

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ (бизнес-планирование)

проф. Куракбаев К.К.

Кафедра международного здравоохранения

2013г.

Предисловие

- В условиях меняющихся ситуации по обеспечению населения медицинской помощью, тем более в соответствии с международными стандартами постоянно возникают множество вопросов, среди которых основными являются:
 - Что надо сделать?
 - Как это сделать?
 - Что для этого нужно?

ФУНКЦИИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ



Уровни планирования

Стратегические
планы

Тактические планы

Оперативные планы

Определение стратегии:

«Всякий раз, когда вы видите успешный бизнес, это свидетельствует о том, что в свое время кто-то принял смелое решение»

Питер Ф. Друкер

Стратегия – это план перспективного развития бизнеса с горизонтом планирования 3,4,5 лет, который должен привести организацию к *серьезному успеху* (к ее качественно новому будущему состоянию относительно ее роли и места в расстановке отраслевых сил)

- **Стратегия** – это плановый документ, определяющий направление «главного удара» в развитии организации и формирующий рубежи ее качественно новое будущее состояния (в горизонте планирования 3,4,5 лет).
- **Определяет** выбранный на перспективу диапазон и границы видов деятельности, которые будет вести организация, ее конкурентные отличия, структуру бизнеса, реализуемую модель прибыли, внутренний уклад жизни, а также механизмы и темпы достижения стратегических рубежей за доступные организации средства

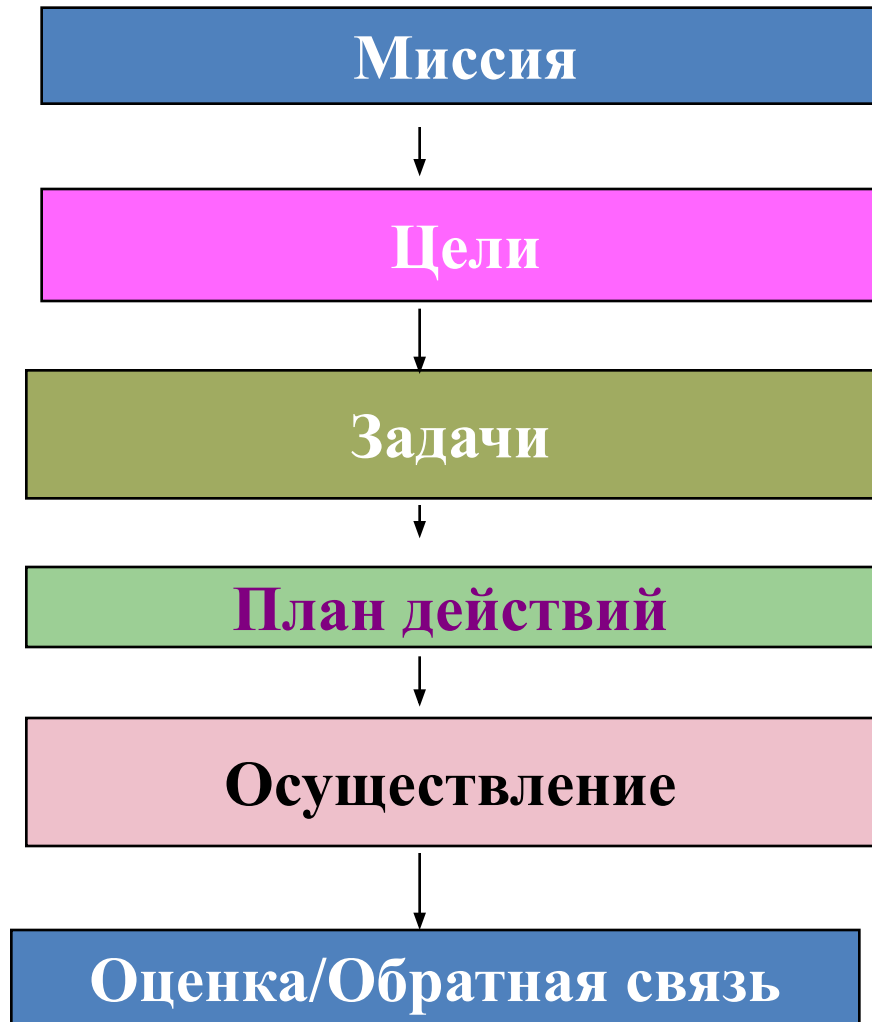
Или упростить...

