

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧРЕЖДЕНИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

© 2018 **Блинов Сергей Валерьевич**

к.м.н., доцент кафедры «Организация здравоохранения и общественное здоровье» частного учреждения образовательной организации высшего образования «Медицинский университет «Реавиз»

© 2018 **Блинова Виктория Юрьевна**

врач–пластический хирург хирургического отделения № 2 стационара на станции Самара негосударственного учреждения здравоохранения «Дорожная клиническая больница на станции Самара открытого акционерного общества «Российские железные дороги»; главный внештатный специалист министерства здравоохранения Самарской области по пластической хирургии

Перспективное и текущее планирование развития учреждения здравоохранения требует применения специальных инструментов стратегического менеджмента. Подготовка бизнес-плана требует знания общих методических принципов управления, понимания специфики регионального рынка медицинских услуг и деятельности учреждения здравоохранения. Бизнес-планирование может быть и средством оценки эффективности менеджмента.

Ключевые слова: методология управления проектами, бизнес-планирование, учреждение здравоохранения, локальный инвестиционный проект, вспомогательные репродуктивные технологии, порядок использования вспомогательных репродуктивных технологий, стандарт оснащения отделения, рекомендуемые штатные нормативы, сравнительный анализ стоимости услуг, расчет планируемого объема оказания услуг и дохода, финансовый план проекта, риски проекта.

Бизнес-планирование в деятельности учреждения здравоохранения можно рассматривать как инструмент интеграции менеджерских функций с целью достижения стратегических целей организации посредством интеграции стратегического и оперативного планирования. Элементы стратегического управления (определение видения, миссии, политики организации, формулирование целей и задач, выбор стратегий) и оперативного планирования (определение конкретных действий по достижению поставленных задач) существуют в общей модели бизнес-планирования. Они могут стать средством оценки эффективности управления, поскольку затрагивают управление текущей деятельностью и развитием, изменения и принятия «разовых» управленческих решений по отдельным аспектам функционирования учреждений здравоохранения.

В процессе управления руководителю приходится принимать решения, определяющие жизненно важные моменты функционирования учреждения. Принятие каждого такого решения возможно только при наличии специально подготовленного бизнес-плана, подготовка которого является достаточно сложной задачей, поскольку требует не только знания общих ме-

тодических принципов бизнес-планирования, но и полного понимания специфики регионального рынка медицинских услуг и деятельности учреждения здравоохранения.

Современная технология бизнес-планирования позволяет использовать бизнес-план в качестве основы управления текущей деятельностью и развитием учреждения. Эффективность менеджмента на этом уровне определяется качеством и достоверностью управленческого бизнес-плана, объединяющего основные элементы стратегического и оперативного планирования.

В процессе управления очень часто возникают задачи, решить которые можно только при наличии бизнес-плана. Круг этих задач достаточно широк и объединяет планирование разовых финансовых операций, осуществление крупных коммерческих проектов, антикризисное планирование, развитие нового направления, приглашение известного специалиста и многие другие.

Можно выделить три основных вида бизнес-планов, которые важны в формальном процессе планирования и управления деятельностью учреждения здравоохранения:

- управленческие бизнес-планы — для управления текущей деятельностью и развити-

ем учреждения;

- бизнес-планы проектов — для планирования и управления проектами в рамках учреждения;
- разовые бизнес-планы — для принятия отдельных крупных решений, связанных с управлением развитием учреждения, включающие подробные планы отдельных подразделений или функциональных направлений деятельности.

Концептуальной задачей управленческого бизнес-плана в целом является определение целей функционирования учреждения, а также возможностей, путей и ресурсов их достижения. Этот тип бизнес-плана позволяет определить конкретные цели на краткий календарный период (как правило, на год) и детализировать план действий по достижению поставленных целей и задач. Помимо этого, управленческий бизнес-план позволяет решить еще одну важную задачу менеджмента — координацию действий различных участников, поскольку каждому участнику отводится конкретная бизнес-роль, определенный круг обязанностей, целей и задач. Результатом разработки управленческого бизнес-плана должна стать согласованная стратегия и подробный план действий по достижению поставленных целей.

