

ОРГАНИЗАЦИЯ И РАЗВИТИЕ МОСКОВСКОГО ОБЛАСТНОГО ЦЕНТРА ЛЕЧЕНИЯ МЕХАНИЧЕСКОЙ ЖЕЛТУХИ

Слушатель: П.В.Кудрявцев
Руководитель: Н.М. Жаворонкова



г. Реутов, 2021

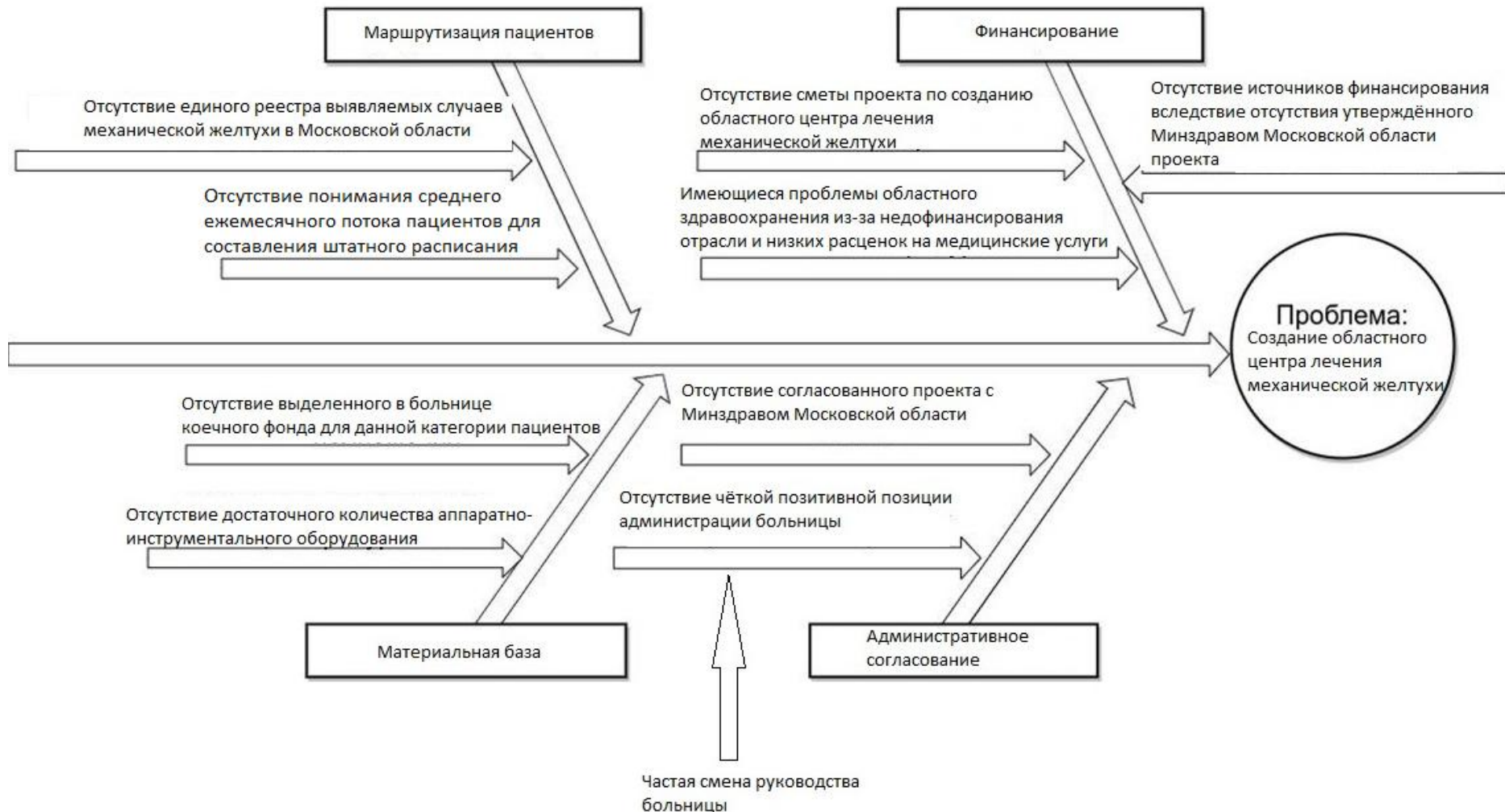
Цели и задачи проекта

Цель проекта: решение вопроса квалифицированного лечения пациентов с механической желтухой на уровне Московской области. Дополнительной целью является достижение стабильности в финансовом положении учреждения здравоохранения, в котором я работаю, так как одной из высокодоходных статей могло бы стать лечение пациентов с диагнозом «механическая желтуха».

