Moscow
Business School
Leadership Energy

Управление медицинским учреждением / коммерческой клиникой

Срок обучения: 6 дней

Время проведения: ежедневно с 10:00 до 17:30

Выдаваемые документы: Удостоверение о повышении квалификации или Сертификат Moscow Business School

Программа обучения

День 1

Рынок оказания медицинских услуг

- Рынок медицинских услуг в свете действующих прогнозных и регуляторных документов РФ
- Истоки специфики медицинского бизнеса. Медицинские риски и потребительская психология. Особенности клиентской базы в коммерческой медицине
- Маркетинг в коммерческой медицине — особенности. Морально-этические аспекты медицинского маркетинга. Роль маркетинга во взаимодействии с «серым рынком» оказания услуг. Конкуренты или партнеры?
- Основные игроки. Государственно-муниципальные, ведомственные, коммерческие. Серый рынок оказания медицинских услуг. Конкурентное поле и конкурентное окружение. Основные тенденции развития
- Основные «механизмы выживания» коммерческих клиник. Конкурентные преимущества коммерческих клиник перед государственно-муниципальными и ведомственными
- Основные бизнес-модели. Клиники монопатологии. Многопрофильные клиники амбулаторного звена. Стационары в коммерческой практике. Особенности коммерческих стационаров. Особенности продвижения и рентабельности. Сегментирование рынка по ценовому диапазону. Качество медицинской помощи, квалификация врачебного персонала и ценовой диапазон. Этические аспекты
- Медицинские сети негосударственной формы собственности.

Особенности сетевой организации. Централизованные и децентрализованные сети. Моно- и многопрофильные. Степень централизации и ответственность менеджмента за выручку. Привлекательность сетевого формата для страховых компаний

Практикум «Подготовка запланированного совещания по повышению выручки в летние месяцы»

Особенности управления коммерческой клиникой. Схемы управления

- Расстановка ТОР-менеджмента и разделение сфер ответственности. Построение многоканальной системы производственного контроллинга

IT-проект коммерческого ЛПУ

- Цель построения проекта
- Задачи
- Возможности
- Методика построения при запуске ЛПУ. Выбор ПО. Подбор и подготовка персонала. Подбор и подготовка медперсонала. Регламентирование работы в рамках IT-проекта
- Методика запуска в условиях работающего ЛПУ. Особенности менталитета врачебного персонала. Мотивация и демотивация
- Медицинская база данных. Юридические и технические аспекты безопасности. Регламентирование работы с БД
- Бумажный документооборот и IT-проект ЛПУ. Внутренняя регламентация документооборота
- Экономическая эффективность IT-проекта
- Есть ли альтернативы

День 2

Коммерческая деятельность медицинского центра

Коммерческая служба. Обеспечение коммерческой деятельности

- Понятие программы как основного вида продукта. Программа как средство получения выручки и как маркетинговый

инструмент. Виды программ

Программные продукты для физических лиц. Виды программ. Формирование. Ценообразование. Маркетинг

- Программы годового прикрепления. Формирование годовой программы прикрепления. Ценообразование. Цена и наполнение. Методы андеррайтинга в практике ЛПУ
- Понятие рентабельности единичной программы и всего пула. Экономическая и производственная целесообразность работы по собственным программам годового прикрепления
- Взаимодействие коммерческой и медицинской служб в борьбе за рентабельность деятельности по собственным программам прикрепления
- Коммерческая деятельность по продаже собственных программ прикрепления
- Отдел продаж. Функционал. Формирование клиентской базы и работа с ней. Проблематика «Ненужного клиента». Фильтрация нелояльной базы. Работа с негативным сегментом базы
- Методики расторжения договоров на годовое прикрепление по программам
- Ценовая политика
- Роль имиджа ЛПУ в становлении структуры продаж собственных программных продуктов. Продажи собственных программ прикрепления. Агентские сети. Возможность использования «агентского механизма» для вывода средств из компании. Особенности построения системы продаж. Каналы продаж. Работа с клиентской базой

Нозологические программы как особый и прежде всего маркетинговый феномен

- Нозологическая программа как механизм формирования системы кросс-продаж
- Особенности продаж нозологических программ
- Цепочка «Цена — скидка — комиссия продавца — бонусные отчисления персоналу» — что останется?
- Целесообразность деятельности по нозологическим программам