- Процесс определения целей организации и их изменений, ресурсов, направленных для их достижения и политики, направленной на приобретение и использование этих ресурсов (Кинг У., Клиланд Д.)
- Стратегическое планирование - это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения.

Нужно определить ...

1. **миссию – какая наша роль?**
2. **цель – куда мы движемся?**
3. **видение – то, как изменится ситуация в будущем**
4. **направления деятельности – основные пути развития**
5. **задачи – что нужно решить в рамках основных путей развития?**
6. **мероприятия – что нужно выполнить для решения задач?**
7. **индикаторы и показатели – как понять, что цели достигнуты и задачи решены?**
8. **объем ресурсов – сколько это стоит?**
9. **исполнителей – кто и что будет делать?**

Модель планирования



Вы об этом слышали, но возможно не знакомы с деталями



7 вопросов планирования

Где

мы сейчас? оценка

Где

мы будем? цели

Что

нам нужно? ресурсы

Когда

график: будущее

Как

деятельность (задачи):
эффективность внедрения

Как

мы узнаем, что выполняем
рекомендованные мероприятия:
последующий мониторинг

Что

произойдет? результат (влияние)

Стратегический менеджмент -

- Это совокупность решений и действий по формулированию и реализации стратегии, призванной обеспечить наилучшее конкурентное положение в окружающей среде и достижение поставленных целей.
- Процесс стратегии менеджмента – анализ и оценка ситуации;
- Умеем ли мы это?

Как подготовить стратегию (стратегический план)?



Стратегическое управление



«Ценности – это убеждения, формирующие наше поведение»

Бланшар Кеннет, Миллер Марк

«Секрет. Что знают и делают великие лидеры»

Анализ окружения на основе SWOT - матрицы

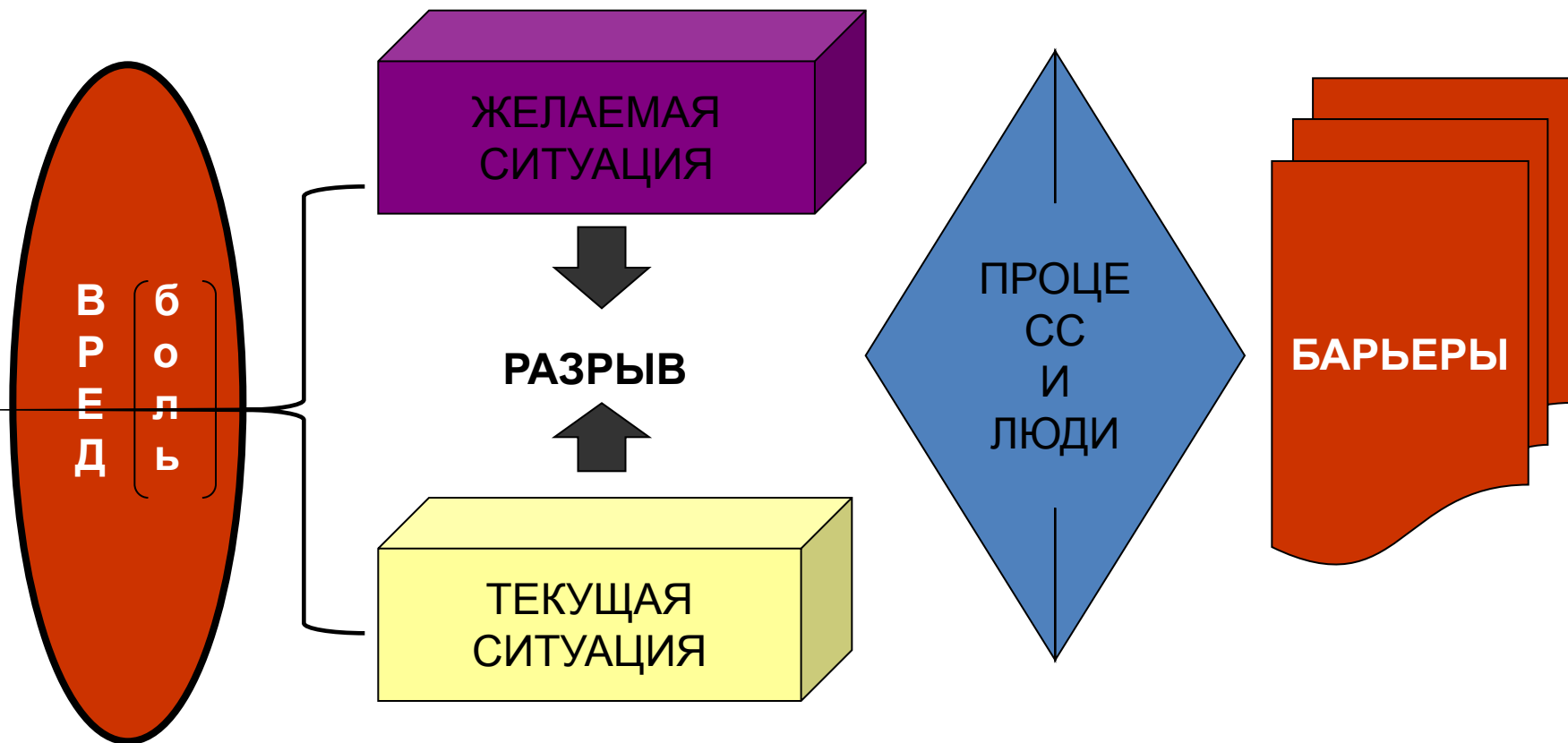
Также называется “ССВУ- анализ ” :

