Здравница-2019

# Преимущества стратегического управления санаторными комплексами в современных условиях

Начальник Центра реабилитации
ФГБУ «Центральная клиническая больница с поликлиникой» Управления делами Президента Российской Федерации

Гусакова Елена Викторовна
д.м.н., профессор

# Основные векторы стратегического управления санаторными комплексами

Коммерческая стратегия

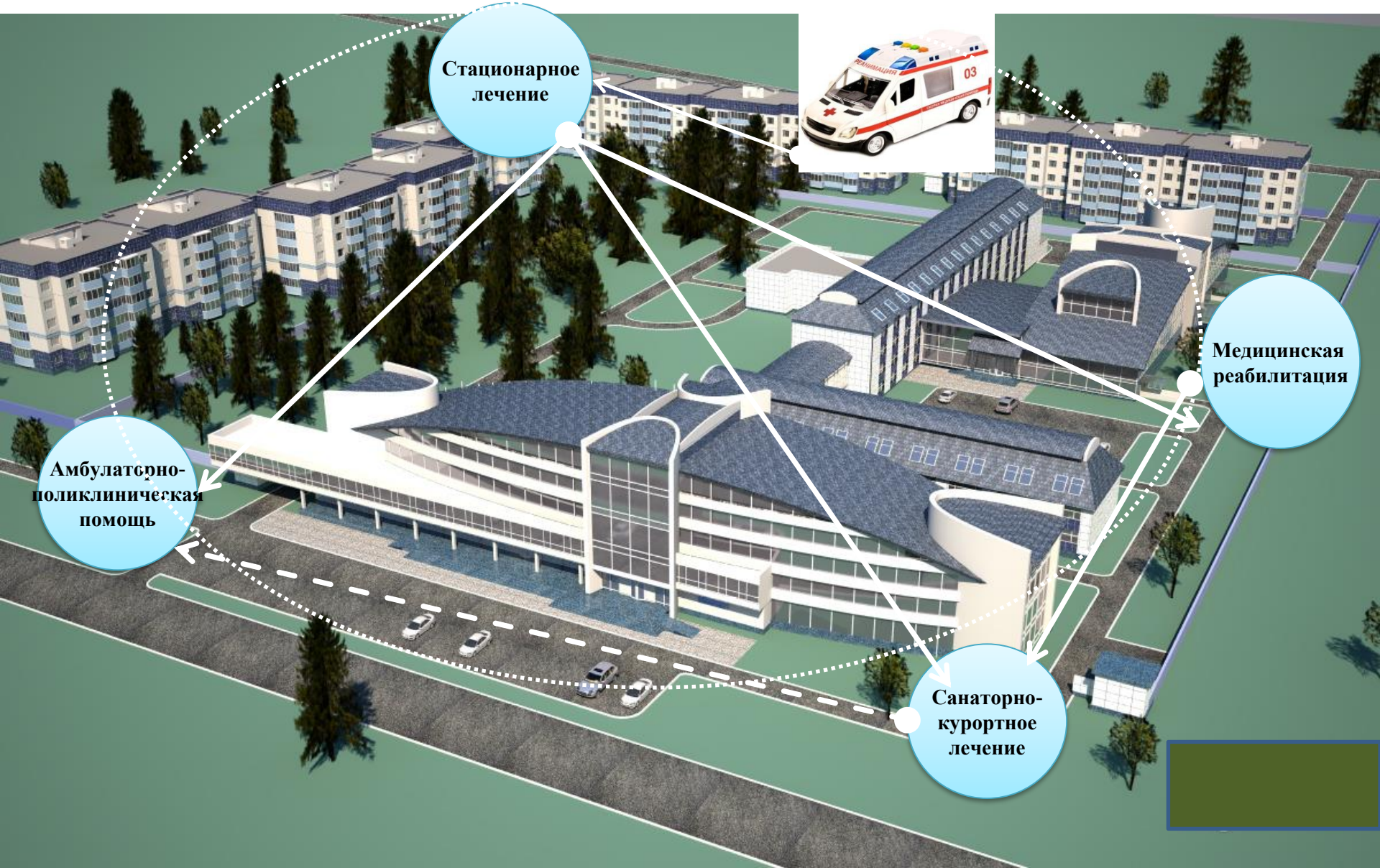
Маркетинговая стратегия

Кадровая стратегия

Клиентский сервис

# Концепция замкнутого цикла медицинской помощи.

# Преемственность.  Этапность. Превентивность.



# Интеграция санаторно-курортных учреждений \ в систему этапности лечения «Поликлиника — Стационар — Санаторий»

- В настоящее время в РФ идет реформа медицинской реабилитации и обсуждение Стратегии развития санаторно-курортного комплекса. Среди концептуальных преобразований этих двух смежных направлений – придание реабилитации статуса отдельной медицинской специальности, разработка профстандарта для врача физической медицины и реабилитации, **совершенствование реабилитационной помощи на санаторно-курортном этапе.**