- Маркетинговый аспект нозологических программ — понятие «функциональных центров» в клинике и их продвижение

Практикум «Составление программы обслуживания пожилых „Наши родители“ или составление педиатрической программы»

Коммерческая деятельность в рамках добровольного медицинского страхования

- Понятие программы ДМС как таковой. Понятие страхового случая в медицине. Форма оплаты. Оплата по факту. Предоплата, финансовые и юридические риски предоплатной модели. «Депозитные формы»: удобство и финансовые риски при работе с «депозитными» договорами. Особенности работы по «депозитным» договорам в VIP-сегменте
- Понятие программы ДМС у взрослых
- Понятие программы ДМС у детей. Декретированная составляющая. Временная составляющая. Рентабельность. Финансовые риски
- Алгоритм построения бизнес-процесса в зависимости от формы оплаты
- Особенности ДМС-контингента страховых компаний. Истоки конфликтности при работе через гаранта-посредника. Производственные риски
- Планирование и осуществление работы с СК. Функционал коммерческой службы. Основные закономерности проведения ценовой политики при работе с СК. Методики разрешения конфликтных ситуаций. Долговременное планирование. Гарантии стабилизации цен. Плюсы и минусы «фьючерсных контрактов». Тенденции последних лет на рынке ДМС. «Фиксация чека» как вариант возврата к предоплатным схемам
- Формирование первичного запроса аудитории как конкурентного преимущества на рынке ДМС

Коммерческая деятельность по работе с оказанием разовых услуг физическим лицам («касса»)

- Что мы продаем? — Здоровье и (или) жизнь. Потребительская психология в медицине. Восприятие цены
- Особенности работы с прейскурантом «на повышение».

Повышение прейскуранта в зависимости от особенности бизнеса (ориентированность на первичного или на повторного клиента)
- Механизм принятия решения о покупке медицинской услуги
- Ситуационная игра «Принятие решения о покупке дорогостоящей медицинской услуги»
- Методика «сопровождения» пациента по процессу принятия решения и покупки
- Организация процесса оплаты. Ситуационная игра «Оплата медицинской услуги в платном подразделении государственного ЛПУ»
- Сезонные колебания и рекламный бюджет
- Управление потоками кассового контингента. «Касса» или собственные программы прикрепления?
- Скидка как инструмент маркетинга в медицине. Особенности восприятия скидки в медицинском бизнесе. Информационное обеспечение скидки. Стоимость скидки. Дисконтные программы в медицине. Их восприятие и эффективность. Области применения

День 3

Основные бизнес-процессы в коммерческом ЛПУ. Регламентация деятельности и точки контроля

- Бизнес-процесс оказания помощи основным контингентам: физическим лицам, клиентам страховых компаний с оплатой по факту, клиентам страховых компаний по предоплатным, авансовым формам. Уровень ожиданий. Конфликтность. Особенности привлечения в зависимости от реноме ЛПУ. Уровень рентабельности. Зависимость от маркетинговой активности. Стоимость выручки. Колебания обращаемости
- Лечебно-диагностический процесс. Регламентация деятельности. Критерии эффективности. Контроль качества оказания медицинской помощи как собственно медицинский процесс. Контроль качества как источник критериев для рейтингования врачебного персонала. Связь ККМП с системой оплаты труда. Особенности контроля качества и экспертизы в коммерческом ЛПУ
- Расписание приема врачей. Основные требования

к формированию расписания с коммерческой точки зрения
- Методики работы с расписанием при большом потоке пациентов. «Плавающие модули» как инструмент обеспечения максимальной загрузки ЛПУ и максимальной финансовой отдачи площадей и персонала
- Методика работы при катастрофически нарастающем потоке (эпидемический подъем заболеваемости)

