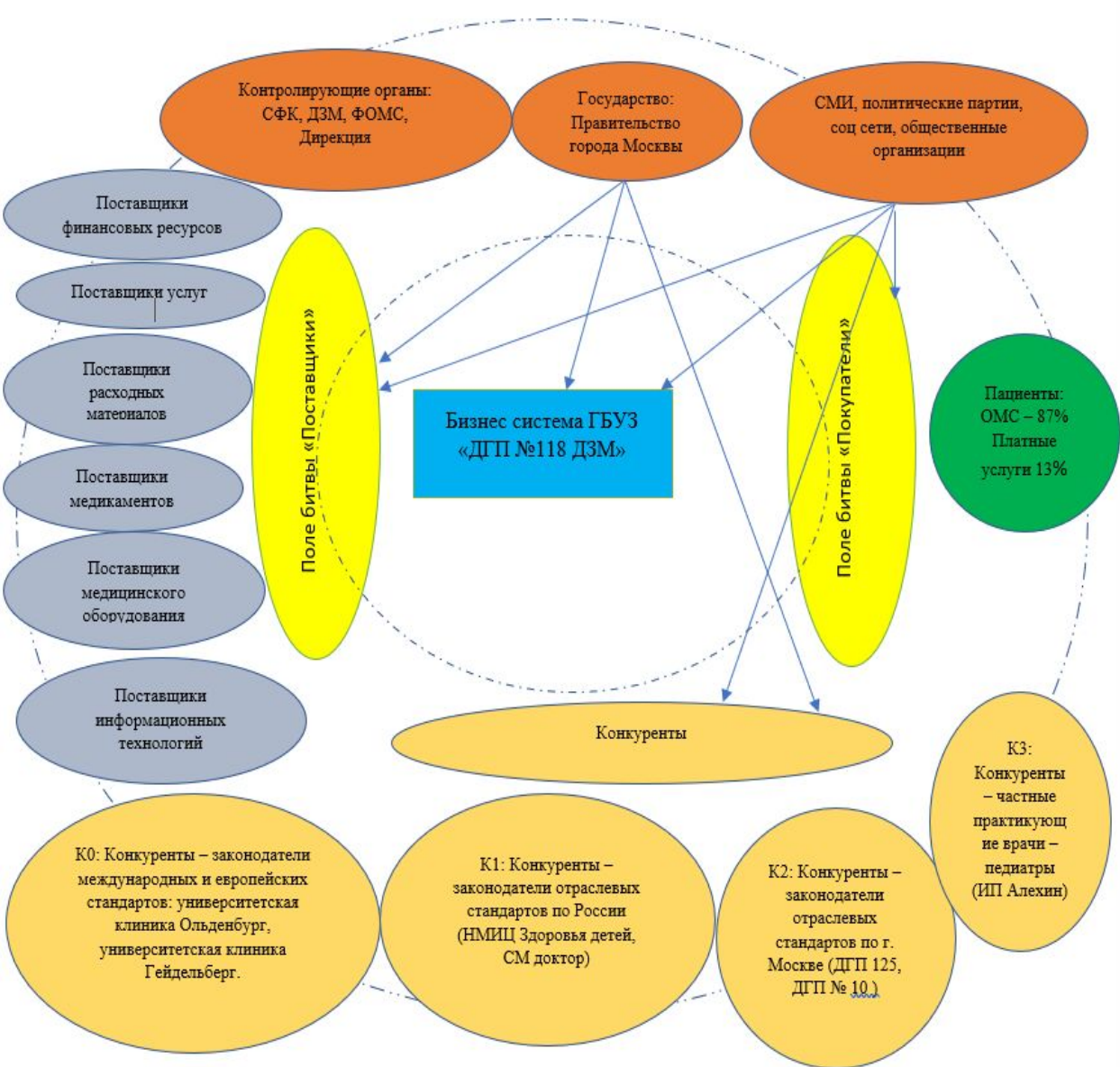
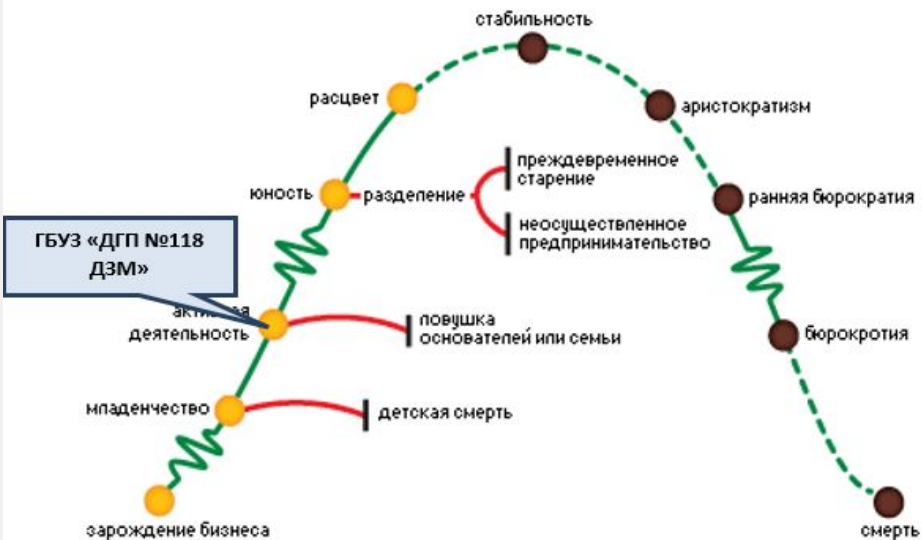
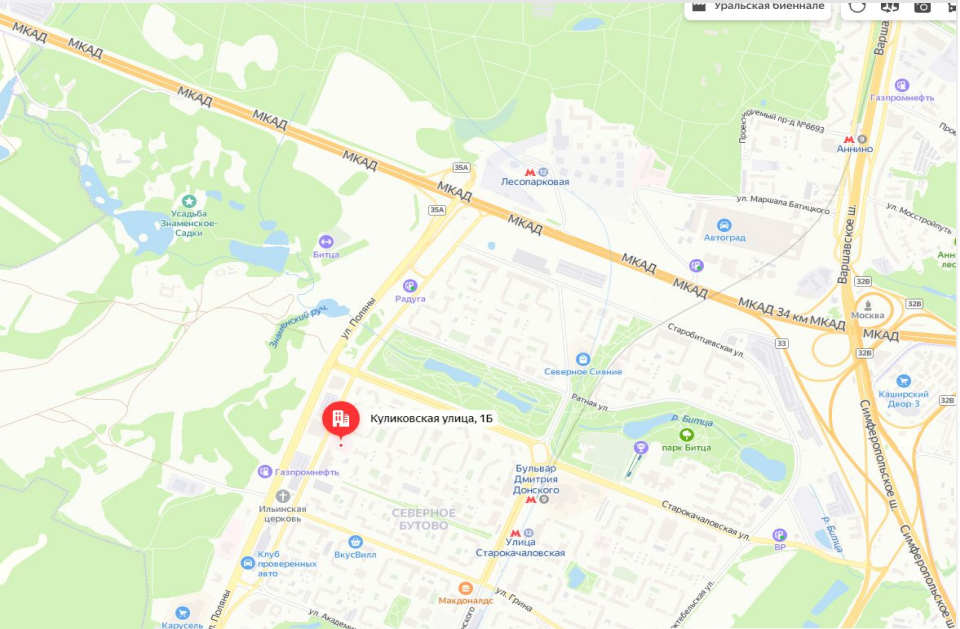
**Волкова Елена Анатольевна
на тему:**