Задачи:

1. Стать основным областным центром по лечению пациентов с механической желтухой на фоне доброкачественных и злокачественных заболеваний
2. Снижение уровня летальности в группе пациентов Московской области с механической желтухой
3. Достижение стабильности финансового положения учреждения здравоохранения ГАУЗ МО «Центральная городская больница г.Реутов»

Создание областного центра лечения механической желтухи



Основная идея

Организация – Государственное автономное учреждение здравоохранения Московской области «Центральная городская больница г.Реутов»:

- является крупным многопрофильным медицинским учреждением
- обслуживает население г.Реутов численностью 108054 человека.
- коечная ёмкость стационара составляет 300 койко-мест.
- годовой финансовый план больницы составляет 1 млрд. 288 млн рублей.
- проблема лечения пациентов с механической желтухой не решена на областном уровне
- профессионализм сотрудников больницы и владение методиками по лечению пациентов с механической желтухой
- финансовое неблагополучие лечебного учреждения
- поиск высокодоходных статей медицинской деятельности для стабилизации финансового положения учреждения
- миссия областного центра – дать возможность жить пациентам с механической желтухой.

Сегментация потребителей услуги

Сегментация пациентов с механической желтухой



- Пациенты пожилого возраста (старше 60 лет) с «доброкачественной» механической желтухой на фоне конкрементов (камней) желчных протоков
- Пациенты молодого возраста (младше 60 лет) с «доброкачественной» механической желтухой на фоне конкрементов (камней) желчных протоков
- Пациенты пожилого возраста (старше 60 лет), у которых причиной развития механической желтухи стало злокачественное заболевание
- Пациенты молодого возраста (младше 60 лет), у которых причиной развития механической желтухи стало злокачественное заболевание

4 группы пациентов :

- Пациенты пожилого возраста (старше 60 лет) с «доброкачественной» механической желтухой на фоне конкрементов (камней) желчных протоков
- Пациенты молодого возраста (младше 60 лет) с «доброкачественной» механической желтухой на фоне конкрементов (камней) желчных протоков
- Пациенты пожилого возраста (старше 60 лет), у которых причиной развития механической желтухи стало злокачественное заболевание
- Пациенты молодого возраста (младше 60 лет), у которых причиной развития механической желтухи стало злокачественное заболевание

Характеристика рынка

- Отрасль здравоохранения
- Количество конкурентов – в масштабах Московской области в настоящее время немного больниц, занимающихся лечением пациентов с механической желтухой.
- Темпы роста рынка - Спрос растет медленно, однако в долгосрочной перспективе рост рынка больных с механической желтухой будет расти в зависимости от демографических изменений, роста темпов строительства нового жилья.

Характеристика рынка

- Работа в рамках ОМС
 - На рынке МО действует несколько конкурентов
 - Конкуренты не могут влиять на цену
 - Входные барьеры отсутствуют
 - Однородность продукта на рынке
 - Присутствие неценовой конкуренции
 - Продавцы и покупатели имеют исчерпывающую информацию о ценах и типичных издержках
- Работа на рынке платных услуг
 - На рынке Москвы и МО много конкурентов
 - Каждый из конкурентов может влиять на цену
 - Входные барьеры отсутствуют
 - Однородность продукта на рынке
 - Продавцы и покупатели имеют исчерпывающую информацию о ценах и типичных издержках

Внутренние заинтересованные стороны проекта

Заинтересованная сторона	Характер ее интереса
<ul style="list-style-type: none">• инициатор проекта	<ul style="list-style-type: none">• решение поставленной цели, стабильность финансового потока, отсутствие долгов, удовлетворение личных амбиций
<ul style="list-style-type: none">• заведующий стационаром	<ul style="list-style-type: none">• решение поставленной задачи, стабильность финансового потока, отсутствие долгов
<ul style="list-style-type: none">• главный хирург Московской области	<ul style="list-style-type: none">• решение поставленной задачи
<ul style="list-style-type: none">• заинтересованные врачи-хирурги и эндоскописты (часть)	<ul style="list-style-type: none">• стабильность работы, бонусы, отсутствие поломок оборудования, освоение новых методик

Внешние заинтересованные стороны

Заинтересованная сторона	Характер ее интереса
• региональный Минздрав	• отсутствие жалоб, выполнение индикативных показателей, сохранение финансирования в гос. ЛПУ
• страховые компании	• соблюдение стандартов оказания помощи
• пациенты	• своевременное качественное лечение, благожелательное отношение, хорошее питание
• руководство региона	• выполнение индикативных показателей, экономия регионального бюджета, спонсорство в различных мероприятиях
• фонд ОМС	• выполнение плана по выделенным объемам помощи, отсутствие жалоб
• поставщики	• увеличение объёма поставок, планирование поставок