- Сильные места (Strengths)
 - Слабые места (Weaknesses)
- } Внутреннее окружение
-
- Возможности (Opportunities)
 - Угрозы (Threats)
(Препятствие)
- } Внешнее окружение

Оценка положения

- Где сейчас находится организация?
- Где она должна находиться в будущем?
- В чем проявляются сила и слабость организации для достижения будущего?
- Что нужно сделать для перемещения организации на будущий уровень?

Процесс планирования



РУКОВОДИТЕЛИ, РАБОЧАЯ ГРУППА, ПРОГРАМА ТРЕНИНГА.

Стратегический ситуационный анализ

Содержательные элементы анализа

Анализ внутренней среды

Анализ сильных, нейтральных и слабых сторон:

- С точки зрения ресурсов: кадровых, технологических, производственных, финансовых, информационных;
- С точки зрения *цепочки ценностей* и места компании в межотраслевой цепочке создания стоимости;
- С точки зрения конструктивных элементов организации и наличия управленческих технологий: Lean Manufacturing, «6 сигма», и др.

Анализ альтернатив стратегического выбора

Стратегический ситуационный анализ

Содержательные элементы анализа

Анализ внешней среды

Анализ макро-факторов:

- Изменения в политике, экономике, технологиях, социально культурной сфере;
- Анализ характеристик отрасли;
- Анализ «движущих сил отрасли»

Анализ микро-факторов:

- Анализ ключевых конкурентных сил;
- Анализ спроса и сегментации потребителей;
- Анализ стратегических групп конкурентов;
- Анализ действий конкурентов за последние 3 года и динамики их развития

Внешний ситуационный анализ

1. Поставщики
2. Демография
3. Правительство
4. Потребительское отношение и ожидание
5. Предприятия (работодатели)
6. Человеческие ресурсы
7. Конкуренция
8. Экономические условия
9. Медицинские технологии
10. Изменение ценностей

Ситуационный анализ (пример)

- Рынок – структура, емкость, темпы роста;
- Конкуренция – тип конкуренции, количество и состав конкурентов и т.д.
- Макросреда – политическая, законодательная, социально-экономические, медико-демографические;

SWOT анализ

Внутреннее окружение:

- **Сильные места:** где утверждается преимущество организации – **надо развивать**
- **Слабые места:** где необходимо улучшить недостатки организации – **надо устранять**

Как разрабатывать стратегию (стратегический план)?