**«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



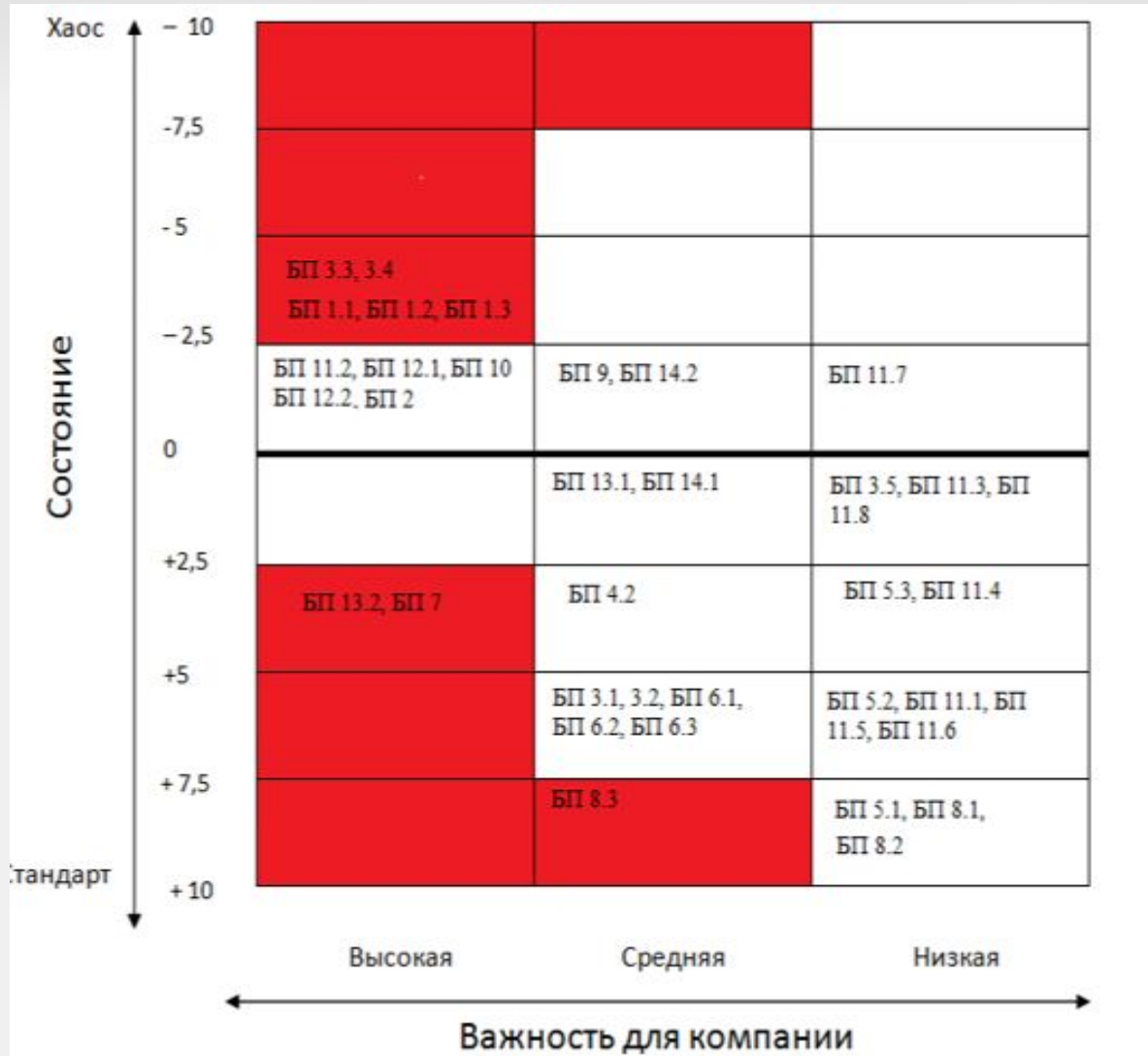
Оценка внутренней и внешней среды



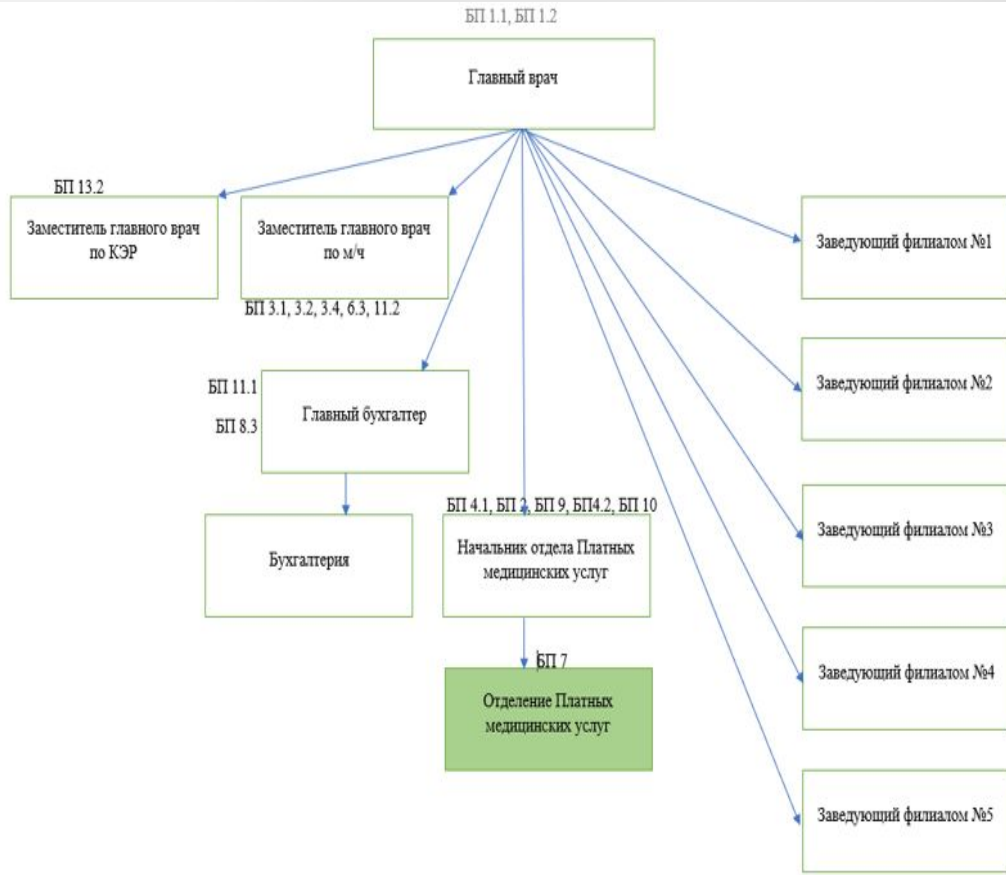
| № п/п | Системные характеристики | | Результирующая оценка |
|-------|---|---|-----------------------|
| 1. | Система выходов | 1.1 Финансовый результат от возможного потенциала | -2 |
| | | 1.2 Материальный результат (качество продукта в оболочке услуги) | +5 |
| | | 1.3 Информационный результат (система 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 |

