



Кафедра общей гигиены

основана в 1869 году

Обзор основных методов планирования в здравоохранении

Историческая эволюция методов планирования и баланс гарантий с ресурсами для эффективной системы.





Современные вызовы здравоохранения

Рост хронических заболеваний, старение населения, пандемия и цифровизация требуют новых подходов в планировании и финансировании здравоохранения.





Основные этапы развития методов планирования

Директивная модель планирования

В советский период планирование носило директивный характер с невозможностью адаптировать ресурсы под реальные потребности системы. Это часто приводило к дефицитам и неэффективности.

Переход к индикативному планированию

С 1990-х годов внедряются рыночные элементы, развивается обязательное медицинское страхование. Планирование становится более гибким, но сохраняет проблемы с ресурсным обеспечением.

Современный программный подход

Фокус смещается на результат и финансовую привязку, реализация проектов с учётом целей и ограничений. Планирование становится инструментом управления качеством и доступностью помощи.





Иерархия уровней планирования

Стратегическое планирование (10+ лет)

Формирование миссии и долгосрочных целей на федеральном и региональном уровнях с учётом развития здравоохранения и демографических вызовов.

Тактическое планирование (3-5 лет)

Разработка целевых программ и бизнес-планов для реализации стратегии, направленная на конкретные проекты и улучшение медицинской инфраструктуры.

Текущее планирование (1 год)

Составление бюджетов, производственных заданий и государственных заданий для обеспечения ежедневной деятельности и исполнения планов на местах.