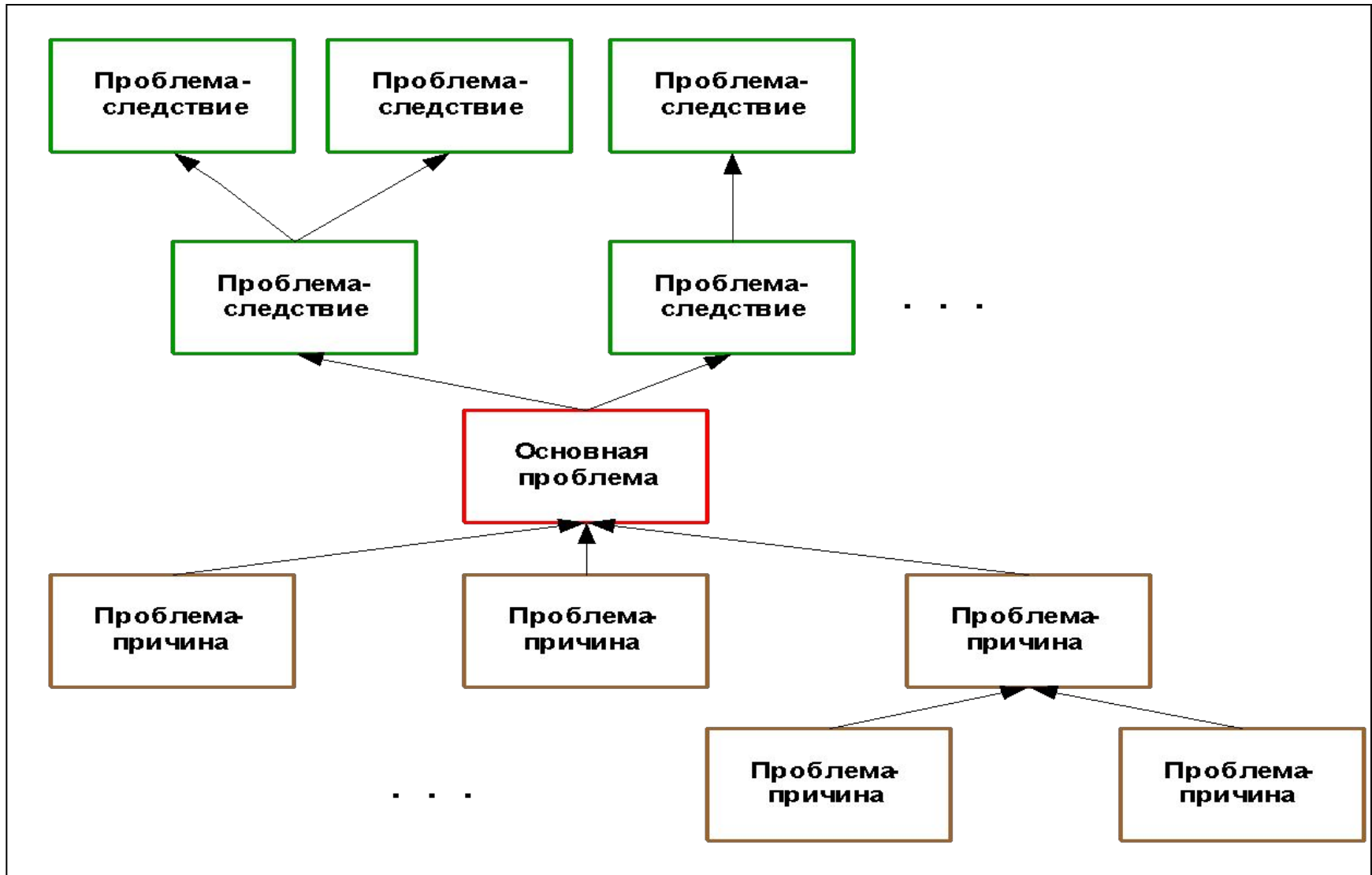
Шаг первый – анализ ситуации

- Анализ информации (за последние 3 года):
 - Отраслевая статистика
 - Финансовая информация
 - Опросы пациентов и населения
 - Изучение средств массовой информации
 - Интервью «лидеров мнений»

Выявление и формулировка проблем, определение причинно-следственных связей между ними