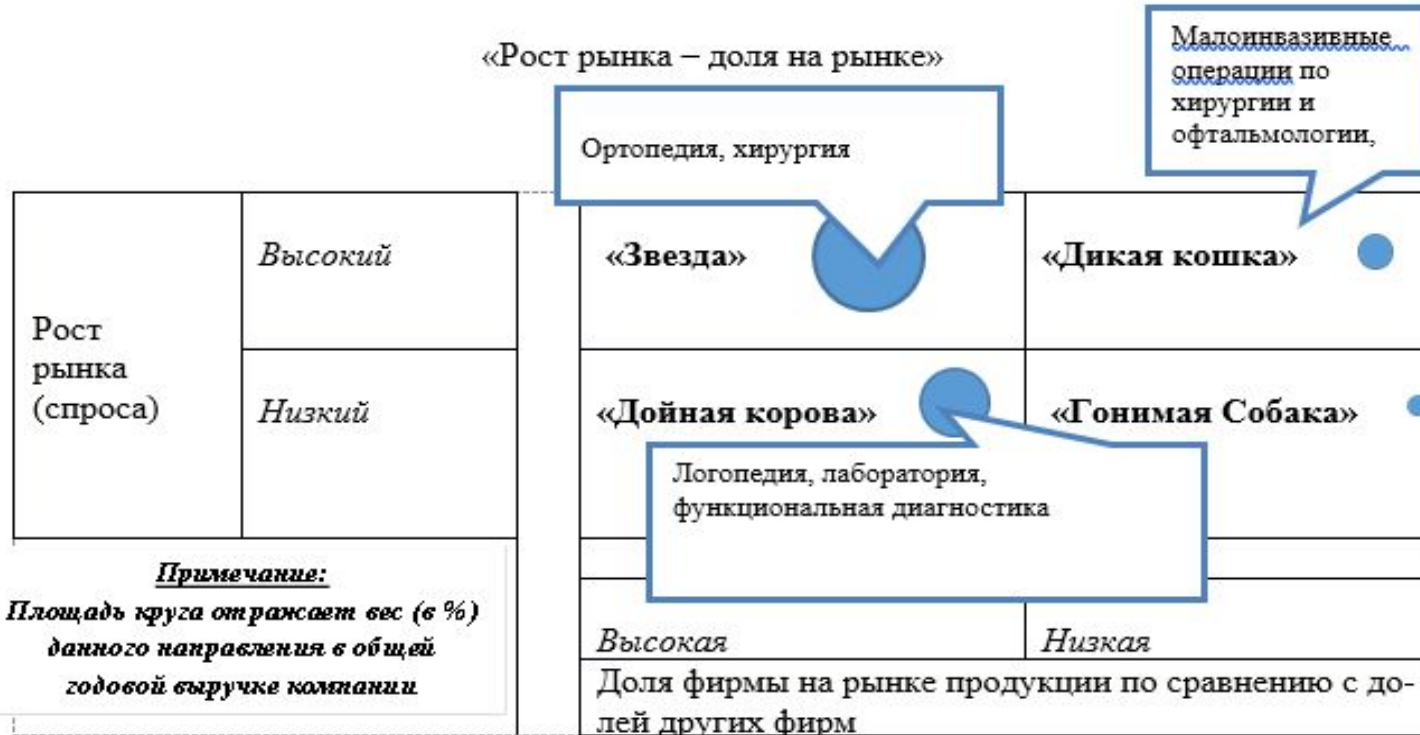
Сравнение учреждения с основными конкурентами

| 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. | 2% | 3,5% | 5% |
| Направления: | | | |
| 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 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-коучей 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