Динамичное развитие учреждения возможно только при наличии специального механизма управления изменениями, составной частью которого является разработка бизнес-планов проектов, которые могут являться как составной частью общей системы бизнес-планирования, так и самостоятельным документом инвестиционной политики учреждения.

Суть методологии управления проектами (Project Management) заключается в том, что ответственность за достижение желаемого результата в определенный срок в рамках обозначенного финансирования возлагается на одного человека — руководителя проекта или группу менеджеров, наделенными соответствующими правами. Основная задача руководителя проекта — преодолеть все проблемы и неопределенности, возникающие на всех стадиях реализации проекта.

Бизнес-планы проектов связаны с конкретными проектами, требующими определенных инвестиций. Необходимость подготовки бизнес-плана такого типа возникает тогда, когда руководителю необходимо принять решение

по капитальным затратам. Таким образом, бизнес-планы проектов должны быть тесно увязаны с теми целями, которые поставлены перед учреждением в плановом календарном периоде. Каждый из выбранных проектов должен занимать соответствующее место в комплексе целей и задач учреждения, подготовка такого типа бизнес-плана позволяет успешно решить конкретную задачу управленческого бизнес-плана.

Бизнес-план проекта позволяет сформулировать бизнес-идею, разработать и донести план реализации этой идеи до всех заинтересованных лиц и стать основанием для определения источника финансирования и объема финансовых средств.

Многообразие возможных целей, достижимых на основе управления проектами, определяют широкий диапазон бизнес-планов проектов. Они могут различаться сферой приложения (технический, организационный, экономический и т.п.), масштабом (мелкие, средние и крупные), длительностью (кратко-, средне- и долгосрочные), составом участников, сложностью и другими факторами.

Особое место в этой группе бизнес-планов занимают бизнес-планы локальных инвестиционных проектов, ориентированных на решение конкретной задачи в составе общей стратегии развития учреждения. Основная практическая задача таких бизнес-планов — изложить конкретный план реализации проекта и дать экономическую оценку эффективности инвестирования в данный проект.

Рассмотрим в качестве примера открытие отделения вспомогательных репродуктивных технологий (ВРТ) в негосударственном учреждении здравоохранения «Дорожная клиническая больница на станции Самара открытого акционерного общества «Российские железные дороги» (НУЗ «ДКБ на ст. Самара ОАО «РЖД»).

Основным документом, регламентирующим деятельность отделения ВРТ, является Приказ Министерства здравоохранения российской федерации от 30 августа 2012 г. № 107н «О порядке использования вспомогательных репродуктивных технологий, противопоказаниях и ограничениях к их применению», определяющий порядок использования вспомогательных репродуктивных технологий, противопоказания и ограничения к их применению [1].

Для создания отделения вспомогательных

репродуктивных технологий на базе действующего стационара были определены:

- Структура отделения — на основе Рекомендуемая структура Центра (лаборатории, отделения) вспомогательных репродуктивных технологий (Приказ Министерства здравоохранения российской федерации от 30 августа 2012 г. № 107н, Приложение № 1);

- Штатная численность — на основе рекомендуемых штатных нормативов центра (лаборатории, отделения) вспомогательных репродуктивных технологий (Приказ Министерства здравоохранения российской федерации от 30 августа 2012 г. № 107н, Приложение № 2);

- Необходимые затраты на приобретение медицинского оборудования — на основе стандарта оснащения центра (лаборатории, отделения) вспомогательных репродуктивных технологий (Приказ Министерства здравоохранения российской федерации от 30 августа 2012 г. № 107н, Приложение № 3).

В штатное расписание отделения вспомогательных репродуктивных технологий в соответствии с приказом Минздрава РФ включены: заведующий отделением врач-акушер-гинеколог, врач-акушер-гинеколог, старшая медицинская сестра, медицинская сестра и процедурная сестра, санитарка.