Шаг второй – по результатам анализа найти проблемы

- Выделить основную проблему для установления причины ее возникновения и вызываемые ею последствия
- Чётко определить последовательность действий по решению проблемы
- Необходимо установить иерархическое расположение проблем и причинно-следственные связи между ними
- Необходимо определить, как проблемы связаны одна с другой, то есть установить «проблемы-причины» и «проблемы-следствия»



Сложившаяся ситуация не всегда является ключевой проблемой



Шаг третий – определить цели

Цель	Целевой индикатор
Снижение уровня ранней неонатальной смертности	Ожидаемый показатель
Снижение уровня антенатальной смертности	Ожидаемый показатель
Снижение частоты ранних послеродовых кровотечений	Ожидаемый показатель

Цель 1. Снижение уровня
ранней неонатальной
смертности

Цель 2. Снижение уровня
смертности от ССН на
дому

Цель 3. Улучшение ранней
диагностики рака легких у
мужчин

Цель X. XXX XXX XXX

Видение - Эффективная
организация
здравоохранения,
предоставляющая
качественные
медицинские услуги

Архитектура стратегии (стратегического плана)



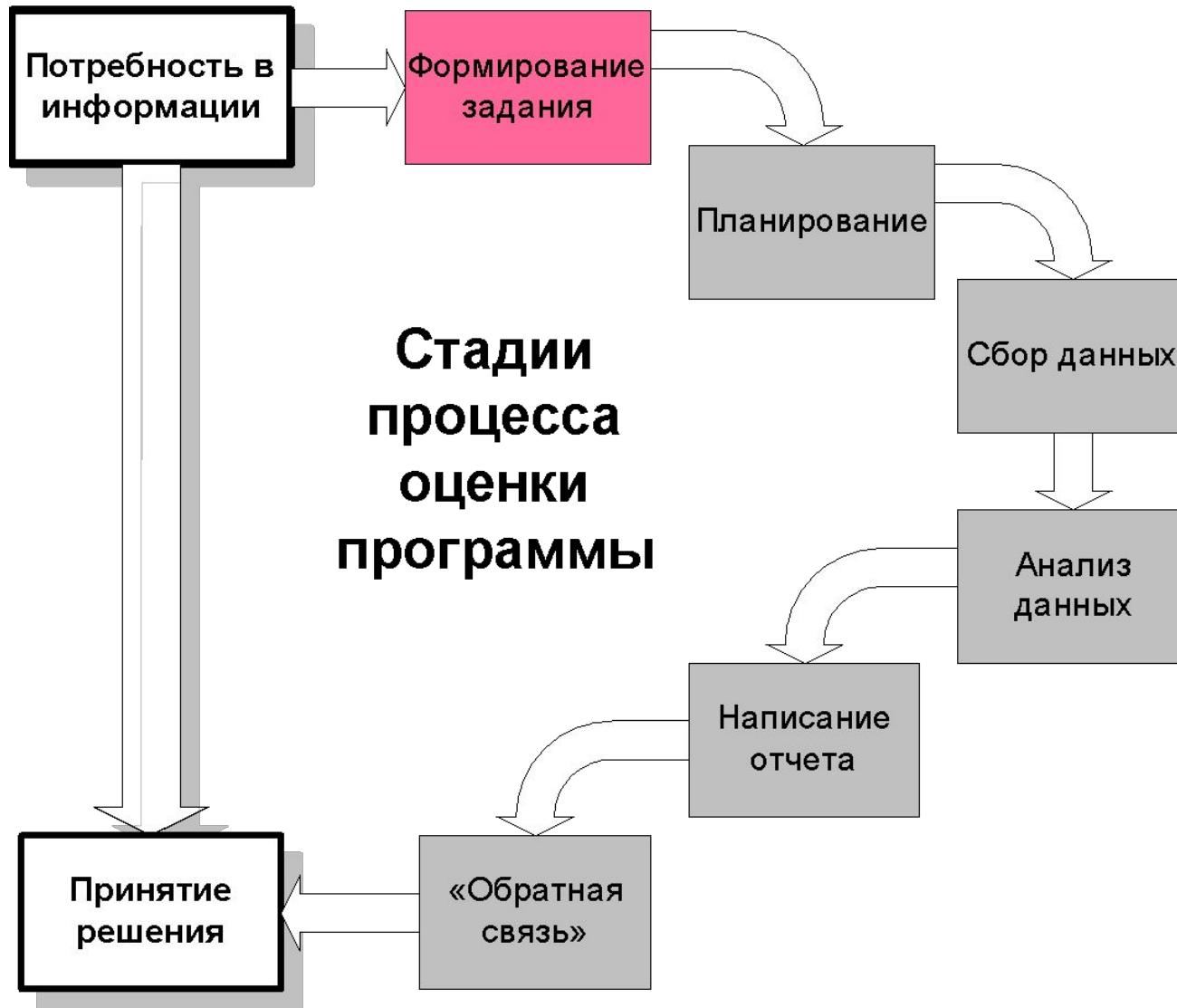
Шаг четвертый – определить видение

- Видение представляет собой совокупность целей
- Видение – перспективное состояние организации в результате реализации стратегии
 - Пример видения: Эффективная организация здравоохранения, предоставляющая качественные медицинские услуги

Следующие шаги

1. Определение бюджета, необходимого для реализации стратегии
2. Определение исполнителей
3. Выявление рисков, которые могут препятствовать реализации стратегии

Проведение мониторинга



Факторы, обеспечивающие реализацию стратегических планов:

- **Лидерство руководителя;**
- **Наличие команды;**
- **Кадровые ресурсы;**
- **Корпоративная культура;**
- **Информационная технология.**

Бизнес планирование – составная часть стратегического планирования

- **Бизнес - план - это система планомерных действий, направленных на максимальное и эффективное использование средств и ресурсов с целью достижения оптимальной результативности при минимальных затратах.**
- **“Бизнес план – это письменное представление того, куда компания направляется, как она этого достигнет, и как это будет выглядеть по его достижении.”**

Для чего нужен бизнес план

- Помогает в обеспечении эффективной работы организации для достижения целей
- Способствует руководителям ориентироваться в переменах, планировать действия с целью разрешения внутренних проблем.
- Ориентирует на принятие решений относительно:
 - применения стратегии
 - формирования и распределения ресурсов