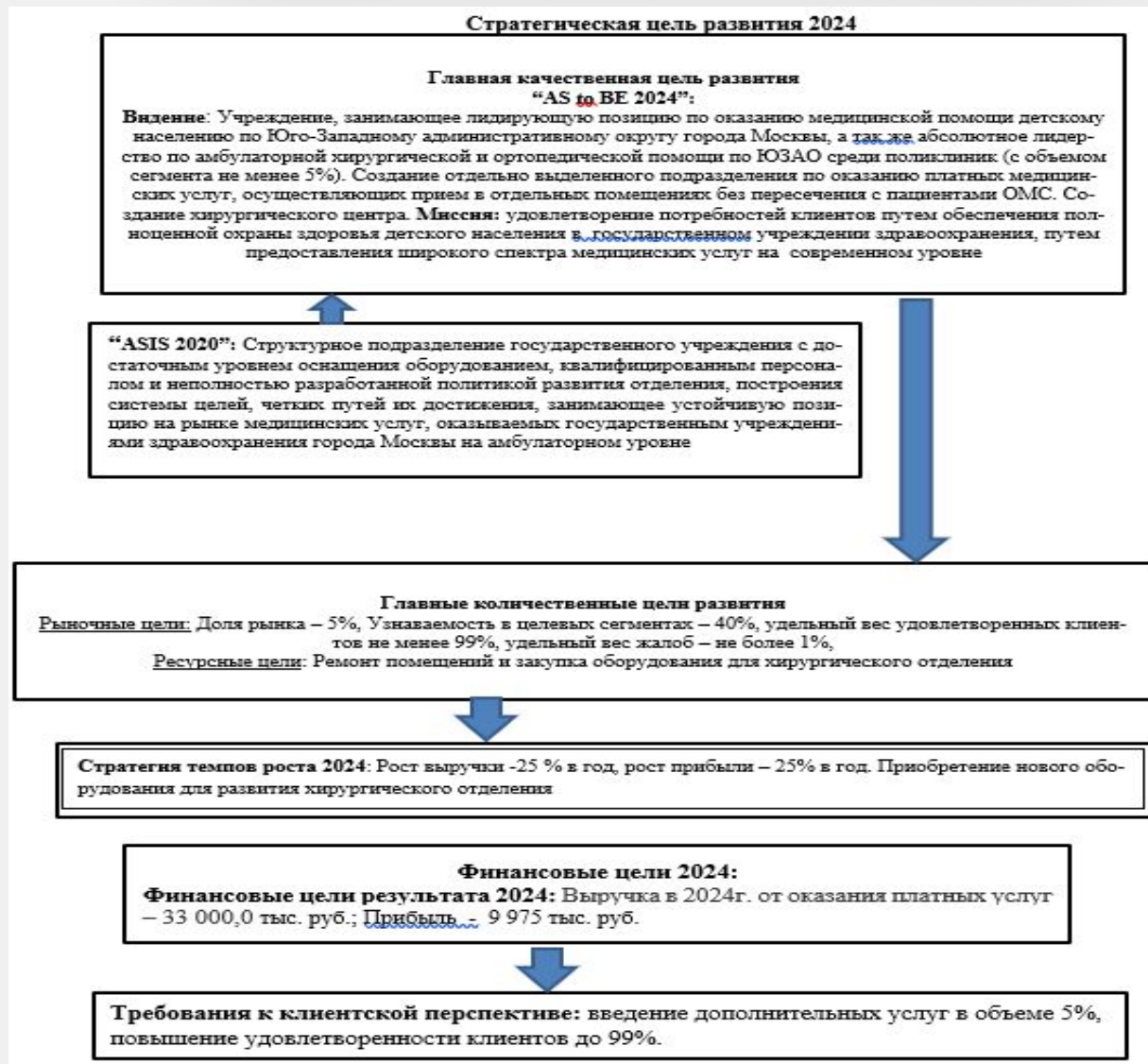
| Виды конкурентных стратегий | Рейтинг (выбор для реализации От 1 до 5) | Замысел или пояснение, в чем собственно будет заключаться |
|--|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Дифференциация (единая уникальная черта во всех видах лечебной и сопутствующей деятельности МО) | 5 | Полный цикл в одном учреждении: диагностика, 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 объемах и за счёт этого абсолютная известность, более высокое качество медицинской и сервисной деятельности, чем в среднем по отрасли) | 1 | |

Стратегическая канва

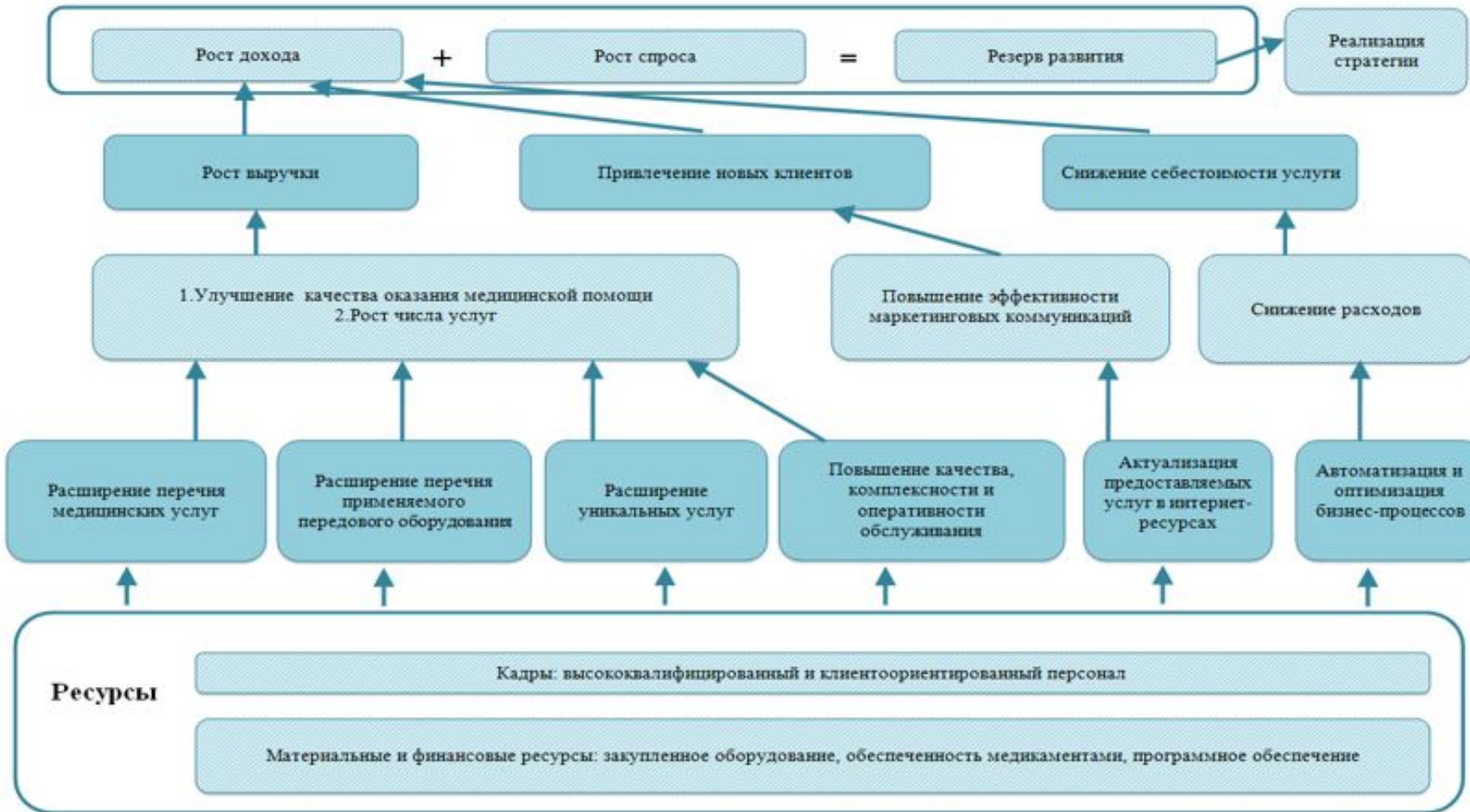
| Перечень КФУ (ключевых факторов успеха) Модель "7P" | Характеристика действий, за счет которых произойдет усиление факторов СК |
|--|--|
| 1. Качество, своевременность, доступность и современность медицинских услуг | Услуги оказываются в соответствии с действующими стандартами. |
| 2. Широта ассортимента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