Отделение запланировано разместить на базе хирургического стационара (ул. Ново-Садовая, 222Б, строение 3). В соответствии с Приказом Министерства здравоохранения российской федерации от 30 августа 2012 г. № 107н «О порядке использования вспомогательных

репродуктивных технологий, противопоказаниях и ограничениях к их применению» были определены основные помещения отделения ВРТ. Это: криохранилище, помещение переноса эмбрионов, лаборатория ЭКО без кабинета генетики, манипуляционная для взятия яйцеклетки и имплантации оплодотворенной яйцеклетки, шлюз при манипуляционной, помещение сдачи спермы, кабинет приема врача-гинеколога с аппаратом УЗИ.

В соответствии с требованиями СанПиН 2.1.3.2630–10 определены вспомогательные помещения отделения ВРТ: регистратура, зона ожидания для пациентов, комната персонала, санузлы для персонала и пациентов [2]. Для организации работы отделения необходимо провести ремонт в помещениях общей площадью 167 кв. м. на сумму около 4000 тыс. руб.

Дополнительные вложения на оснащение отделения необходимым оборудованием на первоначальном этапе запланированы в размере 23064,29 тыс. руб. (табл. 1). Все необходимые инвестиции планируются за счет собственных средств (прибыли).

Являясь многопрофильным лечебным центром, НУЗ «ДКБ на ст. Самара ОАО «РЖД» располагает потенциалом для комплексного решения проблемы бесплодия пациентов. По данным Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ) доля бесплодных женщин в России составляет 8%, почти 4 млн. мужчин признаны бесплодными, более 40% женщин фертильного возраста неспособны повторно зачать ребенка без помощи репродуктологов. В настоящее время ВОЗ

Таблица 1. Стоимость оборудования отделения ВРТ (3 этапа финансирования)

Наименование оборудования	Кол-во	Стоимость, руб.
Микроскоп биомедицинский серии SMZ, модели SMZ 800 (Nikon Corporation, Япония)	1	324 375.0
Бокс абактериальной воздушной среды для работы с посевами бактериологических культур, не представляющих угрозы для здоровья оператора БАВнп-01 -»Ламинар-С.» в исполнении: БАВнп-01 -»Ламинар-С.»-1,5(Ламинарные системы, Россия)	1	1 020 000.0
Микроскоп медико-биологический Nikon Ti (вариант исполнения: Ti-S), с принадлежностями (Nikon Corporation, Япония)	1	1 411 450.0
Столик предметный механический Ti-SR для микроскопа медико-биологического Nikon Ti (Nikon Corporation, Япония)	1	429 550.0
Вставка подогреваемая для микроскопа (Minitub Abfull – und Labortechik GmbH & Co KG, Германия)	1	137 100.0
Контрольный блок для поверхности подогреваемой и вставки подогреваемой (модель SC 300) (Minitub Abfull – und Labortechik GmbH & Co KG, Германия)	1	235 650.0