Заинтересованные стороны

Содействие	Противодействие
<ul style="list-style-type: none">• Администрация стационара• Главный хирург Московской области• Заинтересованные врачи-хирурги и эндоскописты• Пациенты• Поставщики	<ul style="list-style-type: none">• Руководство больницы (часть)• Врачи - хирурги (часть)• Средний и младший медицинский персонал

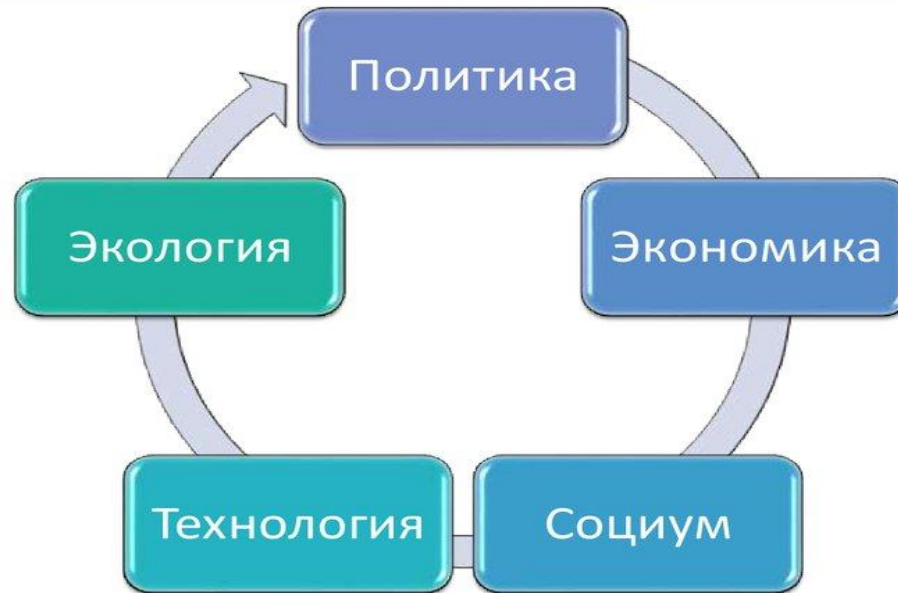
Вывод: Основную роль в реализации проекта будут играть внешние заинтересованные стороны. Внутренние заинтересованные стороны готовы к работе. Для утверждения проекта необходим «административный ресурс»

Анализ внешнего окружения

Дальнее окружение: STEEP-факторы

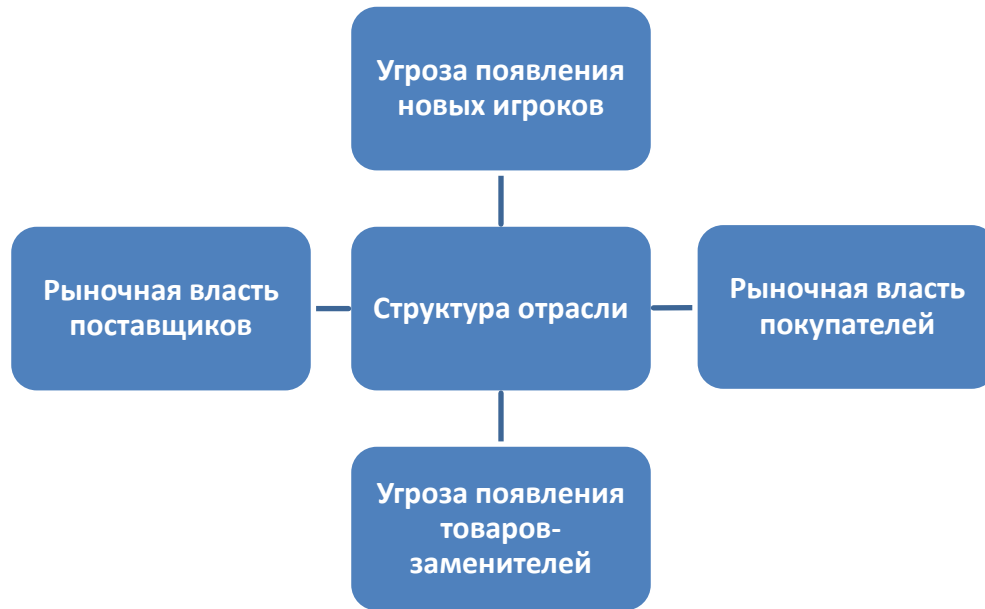
Социальные	<ul style="list-style-type: none">• старение населения• увеличения числа больных механической желтухой• рост населения Московской области• формирование сообществ пациентов
Технологические	<ul style="list-style-type: none">• новые способы производства медицинского оборудования и расходных материалов• развитие малоинвазивных хирургических методов лечения• изменение стандартов оснащения
Экономические	<ul style="list-style-type: none">• снижение уровня жизни• снижение расходов на здравоохранение• выделение бюджета на закупку оборудования• экономический спад• изменение курса валют
Экологические	<ul style="list-style-type: none">• загрязнение внешней среды• качество пищевых продуктов
Политические	<ul style="list-style-type: none">• забота о здоровье населения• борьба со злокачественными заболеваниями, как причиной высокой смертности• регулирование системы ОМС• ограничение поставок импортной медицинской техники