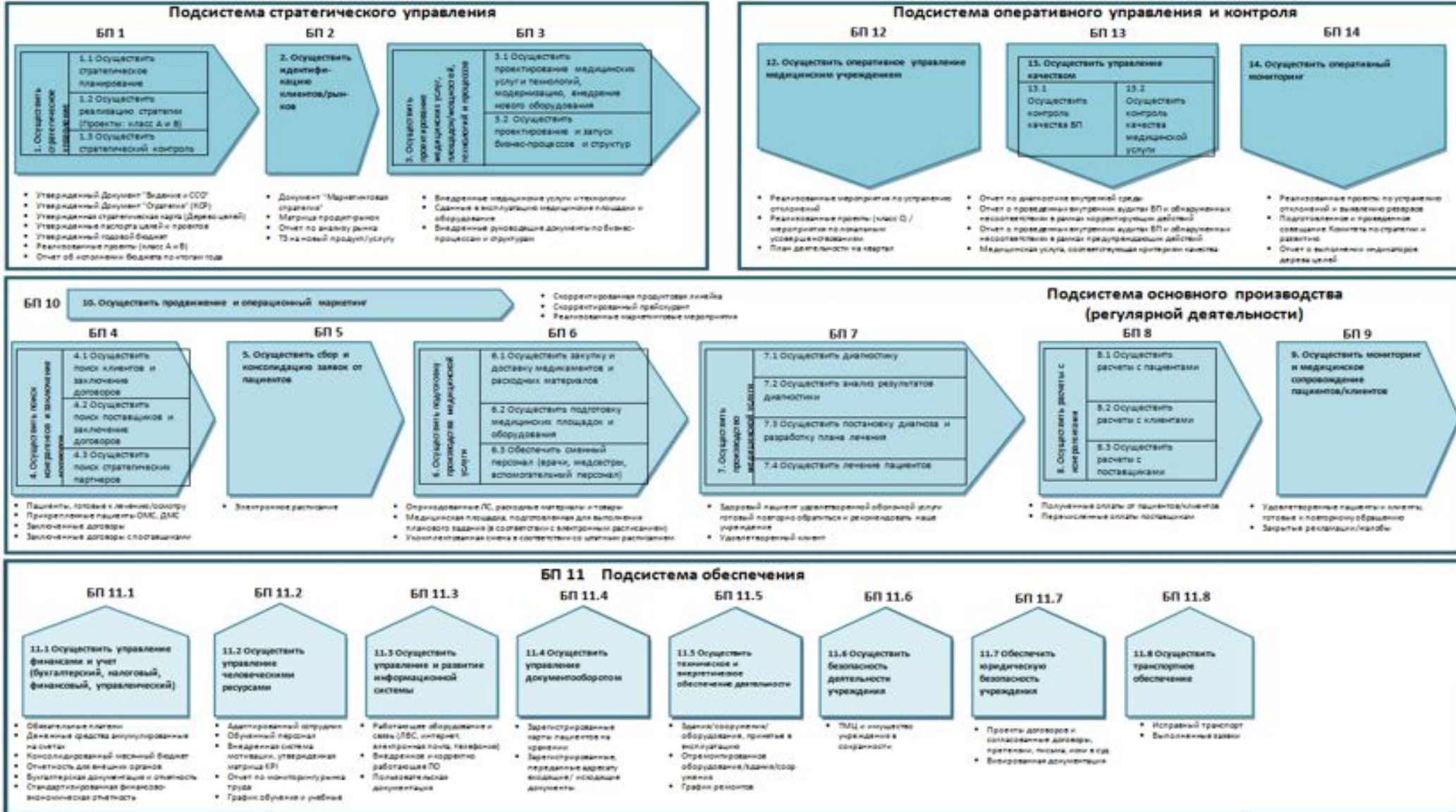
| Элементы стратегии | Цели по годам реализации стратегии | | |
|--|--|---|--|
| | 2022 | 2023 | 2024 |
| I. Видение перспектив отделения платного отделения ГБУЗ «ДГП №118 ДЗМ»: Общее видение к 2024 году: Учреждение, занимающее лидирующую позицию по оказанию медицинской помощи детскому населению по Юго-Западному 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. | | | |
| 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 Доля рынка в зоне текущей маркетинговой локации | 2% | 3,5% | 5% |
| - ресурсные цели к 2024 году - ремонт помещений (палаты, кабинеты и др.). Приведение интерьера помещения к уровню комфортного пребывания. - закупка оборудования для хирургического стационара - маркетинговые мероприятия (разработка сайта платных медицинских услуг, рекламные услуги, создание бизнес-аккаунта в инстаграме и фейсбуке) | Начало ремонта Реализация 70% Реализация на 80% Реализация на 80% | Запуск Реализация 100% Реализация на 100% Реализация на 100% | Захват рынка Запуск Запуск Запуск |
| - компетентностные цели к 2024 году 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 - 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 |
| IV. Финансовые цели | | | |
| - Цели результата Выручка (тыс. руб.) | 25 800 | 29 900 | 33 000 |
| Годовая чистая прибыль (тыс.руб.) | 5 600 | 7 500 | 9 975 |
| - Цели инвестирования Объемы созданных и необходимых для потребления инвестиционных ресурсов (тыс.руб.) | 38 000 | 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-