- Необходимо организовать предоставление пациенту всего спектра медицинских услуг на всех этапах оказания медицинской помощи, включая систему трехэтапной реабилитации, отвечающую современным требованиям: от палат реанимации и интенсивной терапии – через профильные стационарные отделения - к рехаб-отделениям , санаториям и поликлиникам.
- Важно оптимизировать лечебно-реабилитационный процесс и маршрутизацию пациентов путем систематизации направления на санаторно-курортное лечение с учетом периода течения и тяжести заболевания или травмы.
- Необходимо создать полноценные условия для реабилитации в условиях санаториев маломобильных и нуждающихся в постороннем уходе пациентов.

# Полный цикл медицинских услуг

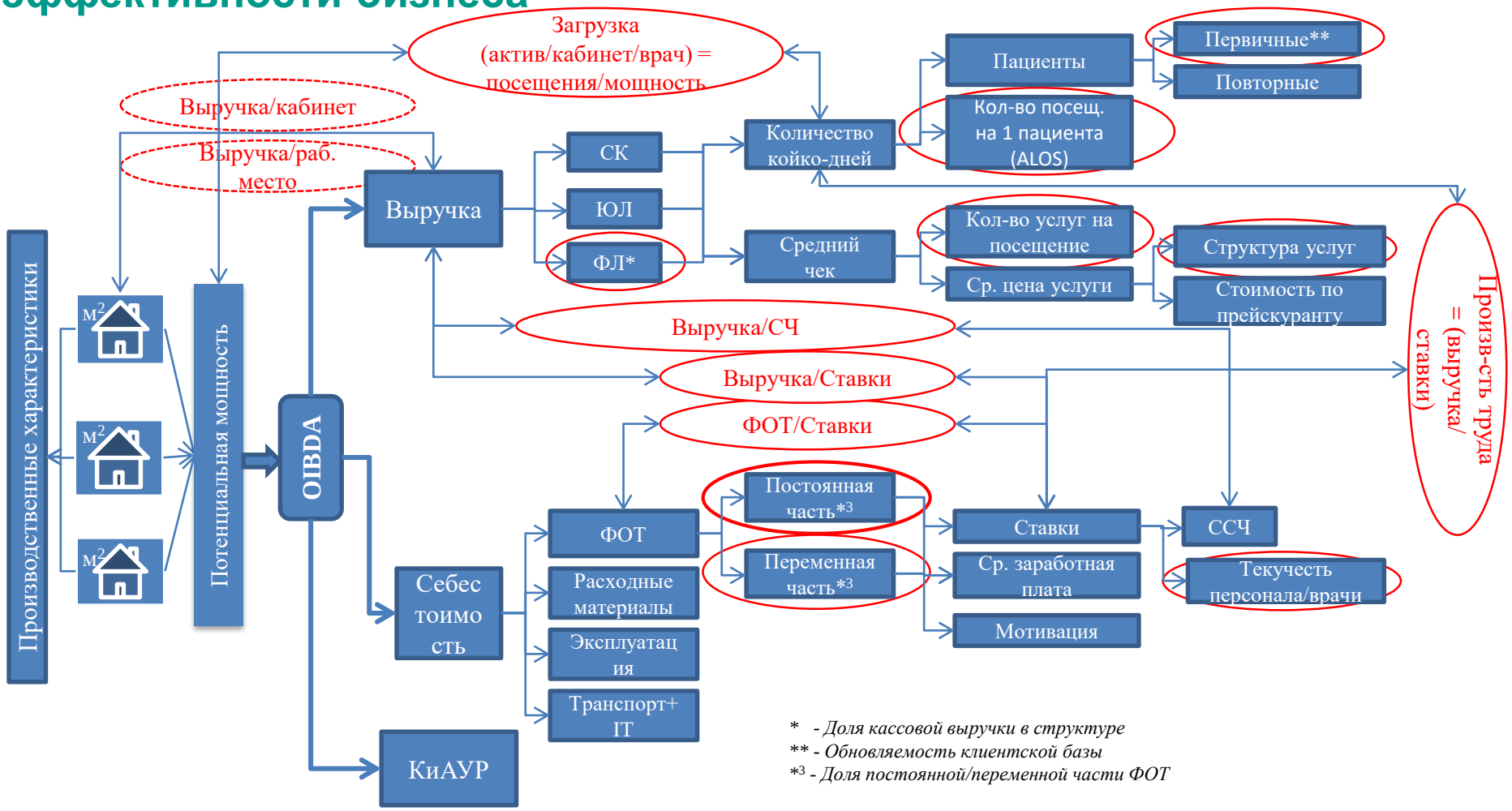
# Инструменты стратегического управления / финансового анализа