Принадлежности для микроскопов биологических (Narishige Co., Ltd, Япония)	1	3 259 890.0
Мебель для общественных помещений (лабораторная): лабораторный антивибрационный стол ТМС, серии 63 (CleanBench) (Technical Manufacturing Corporation Division of AMETEK, inc, США)	1	1 117 190.0
Центрифуга лабораторная без охлаждения, модель Eba 200 (Andreas Hettig GmbH, Германия)	1	131 650.0
Холодильник фармацевтический ХФ-250-2 «ПОЗИС» (ОАО Производственное объединение «Завод имени Серго», Россия)	1	19 970.0
Термостат электрический суховоздушный ТС-1 СПУ (ТС-1/80 СПУ)(ОАО «Смоленское СКТБ СПУ», Россия)	1	22 200.0
CO2 - инкубатор для лабораторных исследований с принадлежностями (Binder GmbH, Германия)	1	739 650.0
Оборудование для забора и выращивания гамет: Инкубатор INCUBATOR с принадлежностями (Cook medical euopr Ltd., Австралия)	1	1 650 000.0
Ёмкость металлическая (сосуд дьюара) серии HC, с комплектующими (Taylor-Wharton Cryogenics LLC, США)	2	393 500.0
Оборудование криогенное: сосуд криогенный, тип: СДС (ОАО Гелиймаш, Россия)	1	42 500.0
Микроскоп медико-биологический Nikon Eclipse E200 (вариант исполнения Eclipse E200 LED MV RS) с принадлежностями (Nikon Corporation, Япония)	1	429 100.0
Камера счетная Маклера с принадлежностями (Sefi Medical, Израиль)	1	69 000.0
Набор для проведения денудации или переноса ооцитов	2	61 980.0
Анализатор CO2 Galaxu для лабораторных инкубаторов CO2 (New Brunswick Scientific Ltd, Великобритания)	1	154 980.0
Термометр электронный GMH 3230, с принадлежностями (Greisinger Electronic GmbH, Германия)	1	55 950.0
Поверхность подогреваемая (размер: 600x400 мм) (Minitub Abfull – und Labortechik GmbH & Co KG, Германия)	1	155 190.0
Контрольный блок для поверхности подогреваемой (модель HT 50S) (Minitub Abfull – und Labortechik GmbH & Co KG, Германия)	1	127 450.0
Нагревательные блоки (комплект) (K-Systems-Kivex Biotec Ltd., Дания)	1	75 000.0
Помпа для аспирации фолликулов и кист яичника (Rocket Medical Plc., Англия)	1	141 150.0
Блок централизованной очистки воздуха не бытового применения, модель «ZAND-AIR PCOC3» (ZanderScientific, Inc США)	1	2 202 750.0
Итого 1 этап		14 407 225.0
Оборудование для забора и выращивания гамет: Инкубатор INCUBATOR с принадлежностями (Cook medical euopr Ltd., Австралия)	1	1 771 000.0
Ёмкость металлическая (сосуд дьюара) серии HC, с комплектующими (Taylor-Wharton Cryogenics LLC, США)	1	299 550.0
Оборудование криогенное: сосуд криогенный, тип: СДС (ОАО Гелиймаш, Россия)	1	57 000.0
Итого 2 этап		2 127 550.0
Аппарат лазерный цифровой OCTAX Laser Shot для лабораторий экстракорпорального оплодотворения (MTG Medical Technology Vertriebs-GmbH, Германия)	1	4 698 750.0
Модуль программного обеспечения SCA для анализа спермы (Microptic S.L., Испания)	0	1 073 280.0
Камера цифровая без питания от сети Basler Ace ACA-780-75GC (Basler AG, Германия)	0	69 500.0
Камера счетная Маклера с принадлежностями (Sefi Medical, Израиль)	1	397 480.0
Итого 3 этап		6 239 010.0
Итого по оборудованию		22 773 785.0

признает экстракорпоральное оплодотворение (ЭКО) самым эффективным методом решения проблемы деторождения. Уникальность экстракорпорального оплодотворения заключается в том, что ЭКО повышает вероятность наступления беременности.

Средняя стоимость цикла лечения, рассчитанная с учётом расходов на препараты и проведение всех циклов процедуры, составляет в среднем 101500 рублей. Вторая попытка (без учёта расходов на препараты) будет стоить не менее 41856 рублей. При этом можно получить услуги по проведению ЭКО в рамках территориальной программы обязательного медицинского страхования (ОМС). В России всего в нескольких регионах, в том числе и Самарской области, действует государственная программа по бесплатному проведению ЭКО. В 2017 году на Самарскую область было выделено финансирование 1633 процедур ЭКО в рамках ОМС.

Услуги ЭКО в Самаре оказывают несколько клиник. Только в Клиническом центре клеточных технологий (ГБУЗ МЦ «Династия») в 2010–2017 годах с помощью данного метода помогли появиться на свет 2500 детей.

Ежегодно в Самаре к ЭКО прибегают более 2500 человек, и сохраняется довольно внушительная очередь на получение услуги ЭКО в рамках обязательного медицинского страхования. Срок ожидания ЭКО за счет средств ОМС составляет около года.