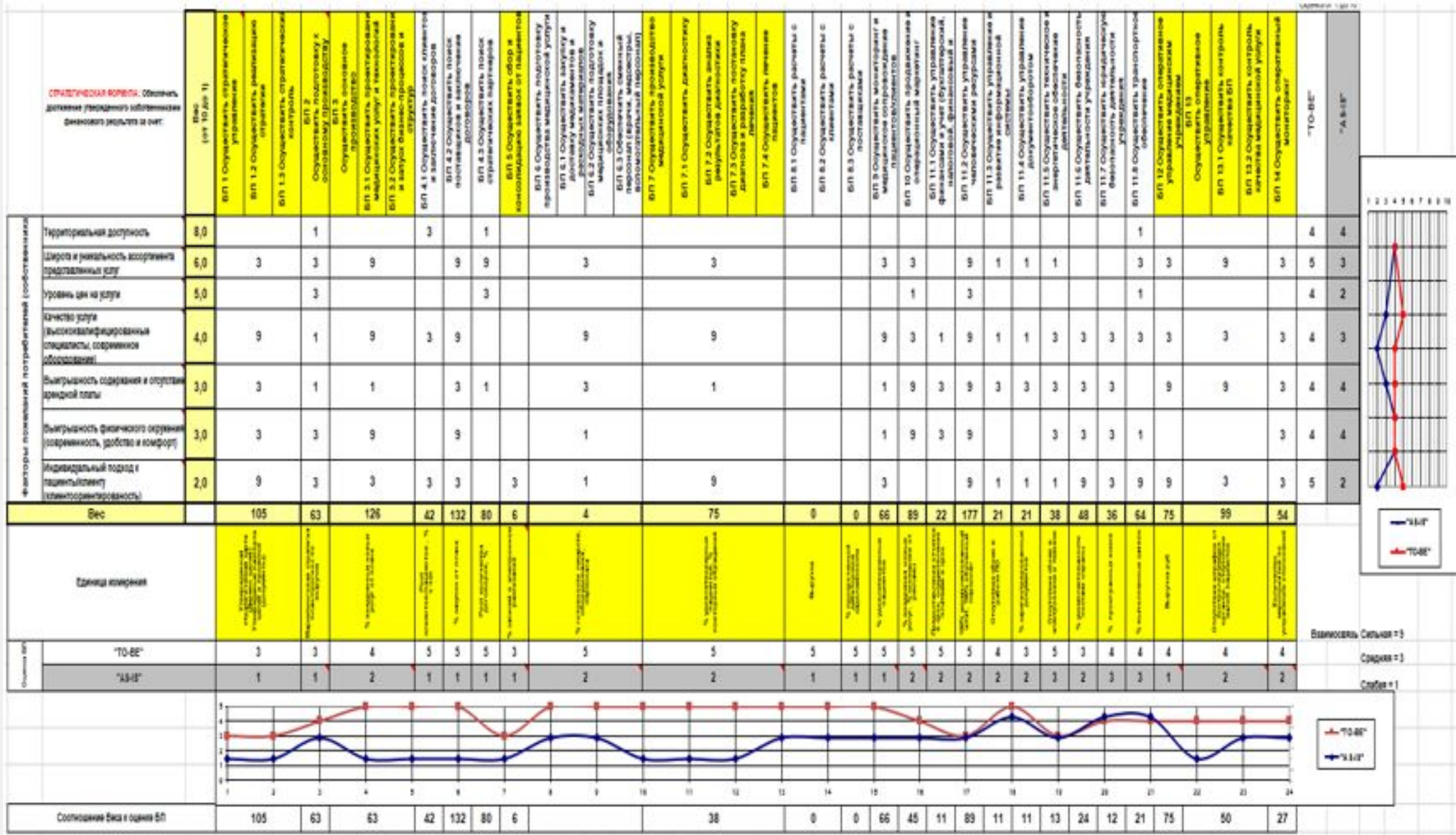
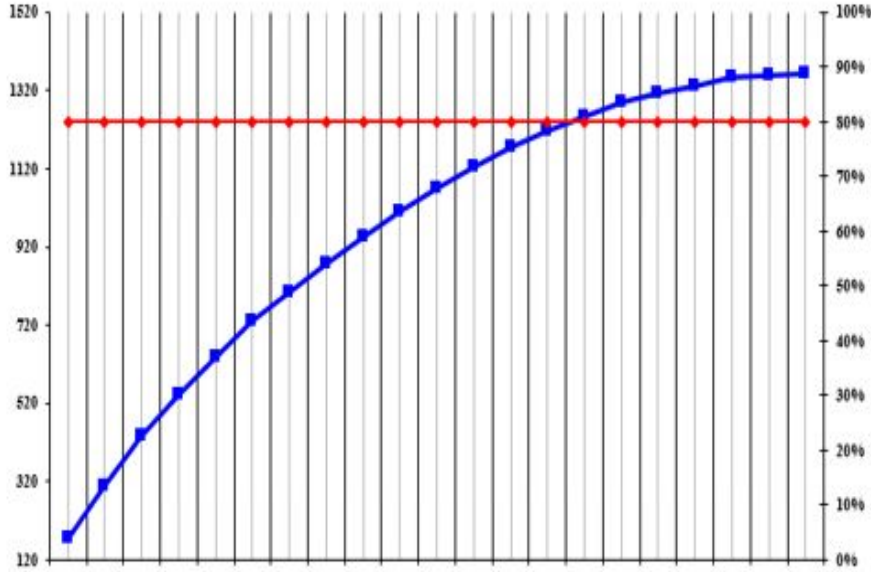