Современная экономическая ситуация требует акцентирования внимания на постоянном анализе финансового состояния, который позволяет определить соответствие выбранной стратегии поведения компании, ее финансовых потребностей запросам и возможностям рынка.

**Для этого целесообразно использовать следующие показатели:**

- Сбалансированная карта показателей для оценки эффективности бизнеса с целью выявления «узких мест» развития и определения факторов роста
- Модель управления лояльностью ключевых партнеров (StopLoss) с целью сохранения прикрепленного контингента и укрепления партнерских отношений
- Модель расчета точки безубыточности активов как инструмент повышения прибыли
- Управление структурой портфеля клиентов с целью минимизации риска
- Факторный анализ выручки

# Сбалансированная карта показателей для оценки эффективности стратегического управления / эффективности бизнеса




* - *Доля кассовой выручки в структуре*

** - *Обновляемость клиентской базы*

*3 - *Доля постоянной/переменной части ФОТ*

# Модель расчета точки безубыточности активов как основной инструмент управления прибылью на основании изменения загрузки активов

Моделирование различных стресс-сценариев на основании расчета точки безубыточности (по OIBDA) дает возможность принять взвешенные управленческие решения по дальнейшей стратегии развития отдельных активов и компании в целом.
При моделировании различных стресс-сценариев четко прослеживается главенствующая роль показателя загрузки актива в формировании финансового результата.

Пример сценарного анализа: результаты влияния загрузки актива на финансовый результат

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Сценарий 1 | Сценарий 2 | Сценарий 1 | Сценарий 2 |
| Загрузка актива | 30% | 59% | 30% | 51% |
| Выручка | 68 986 | 135 672 | 44 055 | 80 043 |
| ПС, КиАУР, ПрДиР | 59 404 | 85 473 | 39 328 | 61 645 |
| OIBDA | 9 582 | 50 199 | 4 727 | 18 398 |
| OIBDA/margin | 14% | 37% | 11% | 23% |
| ФОТ (с ЕСН)/Выручка | 57% | 40% | 43% | 20% |

# Основные показатели эффективности стратегического управления / финансовые показатели

Использование приведенного набора инструментов анализа позволяет менеджменту компании гибко управлять основными финансовыми показателями для максимизации конечного финансового результата.

Ухудшение любого из этих показателей сигнализирует о необходимости проведения более полного и глубокого анализа конкретной ситуации.