 - осуществления контроля
- Позволяет снижать до минимума неожиданности

Требования, предъявляемые к бизнес-плану:

- достоверность информации;
- своевременность (составление и использование по назначению и в нужное время);
- **селективность (избирательность информации);**
- достаточность (наличие минимально необходимого объема информации);
- **понятность (исключающее двойное толкование), конкретность и краткость;**
- **четкость и логическая последовательность;**
- **убедительность аргументации;**

Требования

- аналитика - умение использовать методы анализа, анализировать и оценивать ситуацию, выбирать наиболее прогрессивные направления деятельности.
- навыки планирования, прогнозирования, использования адекватных к целям и задачам методов планирования и прогнозирования.
- умение определять потребность в ресурсах (кадровые, материальные, финансовые)
- навыки управления ресурсами и финансами. Умение находить эффективные технологии (организация управленческого и лечебного процессов),
- умение ориентироваться в рынке услуг.
- предвидеть и решать различные внешние проблемы, выходящие за рамки оперативного контроля;

При разработке бизнес-плана следует обратить внимание на проблемы:

- недостаток внешней информации и навыков работы с ней;
- формулирование целей и задач, трудности с оценкой их выполнения;
- недостаточная проработка планов мероприятий;
- неадекватность отношения некоторых руководителей подразделений и работников к важности подготовки бизнес-плана;
- недостаточные ответственность и мотивация руководителей за подготовку и исполнение бизнес-планов;
- недостаток времени для анализа и подготовки программных документов;
- неудовлетворительный контроль по разработанным программам мероприятий;

Структура Бизнес-плана

- **Титульный лист.**
- **Резюме (Возможности организации)**
- **Анализ ситуации**
- **Прогноз объемов и видов медицинских услуг**
- **Рынки сбыта услуг**
- **План маркетинга**
- **План производства**
- **Организационный план**
- **Правовое обеспечение деятельности**
- **Оценка риска и страхования**
- **Финансовый план, стратегия финансирования**
- **Заключение и приложения**

Во введении представляется краткая аннотация бизнес-плана:

- генеральная цель проекта;
- краткая характеристика возможностей медицинского учреждения;
- пути и способы достижения поставленных целей;
- сроки осуществления проекта;
- затраты, связанные с его реализацией;
- ожидаемая эффективность и результативность;
- **дает ответ на вопросы: кто, что, почему, когда, где, как.**

Анализ и обоснование видов и объемов медицинских услуг.