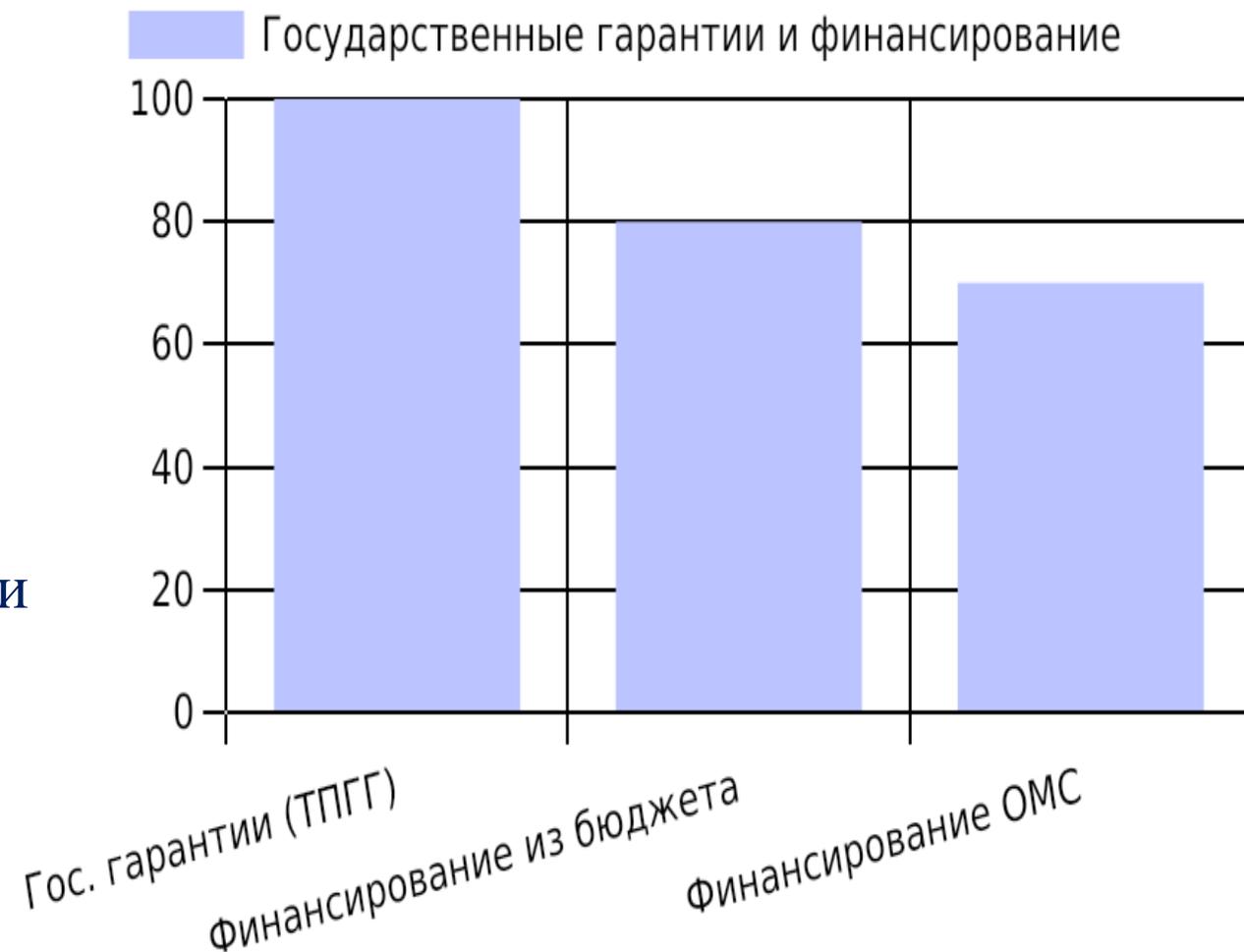




Соотношение гарантированных услуг и финансовых ресурсов

Несовпадение объёмов гарантированной помощи и реального финансирования отрицательно сказывается на доступности медицинских услуг и выполнении задач.

Дисбаланс приводит к дефициту ресурсов и снижению качества медицинской помощи по программам в регионах.





Территориальная программа государственных гарантий (ТПГГ)

ТПГГ регулирует обязательства по медицинской помощи на территории, устанавливая объёмы, нормативы и тарифы с учётом региональных особенностей.

Является юридическим документом и основной финансовой основой, связывающей федеральные гарантии с механизмами подушевого финансирования.





Логика формирования территориального планирования

Расчёт потребности и нагрузок

Определение необходимого объёма медицинских услуг и ресурсов для их обеспечения в соответствии со стандартами.

Выявление проблем и разработка целевых программ

Определение узких мест в системе и создание специализированных мер для решения ключевых задач в здравоохранении.

Анализ состояния здоровья населения

Оценка заболеваемости и факторов риска на территории для выявления потребностей в медицинской помощи.

Формирование ТПГГ

Разработка программы, отражающей объёмы, условия оказания и финансирование медицинских услуг по региональным показателям.





Проблемы региона «Волжанск» в здравоохранении

Смертность от сердечно-сосудистых заболеваний

Регион характеризуется высоким уровнем смертности от болезней системы кровообращения, превышающим среднероссийские показатели, что требует целенаправленных мер.



Низкий охват диспансеризацией

Малая доля населения проходит профилактические обследования, что приводит к позднему выявлению заболеваний и ухудшению исходов лечения.



Задержка при диагностике и маршрутизации

Многомесячное ожидание ангиографии и отсутствие структурированных маршрутов при остром коронарном синдроме увеличивают риски для пациентов.





Структура целевой программы

Раздел	Описание
Проблема	Подробный анализ с количеством случаев и динамикой
Цели	Формулировки SMART — конкретные и измеримые
Мероприятия	Конкретные действия и ответственные
Ресурсы	Бюджет, кадры, оборудование
Ожидаемые результаты	Количественные и качественные показатели
Мониторинг	Система контроля и оценки исполнения

Ключевые компоненты программы для эффективного планирования и реализации мероприятий в сфере здравоохранения.

Измеримость целей и адекватное ресурсное обеспечение повышают вероятность успешной реализации программ.





Примеры формулирования SMART-цели

Неясная цель: "улучшить кардиологическую помощь" не позволяет оценить прогресс и эффективность мероприятий.

SMART-цель: "Снизить смертность от болезней системы кровообращения с 650 до 550 на 100 тыс. населения к 31.12.2027" устанавливает конкретный, измеримый ориентир.

Такое формулирование обеспечивает чёткую направленность работы, позволяет контролировать результаты и корректировать действия на каждом этапе планирования.





Практическое задание: разработка целевой программы

Разработка концепции целевой программы по снижению смертности от сердечно-сосудистых заболеваний в регионе «Волжанск» включает анализ представленных данных и формулировку чётких целей для периода 2025–2027 годов.