Понятие сервисной составляющей медицинской помощи. Технологии. Контроллинг

- Сервисная составляющая оказания медицинской помощи. Инструменты сервис-менеджмента. Технологии hall-менеджмента
- Сервис-менеджмент в отдельном ЛПУ. Механизмы обеспечения должного уровня сервиса в ЛПУ
- Построение службы сервиса. Стандарты сервиса. Сервис-менеджмент в сети. Сетевые стандарты. Положение о сервисе как основа построения работы по сервису в отдельно взятом ЛПУ и в сети
- Наполненность стандартов. Внутренний контроль. Внешний контроль
- Сервис в работе немедицинского персонала
- Сервис в работе медицинского персонала. Восприятие врачебным персоналом понятия сервисности. Что в работе врача сервис и что — профессиональная деятельность?
- Объем сервисной составляющей в зависимости от ценового сегмента. Принцип необходимого минимума
- VIP-обслуживание. Технологии. Организация. VIP-ассистанс как бизнес-модель
- Использование VIP-технологий в повседневной работе ЛПУ бизнес-диапазона
- VIP-технологии как инструмент маркетинга

Практикум «Формирование Положения о сервисной службе коммерческой клиники»

Основные бизнес-процессы стационара

- Клиент и стационар. Методики продаж в стационаре.

Внутренняя реклама. Носители. Роль врача
- Распределение ролей врачебного персонала в организации продаж в стационаре. Понятие ведущего специалиста и его роль в организации продаж

Претензионный менеджмент как одна из основ формирования привлекательности ЛПУ на рынке

- Претензионный менеджмент как часть риск-менеджмента. Претензионный менеджмент и контроль качества медицинской составляющей. Претензионный менеджмент и контроль качества сервисной составляющей
- Виды претензий. Классификация. Бизнес-процессы фиксации претензий, реагирования, урегулирования, учета
- Разбор претензий на качество медицинской оставляющей. Претензии фатальные и нефатальные. Объективизация претензии. Обоснованность. Практики служебного расследования. Институт врачебной комиссии как инструмент объективизации. Юридические аспекты сопровождения претензии на качество медицинской составляющей
- Претензии на качество сервисной составляющей. Методика объективизации. Методика работы с сервисной претензией
- Рисковый компонент в претензионной деятельности. Соответствие организации работы учреждения регламентирующим документам как основа устойчивости к проверкам. Устойчивость к проверкам как ключевой фактор в претензионной работе

Практикум «Реагирование на претензию на качество оказания медицинской помощи»

Антиконфликтный менеджмент

- Основы клинической конфликтологии. Медицинские аспекты формирования конфликтности
- Типы конфликтов. Основные причины конфликтов. Сервис как основной способ профилактики конфликта
- Имидж-менеджмент ЛПУ. Зрительное восприятие. Тактильное восприятие. Звуковое сопровождение. Роль персонала в формировании впечатления об учреждении. Имидж-

менеджмент как составляющая антиконфликтного менеджмента
- Методики разрешения конфликта
- Зависимость успешности разрешения конфликта от подготовленности персонала
- Административный ресурс и его роль в разрешении конфликта
- Уровни разрешения конфликта: регистратура — hall-менеджер — врач — заведующий отделением — администрация
- Особенности работы с аффективным пациентом

День 4

Маркетинг и медико-экономическая эффективность деятельности ЛПУ

- Оценка медико-экономической эффективности. Услуги и выручка. Понятие производственной цепочки
- Персонал. Группы в зависимости от влияния на выручку. Зависимый персонал. Зависимые подразделения
- Финансовая эффективность деятельности врача
- Понятие отработки первичного потока
- Понятие повторной обращаемости в зависимости от вида оказываемой помощи
- Финансовая и маркетинговая эффективность работы с повторным потоком в зависимости от характера деятельности ЛПУ или подразделений
- Условия финансовой эффективности
- Условия эффективной отработки увеличенного клиентопотока в условиях маркетинговой активности
- Параметры контроля и организационные выводы

Источники имиджинговых потерь и маркетинговых провалов: работа «на карман» и «вывод контингента»

- Вывод контингента. Условия для вывода контингента. В том числе — объективные и созданные администрацией. Профилактика. Диагностика. «Лечение»
- Организованные схемы вывода контингента
- Вывод контингента по специальностям: массаж, мануальная терапия, психотерапия, манипулирующие врачи
- Административные, финансовые и организационные методы борьбы с выводом контингента

- Работа «на карман». Этический момент. Имиджевые потери. Работа «на карман» как воровство. Манипуляции с расписанием для расчистки времени приема. Методики вывода пациента «на карман». Медико-экономический контроллинг как источник информации о финансовых махинациях