Необходимо ответить на ряд вопросов:

- **какие медицинские услуги будут оказаны;**
- **какое имеется оборудование для оказания услуг;**
- **потребность населения в данных видах услуг;**
- **в чем особенность и конкурентоспособность ваших медицинских услуг;**
- **имеется ли лицензия на данные виды медицинских услуг;**
- **каков сервис для пациентов в вашем учреждении;**
- **каковы технико-экономические показатели оказания медицинских услуг;**
- **в каком состоянии находится организация медицинских услуг и перспективы ее развития.**

Анализ рынков

По основной характеристике рынка:

- Какова емкость рынка?
- Какова степень насыщенности рынка?
- Каковы тенденции изменения емкости и насыщенности рынка на ближайшие 5 лет?
- Что делает ваши услуги уникальным и почему населения предпочтут именно ваши услуги?
- Какова общая тенденция спроса на ваши услуги?

По сегментированию рынка

- Какие принципы сегментирования рынка является наиболее соответствующим вашим услугам?
- Каковы сегменты и почему является для вас целевыми сегментами (целевыми рынками)

Методы сегментации рынков сбыта

Основные методы сегментации:

- на основе выделенных групп;
- с использованием поведенческих подходов;
- с использованием карт восприятия товаров;
- индивидуально-ситуационный.

Рынки сбыта товаров, услуг

- **Типы используемых рынков;**
- **Сегменты рынка по видам товаров, услуг;**
- **Изученность рынка по коммерческой эффективности ;**
- **Влияние на спрос;**
- **Перспективы изменения потребностей покупателей;**
- **Предположительная реакция на изменения;**
- **Процесс изучения потребностей и спроса;**
- **Какова емкость каждого рынка;**
- **Прогнозы развития емкости сегментов на каждом из рынков;**
- **Реакция рынка на новые услуги;**
- **Проведение тестирования рынка или пробные**

Рыночная характеристика потребителей

- **«Экономические пациенты»** (пенсионеры, студенты и другие малообеспеченные категории населения), пациенты этой группы высокочувствительные к ценам.
- **«Престижные пациенты»** (часть предпринимателей, интеллигенции). Для этой группы важен престиж, качество медицинских услуг. Пациенты этой группы малочувствительны к ценам.

- **«Новаторы»** которые ориентируются на все новое (методы диагностики, лечения). Они экстравагантны. У этих пациентов качество медицинских услуг связано с возрастом врача. В этом случае они отдают предпочтение молодым врачам и т.д.
- **«Консерваторы»**. Это противоположная группа пациентов (по отношению к «новатором»). Они ориентируются на старые, проверенные методы лечения. Для них например, более надежными являются врачи с большим стажем.

Ключевые факторы успеха:

- Наличие новой медицинской услуги (ее уникальность)
- Место расположения лечебного учреждения (близость к пациенту)
- Достаточный набор специалистов
- Направление деятельности
- Наличие «идеи»
- Маркетинговая деятельность

Организационный план

В данном разделе необходимо отразить:

- требования к организационной структуре управления;
- **требования к менеджменту;**
- Распределение ролей и сфер ответственности

- кадровая политика и направления ее реализации (обучение и переподготовка кадров, повышение их квалификации).
- партнеры

Финансовый план.

**Финансовое планирование как
инструмент управления
финансовыми ресурсами**

включает разработку пяти документов:

- баланс денежных расходов и поступлений;
- таблицу доходов и затрат;
- сводный баланс активов и пассивов предприятия;
- прогноз достижения безубыточности.
- прогноз прибылей и убытков;

Оценка финансового состояния

Платежеспособность предприятия – наличие у него денежных средств и их эквивалентов, достаточных для расчетов по кредиторской задолженности, требующей немедленного погашения.

Финансовая устойчивость характеризуется коэффициентами ликвидности

общего коэффициента покрытия (или текущей ликвидности), должно быть в пределах 1,5-2,

коэффициента абсолютной ликвидности 0,05-0,2,

коэффициента быстрой ликвидности (промежуточного коэффициента покрытия) - от 0,5 до 1.