Современные вспомогательные репродуктивные технологии, такие как экстракорпоральное оплодотворение (ЭКО) и прочие, реализуют крупные медицинские центры Самарской области, но объем оказания этих видов медицинских услуг не соответствует региональному запросу. В настоящий момент в г.о. Самара осуществляют

медицинскую деятельность с применением репродуктивных технологий 3 учреждения:

- ГБУЗ МЦ «Династия» — оказывает услуги платно и в рамках территориальной программы ОМС;
- ЗАО «Мать и Дитя–ИДК» — оказывает услуги платно и в рамках территориальной программы ОМС;
- ООО «ЭКО–Содействие» — оказывает только платные услуги.

Сроки ожидания в этих учреждениях здравоохранения колеблются от 2 до 6 месяцев.

Сравнительный анализ стоимости услуг учреждений здравоохранения г.о. Самара представлен в табл. 2.

В 2018 году планируется активное продвижение услуг отделения ВРТ (табл. 3):

- размещение рекламных буклетов, купонов на скидку в лечебных учреждениях г. Самара и Самарской области. Большая часть лечебных учреждений заинтересована в появлении подобного отделения в нашем регионе, 65% потенциальных пациентов будут направляться на процедуру из поликлиник и женских консультаций;
- заключение агентских договоров с лечебными учреждениями на направление клиентов будет мотивировать сотрудников и ориентировать на взаимодействие с НУЗ «ДКБ на ст. Самара ОАО «РЖД»;
- размещение рекламных баннеров в сети Интернет;
- продвижение услуг через социальные сети.

Услуги будут оказываться платно и в рамках территориальной программы ОМС, для этого НУЗ «ДКБ на ст. Самара ОАО «РЖД» планирует получение в 2018 году объемов по ОМС на ЭКО в размере 7189 тыс. руб. с последующим увели-

Таблица 2. Сравнительный анализ стоимости услуг ЭКО, ИКСИ, КОС, ВМИ, ИСД в учреждениях здравоохранения г.о. Самара

№ п/п	Наименование услуг	НУЗ ДКБ	ЗАО «Мать и Дитя-ИДК»	ООО «ЭКО-Содействие»
1	ЭКО (ИКСИ)	140 000	178 000	134 920
2	ИКСИ (экстракорпоральное оплодотворение с применением внутрицитоплазматической инъекции сперматозоида в яйцеклетку)	35 000	37 200	37 600
3	КОС	7 000		12 520
4	ВМИ (внутриматочная инсеминация)	7 000	17 300	13 300
5	ИСД (инсеминация спермой донора)	7 000	13 000	13 300
6	Криоперенос	40 000	37 200	0
7	Малые хирургические операции	5 000	0	0
8	Консультации	2 000	2 050	2 020

Таблица 3. Расчет планируемого объема оказания услуг ВРТ и дохода

Наименование услуг	Ед. изм.	2018		2019		2020		2021	
		плат	омс	плат	омс	плат	омс	плат	омс
ЭКО (ИКСИ)		7 000.0	7 189.0	23 100.0	21 567.0	29 645.0	25 161.5	47 133.2	25 161.5
кол-во	услуг	50.0	70	150	210	175	245	235.0	245
стоимость	тыс.руб.	140.0	102.7	154	102.7	169.4	102.7	200.6	102.7
ИКСИ (экстра-корпоральное оплодотворение с применением внутрицитоплазматической инъекции сперматозоида в яйцеклетку)		700.0	2 875.6	2 226.0	8 626.8	2 781.6	9 961.9	3 922.9	9 961.9
кол-во	услуг	20.0	28	60	84	71	97	95.0	97
стоимость	тыс.руб.	35.0	102.7	37.1	102.7	39.1776	102.7	41.3	102.7
КОС		490.0		519.4		548.4864		578.1	
кол-во	услуг	70.0		70		70		70.0	
стоимость	тыс.руб.	7.0		7.42		7.83552		8.3	
ВМИ (внутриматочная инсеминация)		490.0		519.4		548.4864		578.1	
кол-во	услуг	70.0		70		70		70.0	
стоимость	тыс.руб.	7.0		7.42		7.83552		8.3	
ИСД (инсеминация спермой донора)		280.0		280		280		280.0	
кол-во	услуг	40.0		40		40		40.0	
стоимость	тыс.руб.	7.0		7.42		7.83552		8.3	
Криоперенос		960.0		2880		3360		3 840.0	
кол-во	услуг	24.0		72		84		96.0	
стоимость	тыс.руб.	40.0		42.4		44.7744		47.2	
Малые хирургические операции		1 000.0		1500		1500		1 500.0	
кол-во	услуг	200.0		300		300		300.0	
стоимость	тыс.руб.	5.0		5.3		5.5968		5.9	
Консультации		2964,0		7854.6		11059.28		11 656.5	
кол-во врачей	чел.	2.0		3		4		4.0	
кол-во консультаций в день	услуг	3		5		5		5.0	
кол-во рабочих дней	дни	247.0		247		247		247.0	
стоимость	тыс.руб.	2.0		2.12		2.23872		2.4	
ИТОГО выручка от продаж в год	тыс.руб.	13 884	10 064.6	38 879.4	30 193.8	49 722.9	35 123.4	69 488.8	35 123.4
		23 948.0		69 073.2		84 846.3		104 612.2	