Диаграмма Парето и выделение критичных бизнес - процессов

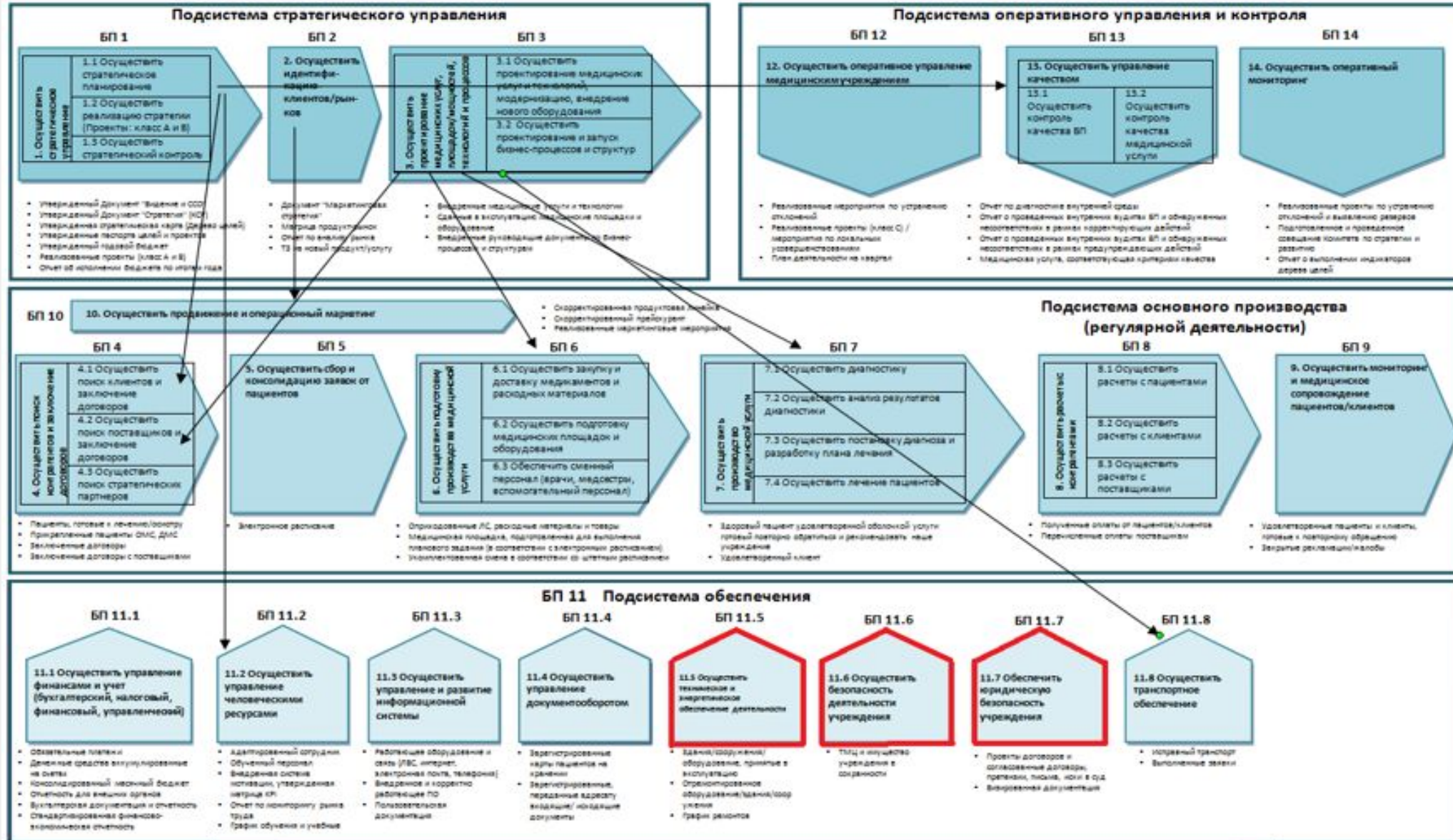
Диаграмма Парето



| | |
|---|-----|
| 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»

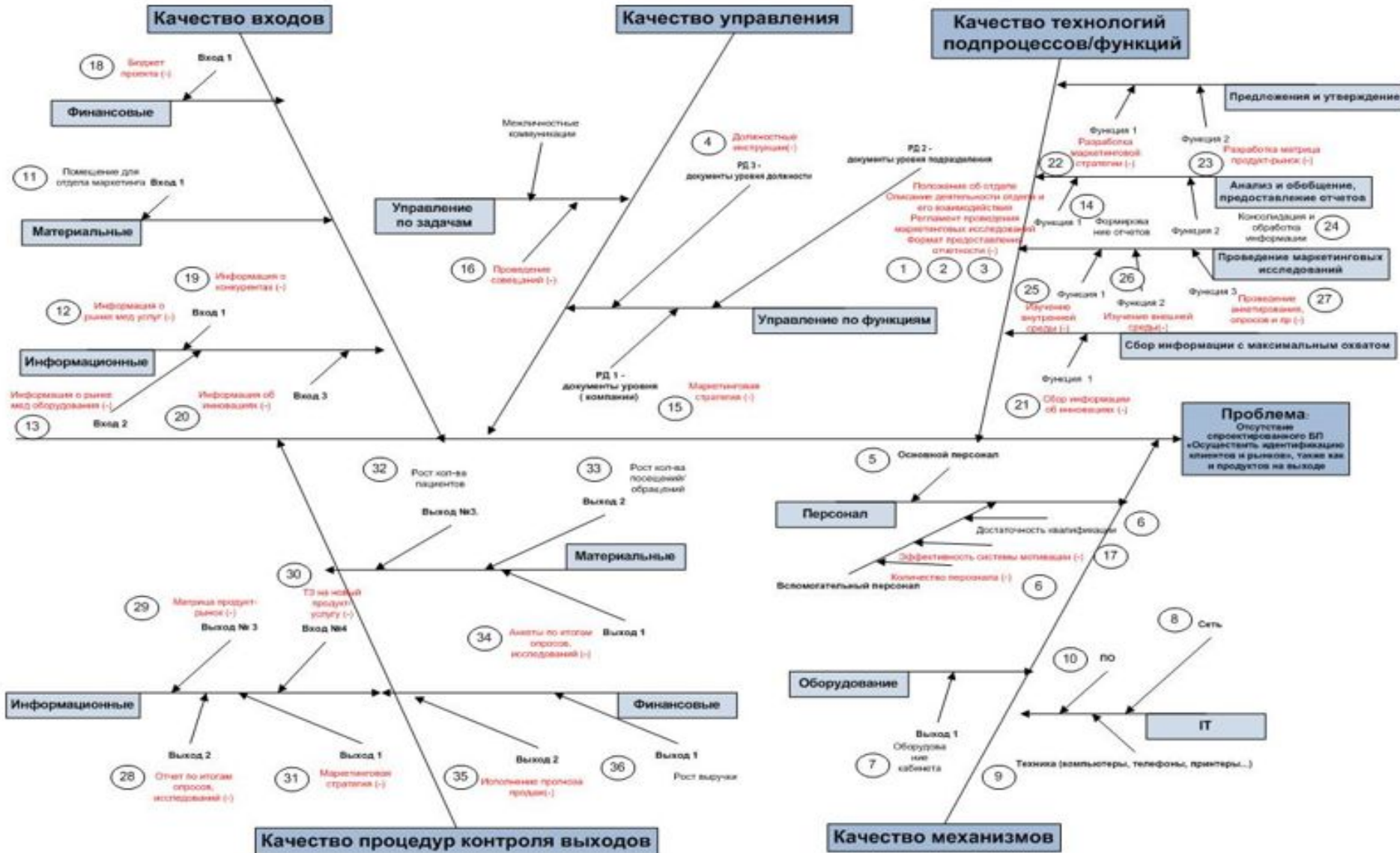


Паспорта для критичных бизнес-процессов



| | | | | | | | |
|--|--|---|--|-----------------|---------------|--|----------------------------------|
| 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