Участники должны использовать предложенную структуру программы, выявлять проблему, формулировать SMART-цели, планировать мероприятия и определять необходимые ресурсы для эффективной реализации концепции.





Обзор презентаций групповых проектов

Оценка проектов базируется на реалистичности поставленных целей и их соответствия региональным показателям, что позволяет выявить практическую применимость предложенных решений.

Важно проанализировать полноту охвата проблем, чтобы убедиться, что все ключевые вопросы здравоохранения региона «Волжанск» включены в программу.

Также оценивается наличие и обоснованность ресурсной базы для реализации мероприятий, что обеспечивает высокую вероятность достижения желаемых результатов.





Территориальная программа государственных гарантий является фундаментом для деятельности всех медицинских организаций региона, обеспечивая правовую и финансовую основу.

Целевые программы направлены на решение конкретных проблем, позволяя сфокусировать ресурсы и повысить эффективность здравоохранения на территории.

Анализ данных здоровья населения и применение метода SMART при постановке целей обеспечивают измеримость и достижимость результатов планирования.

Адекватное ресурсное обеспечение — бюджетное финансирование, кадровый потенциал и техническая база — критически важно для успешной реализации программ.





Стратегическое планирование в медицинской организации



Стратегический уровень

Руководство учреждения формирует долгосрочные цели и миссию организации на период 5–10 лет, определяя направления развития и основные задачи для всей структуры.

Тактический и оперативный уровни

Заместители руководителя и начальники отделов разрабатывают планы на 3–5 лет, а заведующие отделениями отвечают за годовое выполнение задач и реализацию текущих планов учреждения.





Роль бизнес-плана в медицинской организации

Бизнес-план служит обоснованием необходимости и эффективности новых проектов, позволяя привлекать инвестиции и обосновывать государственное задание и тарифы.

Он способствует развитию платных медицинских услуг, расширяя финансовую базу организации и улучшая качество оказываемой помощи.

Кроме того, бизнес-план обеспечивает внутреннее управление ресурсами, позволяя контролировать расходы и управлять процессами в учреждении.





Ключевые разделы бизнес-плана медицинской организации

Структура бизнес-плана охватывает все аспекты управления и развития учреждения, обеспечивая целостный и комплексный подход к планированию.

Чёткая структура бизнес-плана помогает системно оценить возможности и риски, обеспечивая основу для успешной реализации проектов.

Раздел	Содержание
Резюме	Краткое изложение сути плана
Анализ рынка	Оценка спроса и конкурентов
Производственный план	Мощности и технологии
Организационный план	Кадровый состав
Финансовый план	Доходы, расходы, окупаемость
Анализ рисков	Идентификация и управление





Финансовый план в бизнес-плане

Доходная часть включает средства от обязательного и добровольного медицинского страхования, платные услуги и бюджетное финансирование.

Расходы составляют оплату труда персонала, закупку медикаментов, содержание медицинского оборудования и амортизацию активов.

Важнейшим показателем является точка безубыточности, определяющая минимальный объём оказанных услуг для покрытия затрат.

Также рассчитываются рентабельность и срок окупаемости инвестиций, что позволяет оценить финансовую привлекательность и устойчивость проекта.