# Модернизация материально-технической базы санаторно-курортных учреждений

| Предпосылки | Предложения |
| --- | --- |
| •Износ зданий в государственном секторе составляет более 80%<br><br>•Износ медицинского оборудования: физиотерапевтическое и бальнеологическое оборудование устарело морально и физически и требует обновления, не соответствует современным (мировым) требованиям | •Проведение анализа материально-технической базы СКУ и оценка планируемых объемов финансирования<br>•Ранжирование СКУ по приоритетности финансирования, начиная с наиболее успешных, имеющих конкурентные преимущества<br>•Обновление медицинского оборудования, мебели, технических средств и технологического оборудования в соответствии с профилем и спецификой СКУ<br>•Модернизация пищеблоков, ревизия меню в соответствии с современными требованиями.<br>•Капитальный ремонт/строительство бассейнов для круглогодичного функционирования санаториев, повышения их рентабельности |

# Коммерческая стратегия

| Предпосылки | Предложения |
| --- | --- |
| Элемент стратегии деятельности предприятия, направленный на разработку, производство и доведение до покупателя товаров и услуг, наиболее соответствующих его потребностям.<br>Представляет собой программу достижения главнейший цели компании – обеспечение прибыли от рыночной деятельности .<br>Безубыточная, прибыльная деятельность санатория! | •Повышение социальной ответственности бизнеса и государственных предприятий – полная или частичная оплата санаторно-курортных путевок работникам и членам их семей, а также компенсация оплаты за проезд до курорта.<br>•Освободить отдыхающих от транспортных расходов – для санаториев Крыма и Краснодарского края выйти с предложением организации государственного авиачартера.<br>•Льготы на налог на землю, имущество, льготы на коммунальные платежи.<br>•Анализ рынка санаторно-курортных услуг: спрос и предложение, тенденции, конкурентная среда.<br>•В зависимости от возможностей и главной цели, выбрать одну из стратегий: Лидер, "Догоняющий" ("бросающий вызов"), Следование за лидером, Уход в нишу ("специалист").<br>•Продвижение санаторно-курортных услуг, превентивной медицины (достижение коммуникативных целей): прямой маркетинг (директ-маркетинг), PR. |

# Организация обучения персонала, непрерывный образовательный процесс

| Предпосылки | Предложения |
|---|---|
| •Более 70% персонала старше 50 лет<br><br>•Более 80% врачей поликлиник и стационаров не владеют информацией о санаторно-курортных ресурсах своего региона | •Организация кафедр (курсов) по медицинской реабилитации и санаторно-курортному лечению не только в медицинских вузах страны, но и непосредственно в санаториях – возродить клинические санатории.<br>•Внедрение основ курортологии, санаторно-курортного лечения в образовательные программы профессионального образования врачей.<br>•Включение в программы последипломного образования врачей всех специальностей курса санаторно-курортного лечения.<br>•Организация тренингов по клиентоцентричности медицинского и немедицинского персонала.<br>•Разработка и внедрение с учетом современных требований профессиональных стандартов деятельности специалистов в санаторно-курортной сфере.<br>•Разработка учебных программ по подготовке, переподготовке, повышению квалификации медицинского персонала, менеджеров и других специалистов, ориентированных на курортные ресурсы РФ.<br>•Повышение квалификации специалистов в области детской курортологии. |

# Развитие новых компетенций в санаториях «Нутритивная поддержка онкологических пациентов, длительно получающих системную противоопухолевую терапию» (1)

## Цель

- Организация адекватной нутритивной поддержки взрослых пациентов с онкологической патологией, длительно получающих системную противоопухолевую химиотерапию, путем коррекции белково-энергетической недостаточности организма специальными питательными смесями, что позволит предотвратить прогрессирующую недостаточность витальных функций и даст возможность проводить повторные курсы химиотерапии

