



Управление стоимостью проекта в здравоохранении

Управление стоимостью проекта.

Оценка стоимости оказания услуг по видам медицинской деятельности.

Смета проекта.

Бюджет проекта.

Кривая затрат проекта.



Управление стоимостью проекта - определение и сущность

- Планирование **ресурсов** и определение потребностей
- Оценка **затрат** на основе актуальных нормативов
- Разработка **бюджета** и календарного планирования
- **Контроль** затрат и мониторинг исполнения
- Управление **изменениями** в бюджете проекта
- Принятие решений на основе анализа **доходности**



Принципы управления стоимостью в медицинских проектах

- **Системность** - интеграция со стратегическим планированием медорганизации
- **Дифференцированность** - учет специфики видов медицинской помощи
- **Иерархичность** - обеспечение информацией всех уровней управления
- **Адекватность** - соответствие режиму работы медицинской организации
- **Релевантность** - предоставление необходимой и достаточной информации
- **Надежность** - достоверность и актуальность данных о затратах
- **Экономичность** - минимизация затрат на управление стоимостью
- **Эффективность** - содействие достижению оптимального уровня затрат



Нормативная база оценки стоимости медицинских услуг

- Методические рекомендации Минздрава России по расчету **тарифов ОМС** (2024)
- **Инструкция** по расчету стоимости медицинских услуг Минздрава РФ
- Программа **государственных гарантий** бесплатной медицинской помощи
- Методические рекомендации по расчету стоимости услуг в рамках госгарантий
- **Клинико-статистические группы (КСГ)** и их стоимостные нормативы



Методы оценки стоимости медицинских услуг

- **Структурный** метод - пропорционально базовым показателям
- **Экспертный** метод - на основе профессиональной оценки
- **Нормативный** метод - использование утвержденных нормативов
- **Затратный** метод - полная себестоимость с учетом всех расходов
- Метод **прямых затрат** - переменные расходы плюс прибыль
- **Параметрический** метод - на основе единицы медицинской услуги
- **Аналоговый** метод - сравнение с похожими услугами



Структура затрат в медицинских проектах

- **Оплата труда** медицинского и административного персонала
- **Начисления** на оплату труда (социальные взносы)
- **Медицинские расходы** (лекарства, расходные материалы)
- **Продукты питания** для пациентов
- **Коммунальные услуги** и эксплуатация зданий
- **Амортизация** медицинского оборудования



Смета медицинского проекта - основные принципы

- **Полнота** учета всех необходимых ресурсов проекта
- **Обоснованность** каждой статьи расходов нормативными документами
- **Актуальность** ценовой информации и тарифов
- **Соответствие** требованиям бюджетного законодательства
- **Учет** инфляционных процессов и индексации цен
- **Резервирование** средств на непредвиденные расходы
- **Возможность контроля** и мониторинга исполнения



Структура сметы медицинского проекта

Статья расходов	Сумма (тыс. руб.)	% от общей суммы	Обоснование
Оплата труда персонала	15500	45	Штатное расписание
Начисления на ОТ	4650	13,5	30,2% от ФОТ
Медицинские расходы	8200	24	Стандарты оснащения
Питание пациентов	2400	7	Нормы питания
Коммунальные услуги	1800	5,3	Тарифы ЖКХ, нормативы потребления
Амортизация оборудования	1200	3,5	Балансовая стоимость, нормы амортизации
Прочие расходы	700	2	Непредвиденные расходы
ИТОГО	34,450	100	



Особенности бюджетирования медицинских проектов

- **Многоканальность** финансирования (ОМС, бюджет, внебюджетные средства)
- **Сезонность** медицинских услуг и эпидемиологические колебания
- Необходимость соблюдения медицинских **стандартов** и протоколов
- Требования к **лицензированию** и аккредитации
- Особенности **закупочных процедур** для медицинских товаров
- **Контроль** со стороны надзорных органов



Типы бюджетов в медицинских проектах

- **Операционный** бюджет - текущая деятельность медорганизации
- **Инвестиционный** бюджет - капитальные вложения в развитие
- **Финансовый** бюджет - движение денежных средств
- Бюджет **доходов и расходов** - экономическое обоснование
- **Гибкие** бюджеты - адаптация к изменению объемов
- **Статичные** бюджеты - фиксированные плановые показатели



Календарное планирование бюджета медицинского проекта

Статья расходов	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	Итого
Оплата труда	3875	3875	3875	3875	15500
Начисления на ОТ	1163	1163	1163	1163	4650
Медицинские расходы	1640	2050	2460	2050	8200
Питание	480	600	720	600	2400
Коммунальные услуги	540	360	270	630	1800
Амортизация	300	300	300	300	1200
Итого по кварталам	7998	8348	8788	8618	34450
% от общей суммы	23,2	24,2	25,5	25,0	100



