

МЕДИЦИНА



целевые проекты



Дмитрий Вьюшков:
НОВЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ
стр. 101



Максим Стуканов:
**ИНФОРМАТИЗАЦИЯ СЛУЖБЫ
СКОРОЙ МЕДИЦИНСКОЙ
ПОМОЩИ**
стр. 104



Алексей Ванин:
**ЦИКЛОТРОННОЕ ОБОРУДОВАНИЕ
РОССИЙСКОГО ПРОИЗВОДСТВА**
стр. 70



Евгений Родяшин:
**ЗОЛОТАЯ БАБОЧКА ПОБЕДИТЕЛЮ
В НОМИНАЦИИ «ЛУЧШИЙ РЕГИОН - 2018»**
стр. 30



ОБЪЕДИНИТЬ ПОТЕНЦИАЛ



Управленческие технологии как главный ресурс ЛПУ



В настоящее время особенно актуальными являются вопросы повышения эффективности деятельности медицинской организации в предоставлении качественной и доступной помощи населению в условиях ограниченного финансирования.

Главным ресурсом в решении этих важных задач становятся управленческие технологии. В частности, стратегическое планирование, управление проектами, частно-государственное партнерство, эффективный контракт, унификация и типизация зарплат, управление финансово-хозяйственной деятельностью, аутсорсинг, направленный на качество и улучшение сервиса для пациентов. Сочетание традиционных, проверенных временем управленческих технологий с внедрением современных, эффективных управленческих методик приносит хорошие результаты.

Главный врач Федерального государственного бюджетного учреждения здравоохранения «Клиническая больница № 85 Федерального медико-биологического агентства», кандидат медицинских наук
Наталья Бондаренко

В 2018 году ФГБУЗ КБ № 85 ФМБА России отметила свое 70-летие, являясь одним из старейших медучреждений Федерального медико-биологического агентства. Пройден большой путь, который начинался со здравпункта при заводе, в 1950 году преобразованного в медико-санитарную часть № 11, а в 1987 году в Центральную медико-санитарную часть № 11. Клинической больницы № 85 ФМБА России стала называться с 1998 года. В 2017-м произошло ее объединение с ФГБУЗ ЦМСЧ № 165 ФМБА России.

Мероприятия по слиянию были завершены в течение 8 месяцев к ноябрю 2017 года. С этого момента у Клинической больницы № 85 ФМБА России начался следующий этап развития, в том числе и в применении управленческих технологий.

Стратегическое планирование

Был проведен анализ имеющихся ресурсов, оценены слабые и сильные стороны. С учетом полученных данных группа экспертов, в которую входили медики, финансисты, экономисты и маркетологи, разработала стратегический план развития медорганизации до июля 2020 года. В нем были выделены два приоритетных направления деятельности.

Первое – увеличение коечного фонда почти на 50 % с помощью открытия новых отделений в круглосуточном многопрофильном стационаре Клинической больницы № 85 ФМБА России: реабилитации, сосудистой хирургии, офтальмологии, урологии.

Второе приоритетное направление – прикрепление пациентов для получения амбулаторной медицинской помощи по ОМС численностью не менее 40 тысяч человек с ежемесячным увеличением на 700 человек.

Для достижения запланированных результатов по этим ключевым направлениям мы решили опереться на главный внутренний ресурс – управленческие технологии. Так сложилось, что технологии, успешно работающие в промышленности и банковском секторе, еще недостаточно применяются в медицинских организациях, и здесь мы увидели огромное поле для деятельности, начав внедрять их в работу Клинической больницы № 85 ФМБА России.

В первую очередь речь идет о стратегическом планировании, принципы которого изложены в Федеральном законе «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28 июня 2014 года № 172-ФЗ. На основе этого нормативного документа нами был разработан стратегический план развития медицинской организации.

Внедрение эффективного контракта

Одним из важных аспектов на пути реализации этого плана стало повышение эффективности работы персонала, для чего мы начали внедрять инструменты, позволяющие мотивировать как коллективы подразделений в целом, так и каждого конкретного специалиста в отдельности на достижение установленных показателей.

С июля 2018 года мы внедрили в свою деятельность эффективный контракт, который принес положительные результаты. С февраля 2019 года введена унификация и типизация уровней зарплат, также хорошо вписавшаяся в перечень инструментов, стимулирующих конкретного работника к эффективной долгосрочной деятельности. Так у руководителей подразделений появилась возможность для управления коллективом высшего и среднего звена, а также для его мотивации.

В КБ 85 ФМБА России документы по проведению специальной оценки условий труда (СОУТ) были подписаны в октябре 2018 года и коллективный договор принят в декабре 2018 года. Казалось бы, являясь общепринятыми и привычными административными мероприятиями, в сочетании с эффективным контрактом и унификацией зарплат они сыграли важную роль в сохранении единства и целостности коллектива, придав устойчивость нововведениям.

Управление финансово-хозяйственной деятельностью

Внедрение новых управленческих технологий коснулось и финансово-хозяйственной деятельности. С июля 2018 года мы ввели оперативный финансовый учет и начали проводить заседания экономического совета. Благодаря этому у главного врача появилась возможность всегда иметь под рукой необходимую информацию для принятия осознанных и своевременных решений по текущим платежам. Как результат, нам удалось оптимизировать работу по кредиторской задолженности и выделить финансирование на ключевые проекты.

