

## СОВРЕМЕННЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ МНОГОПРОФИЛЬНОГО МЕДИЦИНСКОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ФЕДЕРАЛЬНОГО УРОВНЯ

Лактионова Л.В.

*Федеральный научно-клинический центр специализированных видов медицинской помощи и медицинских технологий ФМБА России, Москва, Россия (115682, г. Москва, Ореховый бульвар, 28), e-mail: laktionova@list.ru*

В статье представлены результаты применения современных стратегий развития стационарной помощи в рамках модернизации федеральной специализированной многопрофильной клиники. Обсуждаются проблемы развития здравоохранения Российской Федерации и возможные пути решения их на уровне лечебно-профилактических учреждений с целью повышения качества и доступности медицинской помощи. Актуальными направлениями являются вопросы развития кадрового потенциала, внедрение современных медицинских и управленческих технологий. Применение информационных и организационных технологий: принцип единого врача, институт внештатных главных специалистов, ротация специалистов, система управления качеством, маркетинг и другие, – способствовали повышению эффективности использования ресурсов клиники. Комплексный подход к реформированию медицинского учреждения на основе новых медицинских, организационных, структурных, информационных технологий позволил досрочно выполнить целевые показатели эффективности деятельности учреждений здравоохранения на 2018 г.

Ключевые слова: стратегии развития здравоохранения, организация здравоохранения, управление здравоохранением, реформирование многопрофильной клиники.

## MODERN STRATEGIES OF DEVELOPMENT OF FEDERAL MULTIDISCIPLINARY MEDICAL INSTITUTION

Laktionova L.V.

*Federal Research Clinical Centre FMBA of Russia, Moscow, Russia (115682, Moscow, Orechovuy b., 28), e-mail: laktionova@list.ru*

The results of application of the modern strategies of development of inpatient care within the process of modernization of Federal specialized multidisciplinary clinic are presented in the article. The article covers the problems of development of public healthcare of the Russian Federation and possible ways of their solutions at the level of medical-prophylactic institutions with the purpose of improving the quality and accessibility of medical care. The problems of personnel potential development, introduction of innovations and modern management technologies are the issues of current importance. The use of information and organizational technologies: principle of a single doctor, institute of freelance chief specialists, rotation of specialists, quality control system, marketing and others contributed to increasing resource effectiveness. Comprehensive approach to the reorganization of medical institution on the base of the new clinical, organizational, structural and informational technologies allowed to exceed the efficiency indicators of activity of public healthcare institutions for 2018.

Keywords: strategies of development of public healthcare, public healthcare organization, restructurization of multidisciplinary medical institution.

Российское здравоохранение переживает сложный период. В условиях хронического недофинансирования, старения кадров, отсутствия профессиональных стандартов работа медиков находится под пристальным вниманием общества и требования к нашей отрасли многократно возрастают. Обязательными условиями являются качество оказываемых медицинских услуг и эффективное использование ресурсов.

В последние годы в нашей стране проходит модернизация системы здравоохранения. Принятые федеральные законы и документы, такие как: Концепция долгосрочного социаль-

но-экономического развития Российской Федерации, Федеральный закон от 29 ноября 2010 года №326-ФЗ «Об обязательном медицинском страховании в российской Федерации», федеральный закон от 21 ноября 2011 г. №323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в РФ», призваны законодательно обеспечить права граждан на получение качественной медицинской помощи.

Одним из последних документов является распоряжение Правительства РФ от 28.12.2012 г. №2599-р, содержащее «План мероприятий («Дорожная карта»). Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности здравоохранения». В нем приведены целевые показатели 2013–2018 гг. по работе медицинских учреждений и уровню зарплаты медиков. Конечно, намерения, изложенные в этом документе, служат благим целям, однако выполнение заданных параметров на настоящий момент требует серьезнейшей реорганизации всей системы. Мы готовы поделиться собственным опытом модернизации многопрофильного федерального медицинского учреждения, проводимой в период с 2008 г. по 2012 г.

Федеральный научно-клинический центр специализированных видов медицинской помощи и медицинских технологий ФМБА России (ФНКЦ ФМБА России) имеет в своем составе: научно-исследовательские институты, экспериментальные лаборатории, многопрофильный стационар на 810 коек, консультативно-диагностический центр. В качестве глобальной стратегии развития медицинского учреждения было выбрано: создание на основе системных преобразований современного специализированного научно-практического комплекса, объединяющего широкий спектр стационарной, амбулаторной и экстренной медицинской помощи с формированием условий для научной и педагогической деятельности по разработке и внедрению новых медицинских технологий путем интенсивного развития лечебно-диагностической базы, введения организационных и управленческих преобразований. Таким образом, главные цели намеченного стратегического развития ФНКЦ ФМБА России включали:

1. Повышение конкурентоспособности учреждения на основе обеспечения высокого уровня качества и доступности специализированной медицинской помощи, использования уникальных технологий диагностики и лечения.
2. Обеспечение прикрепленного контингента видами и объемами медицинской помощи, развитие высокотехнологичных видов медицинской помощи, расширение возможностей для обслуживания пациентов на договорной основе.
3. Обеспечение интегрированной медицинской помощи пациентам в соответствии с принципом «замкнутого цикла» и под единым профессиональным руководством.