чением до 25 161,5 тыс. руб. к 2021 году (табл. 4).

К наиболее значимым факторам, определяющим состояние рынка услуг ЭКО, можно отнести следующие: прогрессирующий рост патологий у женского населения РФ, связанных с беременностью и родами; увеличение численности бесплодных мужчин; рост благосостояния населе-

ния; развитие науки и медицины. Возможности комплексного наблюдения и лечения в многопрофильном стационаре НУЗ «ДКБ на ст. Самара ОАО «РЖД» привлекательна для потенциальных потребителей. Это обеспечит запланированный пациенто-поток, поступление денежных средств в рамках обязательного и добровольно-

Таблица 4. Финансовый план проекта отделения ВРТ

Наименование затрат	2018	2019	2020	2021
Прямые материальные затраты, тыс.руб.	6 922.2	21 616.0	26 583.5	31 978.9
ФОТ (с начислениями) тыс.руб.	10 754.0	17 268.8	21 156.5	22 298.9
Общепроизводственные расходы тыс.руб.	7 558.5	14 769.4	17 780.2	20 003.1
Амортизация оборудования тыс.руб.	4 200.0	4 554.8	4 554.8	4 554.8
ИТОГО текущих расходов тыс.руб.	29 434.8	58 209.0	70 075.0	78 835.7
ИТОГО доходов тыс.руб.	23 948.6	69 073.2	84 846.3	104 612.2
Финансовый результат тыс.руб.	-5 486.2	10 864.2	14 771.3	25 776.4
Инвестиционные затраты тыс.руб.	25 112.3			
Срок окупаемости, лет	3.2			

го медицинского страхования, увеличение объема оказания платных услуг физическим лицам, достижение целевых показателей эффективности деятельности учреждения и соответствующую доходность [3,4].

Открытие отделения вспомогательных репродуктивных технологий решит ряд соци-

альных проблем — будет способствовать увеличению рождаемости в регионе, сохранению профессионального здоровья и долголетия работников ОАО «РЖД» в рамках реализации стратегии развития РЖД–МЕДИЦИНА и концепции повышения эффективности деятельности медицинской службы ОАО «РЖД».

Библиографический список

1. Приказ Министерства здравоохранения российской федерации от 30 августа 2012 г. № 107н.
2. СанПиН 2.1.3.2630–10.
3. Ревина С.Н., Кузьмина Н.М., Блинов С.В. Формирование и внедрение системы ключевых показателей эффективности деятельности и оценки качества медицинских услуг НУЗ ОАО «РЖД» (на примере НУЗ «ДКБ на станции Самара ОАО «РЖД») // Экономические науки, 2016. № 6. С. 20–25.
4. Ревина С.Н., Кузьмина Н.М., Блинов С.В. Актуальные проблемы формирования системы целевых показателей эффективности деятельности учреждений здравоохранения // Вопросы экономики и права, 2017. № 3. С. 83–90.

Поступила в редакцию 27.02.2018 г.