Анализ внешнего окружения



Вывод: При анализе внешних факторов обращает на себя внимание, что в ближайшие годы ключевыми, с точки зрения работы центра, будут социальные, технологические, экономические и политические факторы.

Конкурентное окружение



**Модель М. Портера
«5 сил конкуренции»**

Факторы успеха проекта:

1. Высокий уровень внутренних компетенций
2. Стимулирующие социальные, технологические, экономические и политические факторы
3. Относительно благоприятное конкурентное окружение

SWOT - анализ

Сильные стороны

1. Квалифицированный персонал
2. Работа по стандартам и клиническим рекомендациям
3. Удобное расположение, хорошая транспортная доступность
4. Условия пребывания пациентов: отдельные комфортабельные палаты с санузлом, качественный ремонт
5. Известность больницы в Московской области, как центра, занимающегося лечением больных с механической желтухой

Возможности

1. Увеличение среднего возраста приведет к увеличению числа больных
2. Строительство нового жилья, рост населения города и области
3. Приход в больницу новой администрации, имеющей в своём распоряжении рычаги влияния на принятие решений о маршрутизации пациентов с механической желтухой
4. Государственная программа, направленная на борьбу с онкологическими заболеваниями

Слабые стороны

1. Молодые сотрудники, требующие обучения
2. Низкая вовлечённость руководства в развитие центра
3. Нехватка расходных материалов
4. Несогласованность действия различных подразделений и отделов внутри больницы: отдела закупок, бухгалтерии, инженерного отдела

Угрозы

1. Недостаток выделяемых на развитие здравоохранения средств в Московской области вследствие экономического спада, перераспределение средств внутри отрасли на борьбу с пандемией COVID-19
2. Ограничение доступности оборудования и расходных материалов вследствие девальвации рубля, повышающей себестоимость выполняемых операций с учётом стоимости дорогих расходных материалов зарубежного производства
3. Несбалансированное Тарифное соглашение на медицинские услуги в Московской области
4. Недофинансирования здравоохранения

SWOT – анализ

Исходя из проведенных анализов при оценке слабых сторон и угроз со стороны внешнего окружения, обращают на себя внимание две основные группы неблагоприятных факторов:

1. Проблемы внутреннего окружения - недостаточная вовлечённость руководства больницы в развитие центра, непонимание важности проблемы, а также несогласованность действия различных подразделений и отделов внутри больницы
2. Неблагоприятные факторы внешнего окружения, которые приводят к недостаточной «административной поддержке» проекта, недостаточности финансового обеспечения нужд лечебных учреждений

Команда проекта



Стратегия реализации проекта: директивная

Проект как продукт для внедрения

Трехуровневый анализ продукта

Сущность продукта:

- Современная малоинвазивная операция по поводу механической желтухи

Фактический продукт:

- «щадящий» по сравнению с традиционными «открытыми» операциями метод обезболивания (наркоз), позволяющий пациенту быстро выходить из медикаментозного сна и возвращаться к нормальному уровню сознания
- снижение возможности наступления летального исхода и осложнений вследствие малотравматичности операции
- отсутствие необходимости применения после таких операций наркотических анальгетиков и быстрый возврат к приёму пищи через рот.
- быстрый возврат к нормальной физической активности

Добавочный продукт:

- Комфортные условия пребывания в стационаре

Этапы реализации проекта

I этап – Установление общей цели в соответствии с принципами SMART

II этап – Постановка задач

- **Меры, направленные на административное согласование**
- **Меры, направленные на поиск финансирования**
- **Меры, направленные на маршрутизацию пациентов**
- **Совершенствование материальной базы**