4. Инновационное развитие учреждения.

5. Повышение компетентностного уровня сотрудников в профессиональном и правовых аспектах.

6. Обеспечение эффективного управления медицинской и предпринимательской деятельностью учреждения на основе оптимального развития и рационального использования ресурсов, внедрения современных управленческих технологий.

Для решения поставленных задач в исследовании были сформулированы стратегии развития ФНКЦ ФМБА России, представленные в схеме 1.



Схема 1. Стратегии модернизации деятельности ФНКЦ ФМБА России на период 2008–2011 гг.

Реализация выбранных стратегий осуществлялась на основе системного подхода с использованием принципов стратегического управления, включающих приоритетность выбранных направлений, обоснование механизмов решения проблем, системность ресурсного обеспечения, плановость выполнения намеченных мероприятий, командного принципа управления, привлечения и повышения инициативы всего коллектива к рационализации процесса собственной работы, постоянного информирования коллектива о результатах преобразований, а также обеспечения внешних условий для проведения преобразований на ос-

нове укрепления взаимодействия с органами управления (ФМБА), ведомственными предприятиями, пациентами и финансирующими организациями.

В ходе исследования была проведена структурная реорганизации ФНКЦ ФМБА России, включающая следующие мероприятия:

- При сохранении общего количества коек в стационаре (810) была значительно изменена структура коечного фонда (до 10 % в год) в соответствии с результатами анализа оценки спроса на различные медицинские направления (анализ сроков ожидания госпитализации, структуры стационарных пациентов по нозологиям, опрос медико-санитарных частей и страховых компаний), созданы 19 новых подразделений, в т. ч. консультативно-диагностический центр, отделение скорой медицинской помощи, служба маркетинга, юридический отдел и т.д.
- Проведенная реорганизация лабораторной службы, включающая централизацию деятельности, переоснащение, оптимизацию процессов забора биологического материала, информатизацию процесса и оформления документации, позволила внедрить за реформенный период 72 новые лабораторные методики; наладить систему контроля качества исследований; повысить эффективность использования аппаратуры; сократить долю ручных методов проведения исследований с 90 % до 30 %; в 1,52 раза увеличить объем диагностических исследований в 2011 г. по сравнению с 2007 г.
- Повышение доступности высококвалифицированной помощи профильных специалистов и специализированной амбулаторной лечебно-диагностической помощи было достигнуто созданием консультативно-диагностического центра (КДЦ), в задачи которого также входят отбор пациентов на госпитализацию, догоспитальное обследование, проведения предоперационной подготовки, долечивания больных после стационарного лечения, обеспечение медицинских профилактических осмотров и диспансеризации сотрудников клиники, выполнения углубленного медицинского обследования спортсменов. В результате организации КДЦ объем консультативной помощи в год вырос в 2011 г. по сравнению с 2007 г. в 5,9 раза, а объемы диагностической помощи амбулаторным пациентам увеличились: лабораторные исследования – в 1,9 раза, рентгенологические – в 1,9 раза, в т.ч. по КТ – в 1,7 раза, по МРТ – в 2,7 раза, ультразвуковые – в 1,6 раза, эндоскопические – в 2,7 раза.

В рамках оптимизации кадровой политики в качестве приоритетных были выбраны механизмы мотивации работников, связанные с оптимизацией оплаты труда (введением новой системы оплаты труда), предоставлением социального пакета, созданием условий для непрерывного обучения персонала, стимулирование профессионального роста. Разработаны

и внедрены индикаторы и коэффициенты количественных и качественных критериев стимулирующих выплат ФНКЦ ФМБА России.

Одним из основных направлений исследования являлась реализация стратегии развития инновационного потенциала учреждения, которая предусматривала:

- внедрение собственных оригинальных разработок, привлечение в учреждение новых специалистов, владеющих новыми методами или являющихся их разработчиками, обучение своих специалистов, обмен опытом с ведущими мировыми клиниками, приобретение и освоение новой техники (за 2008-2011 гг. внедрены 193 новые медицинские технологии);
- оказание высокотехнологичной помощи по 13 профилям;
- участие в международных клинических исследованиях лекарственных препаратов, испытаниях медицинской аппаратуры и расходных материалов, что позволило увеличить количество новых технологий внедренных в клиническую практику;
- проведение научных конференций, в т.ч. международных;
- издание с 2010 г. собственного журнала «Клиническая практика», посвященного описанию и анализу случаев сложных и редких заболеваний у пациентов, прошедших лечение в клиниках ФМБА России.