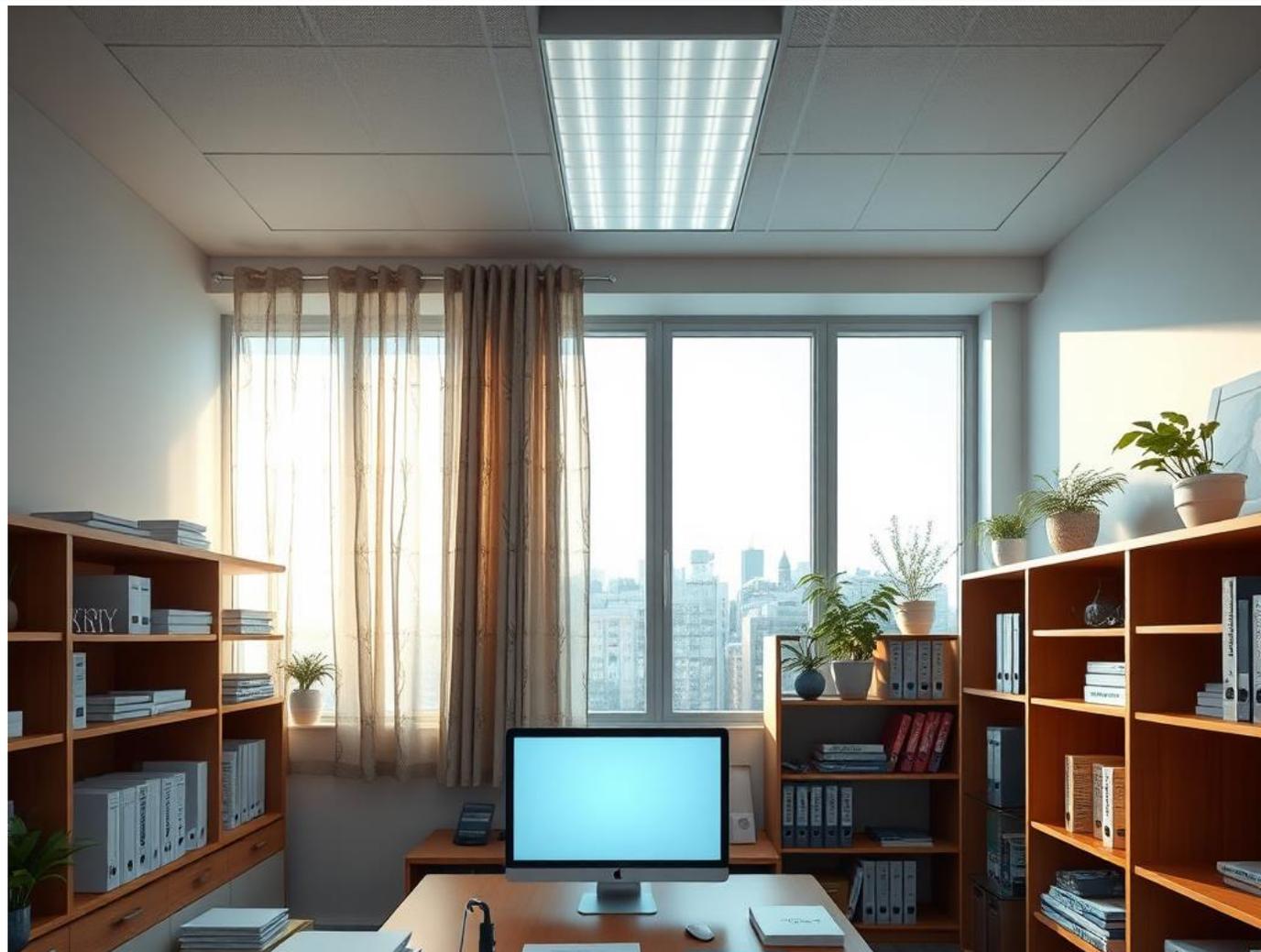




Практическое задание: планирование работы кардиологического отделения

На основе целевой программы региона «Волжанск» участникам предлагается определить ключевые показатели работы кардиологического отделения на следующий год с учётом имеющихся ресурсов и поставленных целей.

Разработка охватывает производственные, кадровые, финансовые и качественные параметры, позволяя сформировать сбалансированный план деятельности отделения.





Содержание плана структурного подразделения

Показатель	Описание
Производственные	Число пролеченных пациентов, средний койко-день, оборот койки
Кадровые	Численность персонала, графики работы, повышение квалификации
Финансовые	Объём средств ОМС, платные услуги
Качественные	Летальность, выполнение стандартов, удовлетворённость пациентов

План структурного подразделения включает основные показатели по четырём направлениям, отражающим всесторонний подход к управлению отделением.

Системный учёт различных аспектов деятельности способствует комплексному управлению и улучшению качества медицинской помощи.





Групповое заполнение плана отделения

Работа в группах нацелена на формирование реалистичных и обоснованных показателей по всем разделам плана с учётом доступных ресурсов и существующих ограничений.