## Предпосылки

- При длительном противоопухолевом лечении развиваются различные побочные эффекты, в т.ч. анорексия и раковая кахексия. Это становится помехой дальнейшему проведению терапии и вызывает прогрессирование заболевания. Таким пациентам показана нутритивная поддержка (Клинические рекомендации по нутритивной поддержке при химиотерапии и/или лучевой терапии. - Москва, 2014).
- В настоящее время санатории не имеют правовых оснований для осуществления онкореабилитации. Вместе с тем наличие лицензии по диетологии позволяет организовать мероприятия по нутритивной поддержке пациентов после завершения курса химиотерапии и подготовке к последующему лечению.
- Питательные смеси для энтерального питания разрешены к применению Минздравом России и отнесены к медикаментам (приказ Минздрава России от 05.08.2003 г. № 330 "О мерах по совершенствованию лечебного питания в лечебно-профилактических учреждениях РФ" (в ред. от 24.11.2016).
- Развитие новой компетенции позволит повысить загрузку и доходы санаториев, увеличить кросс-продажи между медицинскими активами.

# Развитие новых компетенций в санаториях «Нутритивная поддержка онкологических пациентов, длительно получающих системную противоопухолевую терапию» (2)

Программы онкореабилитации при локализации процесса в молочной железе, легком, органах пищеварения (желудок, толстая кишка).

Программы являются «сквозными» - от поступления пациента в больницу до его выписки и направления в санаторий.

Каждая программа включает в себя четыре этапа:

1.предоперационная реабилитация (преабилитация),

2. первый этап послеоперационной реабилитации в условиях реанимационного отделения (РеабИТ) (Порядок организации медицинской реабилитации (утв. приказом Министерства здравоохранения Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. № 1705н),

3. второй этап в условиях профильного отделения (Порядок организации медицинской реабилитации (утв. приказом Министерства здравоохранения Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. №1705н).

4. третий этап – в санатории.

**Порядок оказания медицинской помощи населению по профилю «онкология», утвержденный приказом Минздрава России от 15.11.2012 № 915н (в ред. от 04.07.2017), отделение реабилитации организуется в структуре онкологического диспансера и медицинской организации, оказывающей медицинскую помощь больным с онкологическими заболеваниями – Приложение № 25 Правила организации деятельности отделения реабилитации онкологического диспансера и медицинской организации, оказывающей медицинскую помощь*

**Задачи онкореабилитации**

- Повышение качества жизни
- Возможность самостоятельно осуществлять основные физиологические потребности, выполнять повседневную бытовую деятельность, в том числе навыки личной гигиены.
- Коррекция нутритивного дефицита
- Улучшение психо-эмоционального состояния
- Уменьшение болевого синдрома

РАК МОЛОЧНОЙ ЖЕЛЕЗЫ

Профилактика лимфовенозной недостаточности верхней конечности

Сохранение объема движений в суставах верхней конечности

РАК ЛЕГКОГО

Коррекция коморбидного статуса

Респираторная поддержка, коррекция нарушения дыхательной функции

ОНКОЛОГИЧЕСКИЕ ЗАБОЛЕВАНИЯ ОРГАНОВ ПИЩЕВАРЕНИЯ (ЖЕЛУДОК, ТОЛСТАЯ КИШКА)

Нивелирование демпинг-синдрома, рефлюкс-эзофагита, синдрома приводящей петли и других пострезекционных проявлений

# Санаторно-курортное лечение лиц пожилого и старческого возраста. Когнитивная реабилитация

**Основная цель когнитивной реабилитации** – это снижение ограничений, обусловленных нарушениями мозга.

**Показания:**

- **нарушения памяти,**
- **дефицит внимания,**
- **синдром хронической усталости,**
- **хронический стресс,**
- **состояния после инсульта,**
- **состояния после черепно-мозговых травм,**
- **нейродегенеративные состояния и т.д.**

Нарушения внимания и концентрации, памяти, реакции и многих других функций в процессе тренировки поддаются лечению.
Прогресс компьютерных технологий позволяет применять программы терапии в когнитивной реабилитации.

# Контакты:


Гусакова Елена Викторовна

121359, Москва, ул. Маршала Тимошенко, 15

Тел. раб.: 8 (495) 530-00-69
Тел. моб.: 8 (916) 969-98-96

E-mail: gev@cchp.ru