Комплекс мер по *повышению эффективности системы управления* при модернизации клиники включал использование современных организационных технологий и оптимизацию процесса принятия управленческих решений.

В качестве организационно-управленческих технологий в работу учреждения внедрены элементы системы управления качеством, организованы подразделения маркетинговой деятельности, система ротации специалистов, внесены изменения в организацию работы приемного отделения, в режим работы стационара (перевод на круглосуточный режим), организацию санитарно-эпидемиологической помощи, систему лекарственного обеспечения, создана информационная система КОТЕМ. Ротация квалифицированных специалистов и единое руководство на амбулаторном и стационарном этапах позволили с 2007 по 2012 г. сократить среднюю продолжительность койко-дня в стационаре на 30,6 %, увеличить количество амбулаторных консультаций в 6,6 раза.

Комплекс мер, связанных с *повышением эффективности системы управления*, включал создание локальной нормативно-правовой базы, определяющей работу учреждения и подразделений, использование современных организационных технологий, оптимизацию процесса принятия управленческих решений, в том числе с использованием информационных технологий. Внедрение медицинской информационной системы КОТЕМ в практику ФНКЦ ФМБА России позволило автоматизировать ведение электронных медицинских карт; сокра-

тить время обработки медицинской документации и обеспечить оперативный доступ к медицинской информации пациентам и медицинским сотрудникам; осуществлять полноценное ведение статистического, финансового учета и анализа услуг; оптимизировать планирование и использование ресурсов (контроль коечного фонда, план госпитализации, план выписки, составление графиков работы врачей, графиков использования помещений и оборудования, назначение пациентам времени приема у врача или прохождения процедуры и т.д.); генерировать отчетную и аналитическую документацию по всей базе имеющихся данных для принятия своевременных управленческих решений.

В заключение важно отметить, что стратегическое развитие ФНКЦ ФМБА России осуществлялось в рамках основных направлений государственной политики по повышению качества и доступности медицинской помощи, инновационному развитию лечебно-диагностического и управленческого процессов на основе новых клинических, организационно-структурных и организационно-управленческих методов и технологий. Проведенные мероприятия позволили в 2012 году выполнить целевые показатели использования коечного фонда «дорожной карты» 2018 г., средняя длительность пребывания на койке в ФНКЦ ФМБА России составила 10,7, а занятость койки 344 (плановые показатели «Дорожной карты» на 2018 г. 11,7 и 331 соответственно).

Комплексный характер реорганизации деятельности ФНКЦ ФМБА России позволил обеспечить решение накопившихся проблем по рационализации использования ресурсов учреждения, повышению его ресурсного потенциала в плане укрепления материально-технической базы, развития кадров, обеспечения устойчивого финансирования.

### Список литературы

1. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. № 1662-р. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://government.consultant.ru/page.aspx?986081>
2. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2012 г. № 2599-р О плане мероприятий («дорожной карте») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности здравоохранения» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://government.consultant.ru/page.aspx?1648191>
3. Сибурина Т.А. Стратегии развития здравоохранения, реализуемые в мире / Т.А. Сибурина, О.С. Мишина // Социальные аспекты здоровья населения. – 2011. – № 2 (18)

[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vestnik.madnet.ru/content/view/278/30/lang,ru>

4. Федеральный закон «Об основах охраны здоровья граждан в РФ» от 21 ноября 2011 г. №323–ФЗ / «Российская газета» – Федеральный выпуск № 5639 (263) – 21 ноября 2011 г.
5. Федеральный закон «Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации» от 29 ноября 2010 года №326–ФЗ. / «Российская газета» – Федеральный выпуск № 5353 – 3 декабря 2010 г.
6. Хабриев Р.У., Воробьев П.А., Юрьев А.С., Никонов Е.Л., Авксентьева М.В. Индикаторы качества оказания медицинской помощи (региональный уровень) // Проблемы стандартизации в здравоохранении. – 2005. – Вып. 10. – С. 54-63.

**Рецензенты:**

Бушманов А.Ю., д.м.н., профессор, первый заместитель генерального директора ФГБУ ГНЦ ФМБЦ им. А.И. Бурназяна, г. Москва.

Щукин А.И., д.м.н., заместитель главного врача по клинико-экспертной работе ФГБУ ГНЦ ФМБЦ им. А.И. Бурназяна, г. Москва.