III этап - Составление плана

IV этап - Набор персонала

Календарный план реализации проекта

	Сентябрь 2021	Октябрь 2021	Ноябрь 2021	Декабрь 2021	Январь 2022	Февраль 2022	Март 2022	Апрель 2022	Май 2022	Июнь 2022	Июль 2022	Август 2022	Сентябрь 2022	Октябрь 2022	Ноябрь 2022	Декабрь 2022
Согласование с главным врачом																
Согласование проекта на уровне министерства здравоохранения																
Составление сметы																
Проработка маршрутизации пациентов																
Закупка необходимого оборудования, расходных материалов																
Составление штатного расписания																
Подбор персонала																
Выделение кожного фонда, оборудование отделения																
Оформление персонала, подготовка к открытию центра																

Точки мониторинга проекта

- **наблюдение и личное участие**
- **регулярная отчетность**
- **отчет об исключительных ситуациях**
- **опросы и обсуждения**
- **учетные записи и типовая статистика**

Этапы внедрения изменений

- этап подготовки - подготовка «почвы» для проведения изменения

Необходимость получить поддержку идей, прежде всего, на уровне руководства областного здравоохранения. Анализ выполнимости планируемого изменения (анализ поля сил)

- этап изменения – применение директивной модели, преодоление сопротивления персонала легко преодолеть путём введения стимулирующих выплат
- этап закрепления

Изменения: риски проекта

Риск проекта	Пути решения
Нарушение поставки поставщиком	Наличие альтернативного поставщика
Перебои в поставках приемлемых по цене расходных материалов	Сохранение контрактов с поставщиками без оговаривания объема
Несогласованность в работе врачебного, среднего и младшего медицинского персонала в условиях увеличивающегося потока больных	Проведение мастер-классов, тренингов, совещаний по планированию работы
Технические сложности в работе молодых хирургов в условиях повышения нагрузки и необходимости принятия решений и определения хирургической тактики	Проведение более частых консилиумов, внедрение системы «второе мнение», использование телемедицины
Наличие у больницы кредиторской задолженности	Обсуждение на уровне министерства здравоохранения Московской области о выделении отдельной статьи финансирования областного центра лечения механической желтухи

Вывод: Большинство описанных рисков относятся по своей сути в категории организационных и требуют внимательного мониторинга внедряемых изменений на всех этапах реализации изменений, включая этап их закрепления

Изменения: рекомендации по преодолению рисков

1. Работа с поставщиками, проработка условий договоров, построение более гибкой системы взаимодействия с поставщиками.
2. Чёткое следование клиническим рекомендациям,
3. Внедрение коллегиального подхода при принятии клинических решений
4. Тщательный и регулярный сбор обратной связи по внедренным в работу изменениям

Финансовый результат проекта

	2021г.	2022г.
<u>Постоянные затраты</u>		
- Покупка необходимого оборудования	26,960 млн.руб.	-
- Заработная плата (обусловлена утверждённым штатным расписанием)	3,3 млн.руб.	3,3 млн.руб.
- Финансовый дефицит с прошлого года	-	9,1005 млн. руб.
<u>Суммарные постоянные затраты</u>	30,26 млн.руб	12,4005 млн. руб.
<u>Переменные затраты</u>		
- Стоимость расходных материалов	13,7005 млн.руб.	20,5875 млн.руб.
- Операционные расходы (моющие средства для оборудования)	0,84 млн.руб.	1,2 млн.руб.
<u>Суммарные переменные затраты</u>	14,5405 млн.руб.	21,7875 млн.руб.
<u>Общие затраты</u>	44,8005 млн.руб.	34,188 млн.руб.
Количество операций в года	400	600
Выручка	35,7 млн.руб.	54,3 млн. руб.
Маржинальная прибыль	21,1595 млн.руб.	32,5152 млн. руб.
Удельная маржинальная прибыль	52,898 тыс.руб.	54,192 тыс.руб.
Разница между выручкой и общими затратами	- 9,1005 млн. руб.	20,112 млн. руб.

Вывод: реализация проекта позволит выйти на точку безубыточности и приносить дополнительный доход лечебному учреждению, начиная со II года работы

Заключение

1. Проект по открытию областного центра лечения механической желтухи является своевременным и актуальным.
2. Дальнейшее развитие центра в условиях благоприятных социальных факторов на фоне нестабильных политических при наличии эффективной команды целесообразно.
3. Сформированная проектная команда и стратегия внедрения изменений позволит эффективно реализовать проект.
4. Предполагаемый финансовый результат позволит выполнить поставленные цель и задачи.
5. В проекте учтены возможные риски его реализации, сложности и продуманы пути их снижения.