Кривая затрат проекта

- **S-образная** форма кривой накопленных затрат
- Медленный рост затрат на **предынвестиционной** фазе
- Максимальные затраты на **инвестиционной** фазе
- Стабилизация затрат на **эксплуатационной** фазе
- Возможность **прогнозирования** будущих затрат
- Основа для **контроля** исполнения бюджета проекта



Особенности кривой затрат медицинских проектов

- **Длительная** предынвестиционная фаза из-за сложности согласований
- **Высокая доля** затрат на медицинское оборудование
- Необходимость **подготовки и сертификации** персонала
- **Поэтапный** ввод в эксплуатацию по мере готовности
- Влияние **сезонности** на операционные затраты
- Возможность резких изменений при **эпидемиологических угрозах**
- **Длительный** период окупаемости инвестиций



Методы контроля стоимости медицинских проектов

- **Традиционный** метод - сравнение плановых и фактических затрат
- Метод **освоенного объема (EVM - Earned Value Management)** - интегральная оценка эффективности
- **Бюджетно-календарное** планирование по этапам проекта
- Контроль по **статьям затрат** и центрам ответственности
- Мониторинг ключевых показателей эффективности **(KPI)**
- **Анализ отклонений** и корректирующие действия



Метод освоенного объема в медицинских проектах

- Бюджет проекта (**BAC - Budget at Completion**). Например, 500 тыс. руб.
- Плановый объем (**PV - Planned Value**) - запланированная стоимость работ. Например, 250 тыс. руб.
- Освоенный объем (**EV - Earned Value**) - стоимость фактически выполненных работ. Например, 200 тыс. руб.
- Фактическая стоимость (**AC - Actual Cost**) - реально понесенные затраты. Например, 280 тыс. руб.
- Отклонение по стоимости (**CV - Cost Variance**) = $EV - AC = 200 - 280 = -80$ тыс. руб.
- Отклонение по срокам (**SV - Schedule Variance**) = $EV - PV = 200 - 250 = -50$ тыс. руб.
- Индексы эффективности
 $CPI - Cost Performance Index = EV / AC = 200 / 280 = 0,71$
 $SPI - Schedule Performance Index = EV / PV = 200 / 250 = 0,8$
- Новая ожидаемая стоимость проекта (**EAC - Estimate at Completion**) = $BAC / CPI = 500 / 0,71 = 704$ тыс. руб.
- Прогноз бюджета для завершения проекта (**ETC - Estimate to Complete**) = $EAC - AC = 704 - 280 = 424$ тыс. руб.



Факторы, влияющие на стоимость медицинских проектов

Внешние факторы:

- Изменения в **нормативном регулировании** здравоохранения
- **Колебания курса валют** при закупке импортного оборудования
- **Эпидемиологическая ситуация** и изменение потребности в услугах
- **Демографические изменения** и старение населения

Внутренние факторы:

- Уровень **квалификации** медицинского персонала
- **Техническое состояние** материально-технической базы
- **Организационная эффективность** медицинского учреждения
- **Качество планирования** и управления проектом



Риски управления стоимостью в медицинских проектах

- **Нормативно-правовые** риски - изменение требований регуляторов
- **Технические** риски - сложность медицинских технологий
- **Финансовые** риски - многоканальность и нестабильность финансирования
- **Операционные** риски - непредсказуемость медицинских процессов
- **Кадровые** риски - дефицит квалифицированного персонала
- **Репутационные** риски - влияние на имидж медицинской организации



Информационные системы управления стоимостью

- Модули управления проектами в **МИС**
- Системы планирования ресурсов предприятия (**ERP**) для здравоохранения
- Специализированное **ПО для расчета стоимости** медицинских услуг
- Системы **бизнес-аналитики (BI)** для мониторинга затрат
- **Интеграция** с системами ОМС и государственными информационными системами



Оптимизация стоимости медицинских проектов

- **Стандартизация** медицинских процессов и протоколов лечения
- **Централизованные закупки** медицинского оборудования и материалов
- Внедрение **энергосберегающих** технологий и решений
- **Аутсорсинг** непрофильных видов деятельности
- Развитие **телемедицинских** технологий для снижения затрат
- Повышение **эффективности** использования медицинского оборудования
- Внедрение системы **менеджмента качества** для снижения потерь



Мониторинг и отчетность по стоимости проекта

- **Еженедельные отчеты** о текущих затратах по статьям бюджета
- **Ежемесячный анализ** отклонений плановых и фактических показателей
- **Квартальные прогнозы** стоимости до завершения проекта
- **Годовая оценка** экономической эффективности проекта
- Формирование **отчетов** для внешних стейкхолдеров
- **Документооборот** и архивирование финансовой документации



Заключение и выводы

- Управление стоимостью - **критический фактор** успеха медицинских проектов
- Необходимость учета **специфики здравоохранения** при планировании бюджета
- Важность применения **современных методов** контроля затрат
- Значение **информационных технологий** для эффективного управления
- Потребность в **непрерывном мониторинге** и корректировке планов

Спасибо за внимание!