

# 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