Особое внимание уделяется сбалансированности между производственными задачами, кадровым обеспечением и финансовыми возможностями для достижения поставленных целей.

Акцент делается на научный подход и практическую применимость, чтобы предлагаемые показатели соответствовали реальным условиям работы отделения.





Обсуждение планов отделений

Оценивается сбалансированность производственных и финансовых показателей, позволяющая обеспечить качество и доступность медицинской помощи без дефицита ресурсов.

Анализируется достаточность кадрового потенциала для реализации плана с учётом нагрузок и повышения квалификации персонала.

Рассматривается влияние предложенного плана на конечное качество оказываемой помощи, включая стандарты и удовлетворённость пациентов.

Обсуждение помогает выявить сильные стороны планов и выявить потенциальные зоны риска, требующие корректировки и дополнительного анализа.

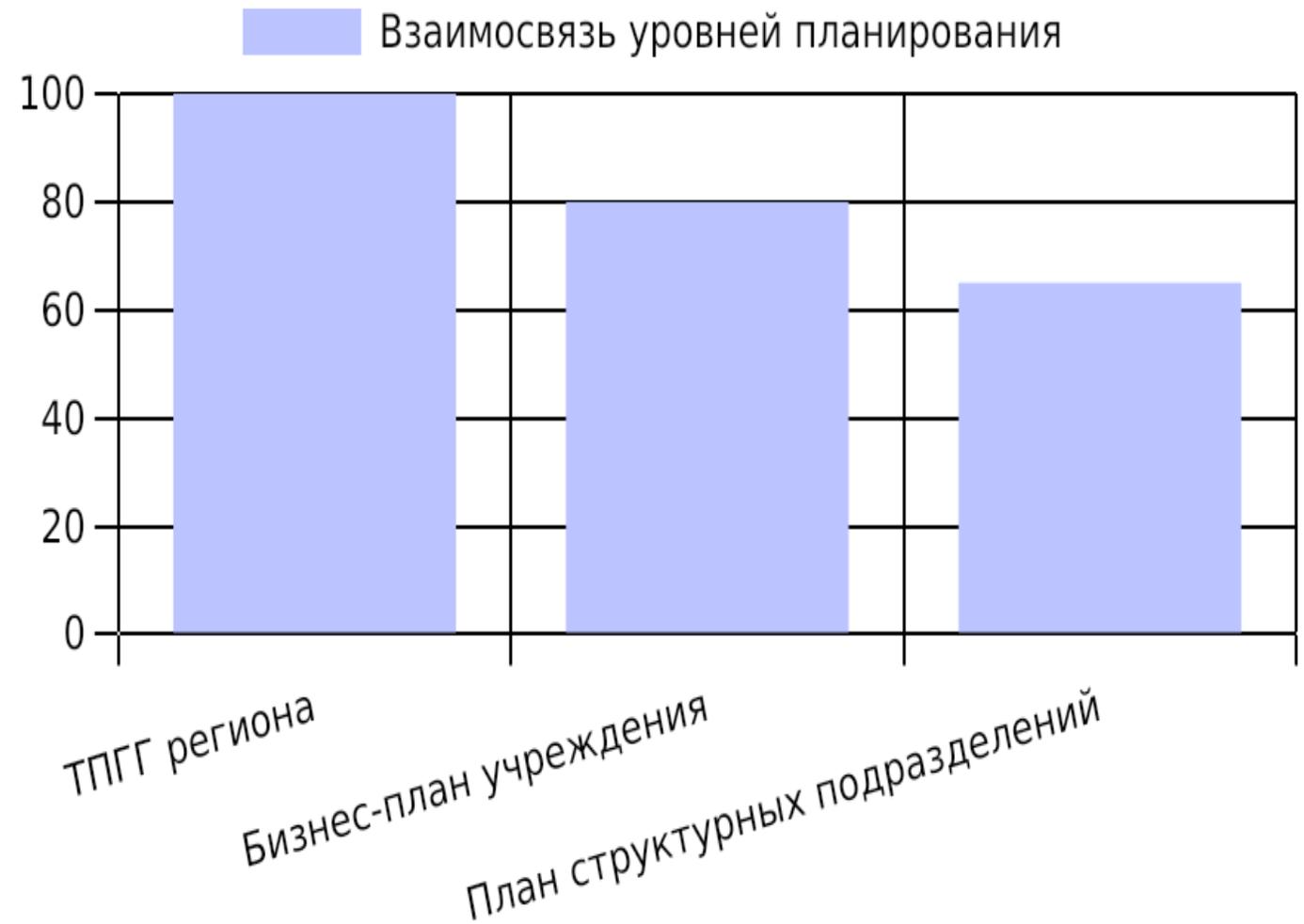




Взаимосвязь уровней планирования медорганизации

Диаграмма подчёркивает преимущество от стратегического к оперативному уровню, демонстрируя уменьшение объёмов задач и более конкретную детализацию.

Эффективное управление требует чёткой трансформации целей региона в бизнес-цели учреждения и конкретные KPI подразделений.





Основные риски и современные тренды планирования

Главные риски включают хроническое недофинансирование, острый дефицит квалифицированного персонала и частые изменения в нормативной базе, затрудняющие стабильное планирование.

Современные тренды предусматривают широкое внедрение цифровых технологий (ЦОС), что повышает точность анализа данных и эффективность принятия решений.

Методы бережливого производства и медицина на основе ценностей (Value-Based Healthcare) способствуют оптимизации процессов и переходу к оплате за качество результата.





15%

снижение смертности от ССЗ является одним из основных критериев успешного планирования в здравоохранении региона.

Минздрав РФ, аналитический отчёт 2023

Достижение этой цифры отражает эффективность комплексных программ и сбалансированного распределения ресурсов в системе здравоохранения.





Развитые компетенции магистра по планированию

Системное мышление как основа управления

Магистр приобрёл способность видеть здравоохранение как сложную систему взаимосвязанных элементов, что позволяет принимать комплексные решения и учитывать долгосрочные последствия.



Владение методами установки SMART-целей