Особенности маркетинга в медицине. Маркетинг и имидж ЛПУ

- Этический аспект в медицинском маркетинге
- Роль сервиса в создании имиджа ЛПУ
- Роль антиконфликтного менеджмента в создании имиджа ЛПУ

Маркетинговый анализ

- Медицинская концепция ЛПУ. Спектр оказываемых услуг, мощность (пропускная способность), доступность (глубина записи), оборудование, число врачей и их квалификация
- Локализация. Характеристика района расположения. Транспортная доступность, возрастной состав населения, платежеспособность населения как физических лиц, доступность услуги по времени ожидания. Конкурентное окружение ЛПУ. Учреждения, оказывающие аналогичные услуги
- Определение конкурентных преимуществ и «слабых мест» конкурентоспособности
- Целеуказание
- Инструменты маркетинга (продуктового) — сторонний специалист
- Маркетинговая концепция. Задачи. Соответствующие задачам инструменты
- Определение длительности маркетингового воздействия
- Создание маркетингового плана
- Создание маркетингового бюджета
- Определение критериев эффективности
- Введение в маркетинговый материал «точек контроля»
- Определение сроков выхода из проекта
- Определение общей финансовой эффективности проекта
- Место производственных подразделений в эффективности маркетингового проекта
- Типы маркетинговых инструментов. Event-маркетинг и его

синхронизация с производственным циклом
- Роль непрямого маркетинга и PR-активности учреждения в привлечении клиентов и создании имиджа ЛПУ
- Взаимодействие со СМИ как методика непрямой рекламы и PR-активности
- Построение работы со СМИ. Правила игры. Условия

Практикум «Маркетинговый анализ стартап-проекта детской клиники в анклавном районе»

Серый рынок оказания медицинских услуг. Основные понятия. Методики взаимодействия. Маркетинговая активность в среде серого рынка

- Исторический аспект формирования
- Черты рынка: объемы. Прейскурант. Методики продаж. Методики взаиморасчетов между участниками рынка
- Серый рынок в стационаре. Централизованные и «оброчно-барщинные» схемы
- Серый рынок в ЛПУ амбулаторного профиля. Централизованные и «оброчно-барщинные» схемы
- Серый рынок в амбулаторной практике на дому
- Работа с серым рынком по привлечению клиентов. Правила игры на сером рынке
- Профилактика формирования элементов серого рынка в подведомственном ЛПУ

День 5

Бюджетирование и анализ финансовой деятельности

- Финансово-экономические службы коммерческого ЛПУ, их функции и взаимосвязь
- Финансовый директор и главный бухгалтер, особенности распределения задач и функционала
- Аудит внешний и внутренний, обязательный и инициативный. Какие аудиторы не могут проводить аудит
- Основы управленческого учета. Виды затрат в управленческом учете

Практикум «Расчет точек безубыточности»

- Себестоимость услуг и авансовых программ медицинского обслуживания. 6 шагов расчета
- Оценка эффективности деятельности подразделений. Финансовая структура, центры финансовой ответственности
- Институт бюджетирования. Виды бюджетов, их роль в хозяйственной деятельности ЛПУ

Практикум «Расчет бюджета доходов и расходов»

- Контроль исполнения бюджета. Особенности контроля за доходной и расходной частью
- Основы факторного анализа. Гибкий бюджет

Практикум «Расчет гибкого бюджета»

- Источники финансирования медицинских учреждений
- Инвестиционные проекты. Оценка экономической эффективности инвестиционных проектов

Практикум «Оценка инвестиционных проектов методом чистой приведенной стоимости»

День 6

Работа с персоналом в медицинском бизнесе

- Место врачебного персонала в производственных процессах. ФОТ / выручка — главный аргумент
- Особенности профессионального менталитета и сложности управления
- Привлечение и отбор медицинского персонала. Соотношение персонала по опыту работы в ЛПУ различной формы собственности. Кадровая политика в регионах. Особенности кадровой политики в Москве. Формирование коллектива с нуля. Методика. Понятие «стартовой группы». Понятие «системы ценностей». Прозрачность производственного процесса и тотальность контроля как профилактика нарушений
- Стартовая подготовка и обучение медперсонала (врачебного, среднего, персонала интерфейсной службы)
- Адаптация медперсонала