Оценка рисков.

- выявить полный перечень возможных рисков;
 - оценка слабых сторон бизнеса
 - новые технологии
- план на случай наступления неблагоприятных обстоятельств
- определить вероятность возникновения каждого;
- оценить ожидаемый размер убытков;
- проранжировать их по вероятности возникновения;
- установить приемлемый уровень риска и отбросить все те, вероятность возникновения которых ниже данного уровня

В конце двадцатого века в теории и практике управления экономически развитых страна на основе анализа ситуации возникло новое направление «управление риском» - риск-менеджмент

- Любое нововведение - это риск;
- Основа – присутствие фактора неопределенности;

Риск – это событие или группа родственных случайных событий, наносящих ущерб объекту (в медицине – пациенту), обладающему данным риском

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ в здравоохранении (медицинский риск-менеджмент) имеет своей целью уменьшить или предотвратить возможность возникновения ятрогенных (неблагоприятных) событий, т.е. зависимых от действий мед. работников: ошибок, дефектов, осложнений лечебно-диагностического процесса

Риски и их предвидение

- Идентификация и классификация рисков;
- Разработка стратегии управления рисками (поиски путей уменьшения их последствий);
- Принятия тактических решений по управлению рисками (осуществление мер по снижению последствий рискованных ситуаций);
- Мониторинг процесса реализации принятых решений (оценка результатов управления рисками).

КЛАССИФИКАЦИЮ РИСКОВ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ

1. *Социально-политические риски*
2. *Риски, связанные с управлением*
3. *Финансово-экономические риски*
4. *Профессиональные (медицинские) риски, связанные с гражданско-правовой ответственностью*
5. *Риски, связанные с угрозой здоровью медицинских работников*
6. *Прочие риски*

Управление риском в медицине -

**МНОГОСТУПЕНЧАТЫЙ ПРОЦЕСС, КОТОРЫЙ
ИМЕЕТ СВОЕЙ ЦЕЛЬЮ УМЕНЬШИТЬ ИЛИ
КОМПЕНСИРОВАТЬ УЩЕРБ ДЛЯ ОБЪЕКТА ПРИ
НАСТУПЛЕНИИ НЕБЛАГОПРИЯТНЫХ СОБЫТИЙ
(ОРГАНИЗАЦИЯ МЕДИЦИНСКОЙ ПОМОЩИ,
ОСЛОЖНЕНИЙ ЛДП, ЕГО ОШИБОК, ДЕФЕКТОВ,
ЛЕТАЛЬНЫХ ИСХОДОВ И ДР.)**

РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ОРГАНИЗАЦИЕЙ И УПРАВЛЕНИЕМ

1. Отсутствие системы базовой подготовки специалистов в области управления здравоохранением, порочная практика их назначения на должности.
2. Низкая компетентность руководителей отрасли в области менеджмента, экономики и законодательства в здравоохранении.
3. Отсутствие системы подготовки резерва руководящих кадров.
4. Низкий уровень планирования и отсутствие в регионах как общей стратегии, так и конкретных направлений по актуальным проблемам развития здравоохранения.

5. Низкий профессиональный уровень определенной (значительной) части медицинского персонала.
6. Развитие теневой экономики в здравоохранении и отрицательное ее влияние на отношения к пациентам.
7. Проблемы общей культуры персонала и несоблюдения элементарных этических принципов мед. работников.
8. Пренебрежение деятельностью по охране труда и техникой безопасности.
9. Другие.

Заключение.

- Бизнес-план — важнейший документ планирования, поэтому разработка качественного бизнес-плана позволяет заложить надежный фундамент под весь проект и является необходимым условием его успешного внедрения в жизнь;
- В ходе осуществления проекта не все согласуется с первоначально принятыми предположениями, но тщательная работа по составлению бизнес-плана, привлечение квалифицированных специалистов позволяют свести к минимуму вероятность серьезных просчетов;
- Детальная проработка бизнес-плана помогает уже на ранней стадии отказываться от выполнения нежизнеспособных проектов и тем самым избегать значительных финансовых потерь.