Умение формулировать конкретные и измеримые цели помогает в планировании и контроле реализации программ, обеспечивая прозрачность и достижимость результатов.



Понимание финансовых механизмов и проектного управления

Навыки работы с бюджетами, механизмами ОМС и КСГ, а также управление проектами дают возможность эффективно распределять ресурсы и контролировать их использование.





Рекомендуемые ресурсы для углубленного изучения



Территориальная программа госгарантий

Официальный сайт Минздрава Республики Татарстан предоставляет актуальные версии ТПГГ для изучения и анализа.



Стандарты медицинской помощи

Документы, определяющие качество и порядок оказания медицинских услуг, необходимы для планирования и контроля исполнения.



Методические рекомендации Минздрава РФ

Практические инструкции по формированию государственных заданий и целевых программ помогают освоить нормативно-правовую базу.



Профессиональные сообщества

АСМОК и другие объединения способствуют обмену опытом и повышению квалификации специалистов в сфере управления здравоохранением.





Дополнительные практические аспекты

Интеграция цифровых инструментов, таких как электронные системы планирования и телемедицина, повышает оперативность и точность управления ресурсами.

Пандемия COVID-19 подтолкнула к пересмотру приоритетов, усилив акцент на гибкости и адаптивности моделей оказания помощи.

Опыт регионов демонстрирует успехи перехода от директивного подхода к программному, что улучшает координацию и результативность.

Реализация комплексных стратегий требует участия всех звеньев системы и постоянного мониторинга эффективности и качества.





Вызовы и перспективы развития планирования

2024 – Адаптация к переменам

Необходимость постоянного анализа данных и реакция на нестабильность финансовых и социально-эпидемиологических факторов.

2025 – Усиление кадрового потенциала

Развитие навыков и обучение новых специалистов в области планирования и управления здравоохранением.

2026 – Внедрение инновационных моделей финансирования

Переход к ценностно-ориентированным платежам и стимулированию качества в медицинских услугах.

2027 – Цифровая трансформация и фокус на пациента

Использование цифровых технологий для повышения прозрачности, эффективности и ориентации на индивидуальные потребности пациентов.





Синтез и практические выводы по методам планирования

Эффективное управление здравоохранением требует интегрированного подхода: сбалансированных гарантий и ресурсов, чётких целей и компетентного анализа для достижения измеримых результатов.