- Плановая подготовка по потребностям ЛПУ
- Оценка эффективности деятельности медработников. Медицинская составляющая сервисная составляющая. Коммерческая эффективность. «Коммерческий» и «некоммерческий» врач и проблема правильной расстановки и загрузки врачебных кадров

Экономическая эффективность врача, подразделения, ЛПУ в целом

- Себестоимость оказываемых услуг и рентабельность деятельности ЛПУ
- Методы расчета себестоимости по «вмененным стабильным расходам» как способ ориентирования в финансово-экономических аспектах деятельности ЛПУ
- Стоимость выручки и формирование фонда оплаты труда. Рентабельность по ФОТ
- Рентабельность врача
- Рентабельность кабинета
- Рентабельность независимых и зависимых подразделений
- Рентабельность кабинета поликлиники
- Рентабельность стационара. Себестоимость койки — варианты расчетов. Койка как точка генерации выручки в стационаре
- Оперблок. Постоянный персонал оперблока. Организация работы. Факторы, определяющие пропускную способность оперблока. Взаимодействие оперблока и стационара в послеоперационом ведении пациента

Система оплаты труда и система мотивации в медицине. Мотивация на продажи. Врачи и продажи

- Сущность мотивационного менеджмента. Условия эффективности системы мотивации (пять постулатов)
- Система KPI как основа понимания построения системы мотивации
- Система мотивации TOP-менеджмента. Ключевые показатели. Количественные, качественные. Оцифровка качественных. Точки контроля. Число показателей и вес каждого. Расчет градаций выплат. Условия выплат. Ликвидирующие показатели. Составление допсоглашения к трудовому договору
- Мотивация и стимулирование персонала коммерческого ЛПУ.

Топ-менеджмент. Линейный менеджмент. «Средний АУП». Вспомогательный персонал. Методики стимулирования медицинского персонала в зависимости от «портфеля» и направленности деятельности ЛПУ
- Мотивация врачебного персонала на выручку. Основные ошибки в построении системы мотивации медперсонала. Мотивация на выручку или «облегчение ФОТ»?
- Критериальная база в построении системы мотивации. Производственный и финансовый подходы. Этические аспекты в финансовой мотивации врача на выручку. Феномен «раскрутки» и формирование негатива клиентской базы. Контроль качества медицинской помощи и система мотивации врачебного персонала
- Антиконфликтный менеджмент в коллективе. Контроллинг и модель «прозрачности». Проблема доброжелательности. Можно ли ее купить за деньги. Формирование программ рекрутинга. Моральный климат в ЛПУ: самоцель или влияние на выручку

Практикум «Составление дополнительного соглашения к трудовому договору для главного врача клиники с использованием системы ключевых показателей эффективности (KPI)»

Кризис-менеджмент в коммерческом ЛПУ. Кризис-анализ. Программа антикризисных мероприятий

- Характеристика кризиса в медицинской организации
- Превалирующие механизмы развития — кадровый, экономический, административный
- Структурные особенности (специфика) кризиса в медицинской организации
- Анализ рисков (медицинских (производственных), кадровых, правовых, административных) и его показатели в оценке кризисной ситуации
- Градации кризиса по основным механизмам развития
- Кадровый кризис — истоки, механизмы формирования, анализ и антикризисные мероприятия
- Административный кризис (кризис управления) — анализ эффективности управления, персональный анализ эффективности сотрудников руководящего звена, внутренние

конфликты в группе ТОР-менеджмента, рациональная расстановка кадров, формирование команды и особенности системы мотивации в управленческом звене
- Экономическая составляющая кризиса: причины неэффективности. Маркетинговый анализ и характеристика входящего потока. Первичный поток, экономические показатели работы с первичным потоком. Повторная обращаемость. Анализ повторной обращаемости. Экономическая привлекательность повторного потока в зависимости от профиля ЛПУ или его структурно-функционального подразделения. Показатели эффективности деятельности врачебного персонала
- Методики и схемы антикризисного управления в ЛПУ. Формирование программы антикризисных мероприятий. Программа и контроллинг в антикризисе. Отсроченный контроллинг и показатели успешности антикризисных мероприятий