Государственно-частное партнерство

Для решения вопросов, требующих больших финансовых затрат, мы практикуем государственно-частное партнерство. Решение задачи обеспечения пациентов Клинической больницы № 85 ФМБА России возможностью пройти исследования на магнитно-резонансном томографе (МРТ), не покидая стен нашего медучреждения, является наглядным примером такой формы сотрудничества.

Своего томографа у нас нет, но мы прекрасно понимаем, что его наличие в многопро-



фильной клинической больнице позволяет решать вопросы диагностики на совершенно новом качественном уровне и создает более комфортные условия для пациентов, избавив их от необходимости тратить свое время для прохождения этой процедуры в других медучреждениях. В то же самое время, если мы всё же найдем финансирование для его приобретения, то по затратам на эксплуатацию он не окупится. Поэтому принято решение о партнерстве со специализированной организацией, которая установит аппарат МРТ на наших площадях.

Сейчас рассматривается несколько проектов, которые подобным образом позволят в сотрудничестве с частными фирмами улучшить качество обслуживания пациентов.

Аутсорсинг, направленный на качество

Мы также эффективно используем в своей деятельности с ноября 2017 года аутсорсинг, направленный на качество. Привлечение сторонних организаций для обслуживания зданий и сооружений, клининга или организации питания стало обычным явлением. Однако мы решили взять за основу качество услуг и пришли к выводу, что в одних случаях от аутсорсинга нужно отказаться, а в других – внедрить его и с помощью него перейти на совершенно новый уровень.

К примеру, исходя из опыта, мы приняли решение, что специалисты по эксплуатации зданий и сооружений должны трудиться на постоянной основе в штате медучреждения, т.к. для этих специалистов важно обладать не только профессиональными знаниями и навыками, но и хорошо знать месторасположение инженерных сетей. В то же время свою прачечную, которая занималась стиркой белья, мы решили ликвидировать. При этом вместо того, чтобы эту функцию просто делегировать сторонней организации, мы заключили договор на аренду белья и постельных принадлежностей нового поколения. Результат превзошел все ожидания – мы получили принципиально новое качество

белья, улучшили сервис для пациентов при тех же затратах.

Контроль выполнения поставленных задач

Для повышения контроля по выполнению важных и оперативных вопросов, касающихся не только деятельности конкретных подразделений, но и медицинской организации в целом, была также введена практика проведения еженедельных административно-хозяйственных совещаний и метод планирования с «изменяющимся горизонтом». Мы успешно используем этот типичный для многих организаций формат в работе с ноября 2017 года, привлекая к участию всех руководителей немедицинского контура и основных руководителей медицинского. С помощью него нам удается еженедельно контролировать и решать проблемные вопросы, не решенные в рамках обычного регламента в режиме онлайн. Одновременно такие масштабные совещания с участием первого лица медорганизации позволяют вовлечь всех руководителей в жизнедеятельность больницы в целом, ориентируя их не только на свой сегмент работы.

Управление проектами

Управление проектами достаточно сложный и эффективный инструмент. Его внедрение в практику требует определенной подготовки менеджмента. Поэтому мы смогли перейти к такой управленческой технологии только через год и четыре месяца после принятия стратегического плана.

Проектная деятельность медорганизации главным образом нацелена на быстрое достижение результатов в направлениях, затрагивающих все сферы медицинской и немедицинской деятельности организации. У каждого проекта есть конкретная задача, и для его реализации назначается руководитель с широкими полномочиями, который несет персональную ответственность за результаты. В настоящее время запущены три проекта, по завершению которых мы выйдем

на поставленные стратегические цели. Эти проекты стартовали с января 2019 года. Проект «Новая жизнь» направлен на повышение эффективности работы поликлиники и увеличение коечного фонда. «Внутренняя кладовая» – проект, который позволит увеличить пациентопоток в стационар. Проект «Синергия» поможет совместно с партнерами улучшить качество предоставляемых услуг.

Внедрение системы менеджмента качества

Мы принимаем участие в общероссийских проектах. Речь идет о проекте «Бережливая поликлиника», в который мы включились в 2017 году и провели целенаправленную работу по изменению логистики передвижения пациентов, устранению всех видов потерь, повышению удобства и комфорта пациентов. Сейчас мы вышли на этап внедрения «системы менеджмента качества». С февраля 2019 года совместно с ФГБУ «Центр мониторинга и клинко-экономической экспертизы Федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения» – одними из первых в ФМБА России начинаем совершенствовать систему внутреннего контроля качества.

Цифры говорят за себя

Сейчас мы находимся на середине пути к своим ключевым целям. У нас есть промежуточные результаты. Более 33 тысяч человек выбрали Клиническую больницу № 85 ФМБА России в качестве медорганизации для получения помощи по ОМС. За полтора года эта цифра увеличилась на 13 тысяч человек. В многопрофильном круглосуточном стационаре созданы и введены в эксплуатацию 4 новых отделения: офтальмологическое, урологическое, реабилитации, сосудистой хирургии. Еще 2 отделения мы планируем открыть в текущем году. На данный момент коечный фонд нашего многопрофильного круглосуточного стационара вырос до 196 койко-мест.

Таким образом, не имея возможности привлекать внешние ресурсы, мы используем внутренние резервы, оптимизируя свою деятельность с помощью внедрения новых управленческих технологий. Такой подход уже сегодня приносит результаты и будет приносить в будущем, являясь главным ресурсом ЛПУ, который мы всегда можем использовать в работе во благо наших пациентов.▲

115409, Россия, Москва,
ул. Москворечье, д. 16
Тел.: (499) 782-85-85, (495) 782-85-85
E-mail: info@kb85.ru
Сайт: www.kb85.ru