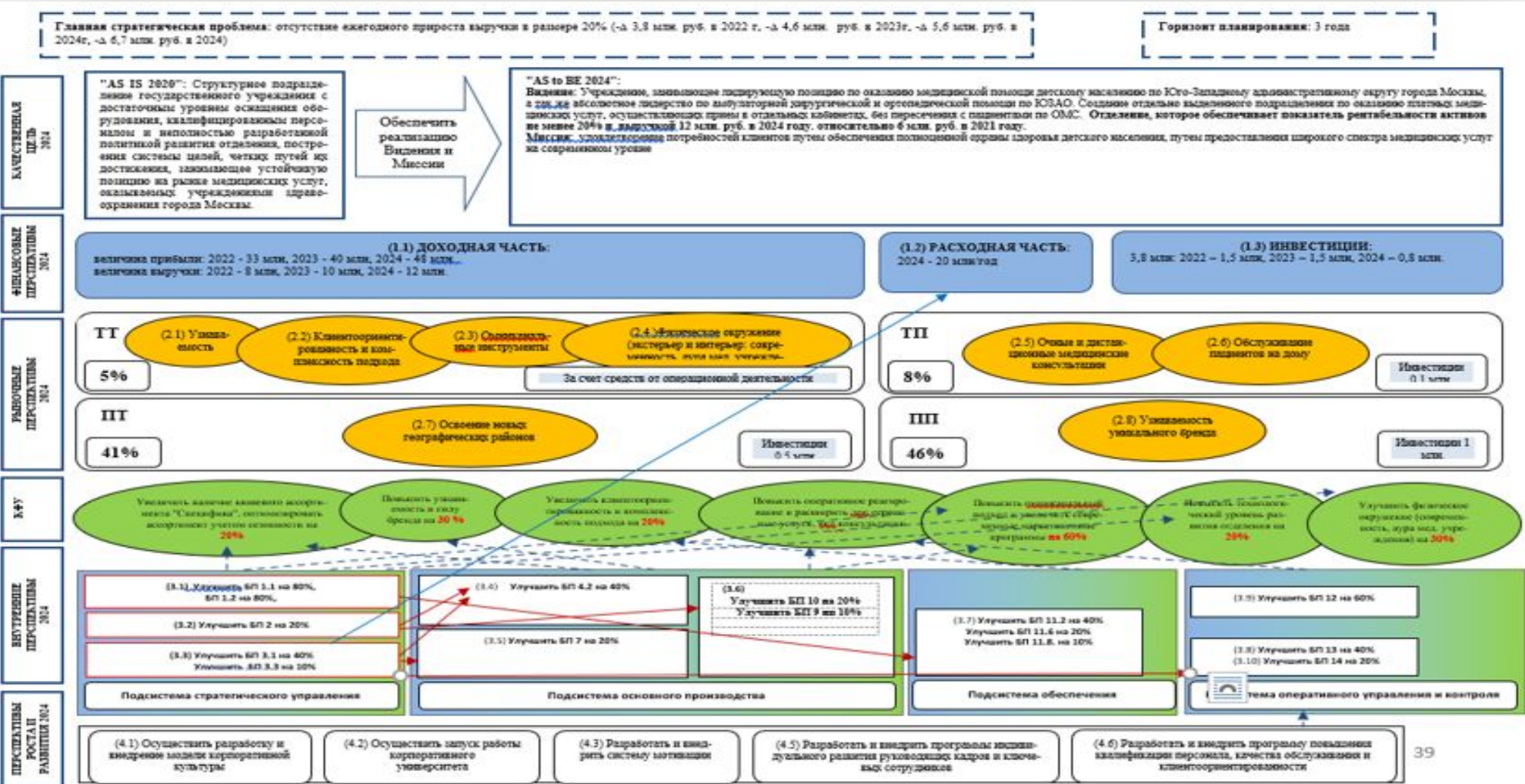
«Тушение пожаров»

| № 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 |

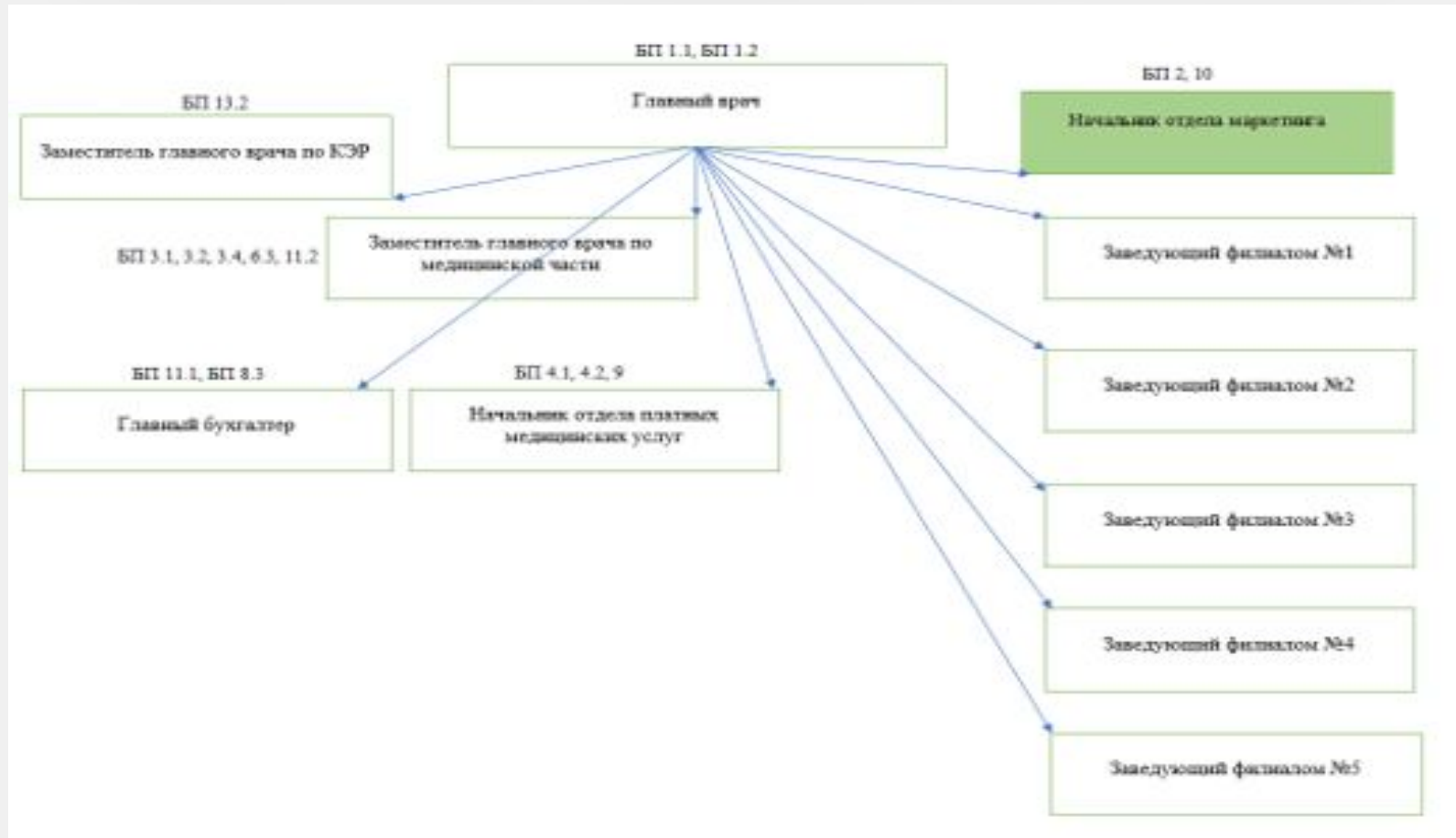
«Стратегическая оптимизация»

| № 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

