



Форум Трансформації Системи Охорони Здоров'я

Трансформація госпітальної мережі в Україні: стратегічне планування

На примере Херсонской области

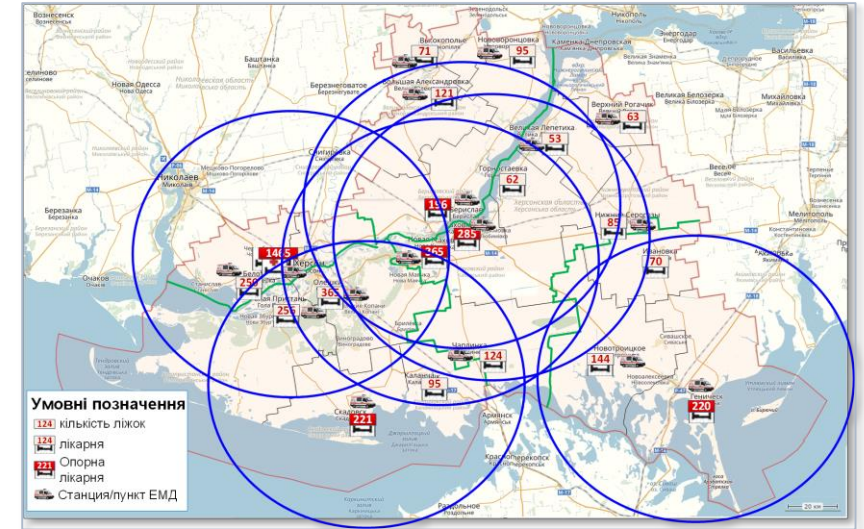
Нінель Кадирова

міжнародний експерт в області політик та економік систем охорони здоров'я

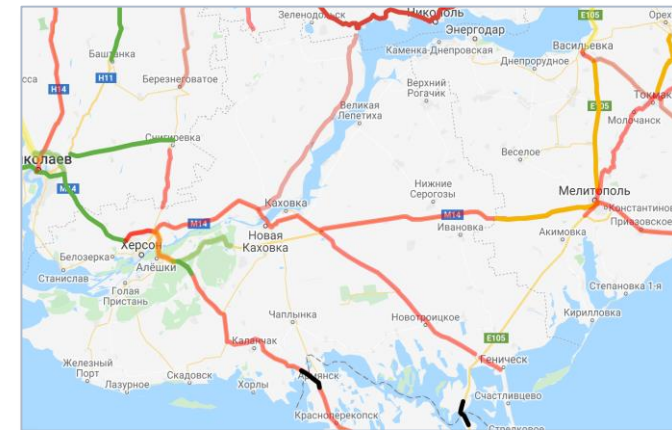
Предпосылки

- Розпорядження КМУ від 22 березня 2017 р. № 197-р «Про затвердження переліку та складу госпітальних округів Херсонської області»
- Розпорядження КМУ від 27 листопада 2019 р. № 1254-р «Про визнання такими, що втратили чинність, деяких розпоряджень Кабінету Міністрів України»
- Постанова КМУ від 27 листопада 2019 р. № 1074 «Деякі питання створення госпітальних округів»
- Розпорядження КМУ від 15 січня 2020 р. № 23-р «Про затвердження переліку опорних закладів охорони здоров'я у госпітальних округах на період до 2023 року»
- Постанова КМУ від 5 лютого 2020 р. № 65 «Деякі питання реалізації програми державних гарантій медичного обслуговування населення у 2020 році»
- Разработка стратегического плана развития Херсонской области до 2027 года

Вместо 4-х госпитальных округов - один единый Херсонский госпитальный округ, 8 опорных больниц



Состояние автомагистралей в Херсонской области позволяет передвижение автотранспорта со скоростью менее 70 км в час



Нужны ли стратегические планы трансформации больничной сети?



КАБІНЕТ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ ПОСТАНОВА

від 27 листопада 2019 р. № 1074
Київ

Деякі питання створення госпітальних округів

Відповідно до частини одинадцятої статті 35² Основ законодавства України про охорону здоров'я Кабінет Міністрів України постановляє:

1. Затвердити такі, що додаються:

[Порядок створення госпітальних округів](#);

[Типове положення про госпітальну раду](#).



ПОРЯДОК створення госпітальних округів

п.9. План розвитку госпітального округу затверджується ... головами облдержадміністрацій за погодженням з МОЗ.

План розвитку госпітального округу містить:

- описову частину стратегічного розвитку
 - мета,
 - аналіз поточної ситуації у сфері діяльності госпітального округу
 - стратегічні цілі
 - завдання, їх зв'язок з пріоритетами стратегічного розвитку держави,
 - шляхи виконання завдань та досягнення стратегічних цілей,
 - очікувані результати
- опис маршрутів пацієнтів
- оптимальний розподіл функцій щодо надання медичної допомоги між учасниками госпітального округу
- плани розвитку закладів охорони здоров'я
- пропоновані підходи та заходи щодо реорганізації (приєднання, злиття)
- оцінку обсягів коштів
- механізм моніторингу та звітування закладами охорони здоров'я

Цель и задачи стратегического плана развития больничной сети в рамках единого ГО

Цель

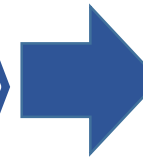
Сформировать эффективную, ориентированную на потребности населения интегрированную больничную сеть, обеспечивающую максимальные выгоды для пациентов, поставщиков медицинских услуг, организаторов здравоохранения, местных органов власти

Задачи

1. Обеспечить 1-часовую доступность специализированной медицинской помощи на вторичном уровне
2. Сформировать интегрированную сеть больниц, обеспечивающих расширенный спектр услуг в соответствии с потребностями населения и непрерывность в оказании медицинской помощи
3. Повысить эффективность и качество оказания медицинской помощи за счет внедрения эффективных технологий
4. Определение потребности в медицинских кадрах
5. Определение потребности в инвестициях для модернизации больничной инфраструктуры в соответствии с современными стандартами

Этапы подготовки стратегии по трансформации больничной сети

1. Анализ социально-экономического развития региона
2. Демографический прогноз до 2030 года
3. Анализ потребности в медицинских услугах
4. Финансово-экономический анализ
5. Моделирование бюджетов больниц и анализ финансовой устойчивости в переходном периоде
6. Анализ состояния физической инфраструктуры больниц
7. Определение перспективного развития больниц в условиях трансформации с учетом требований к опорным больницам и ЛПЛ



**Потребности в
инвестициях**



**Инвестиционный план –
Дорожная карта**

БИЗНЕС ПЛАН СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ БОЛЬНИЧНОЙ СЕТИ

Социально-экономические предпосылки

Доля ВРП Херсонской области составляет 1,6% в ВРП Украины) и в расчете на 1 жителя на 35% ниже, чем в среднем в Украине (2017)



- Среднемесячная заработная плата в Херсонской области на 22% ниже, чем в среднем в Украине в 2019г.
- 48,8% жителей в среднем имеют доходы ниже фактического прожиточного минимума
- 30% работающего населения занято в сельском хозяйстве, 21% - в торговле, 9% - в промышленности
- Уровень безработицы -10,5%

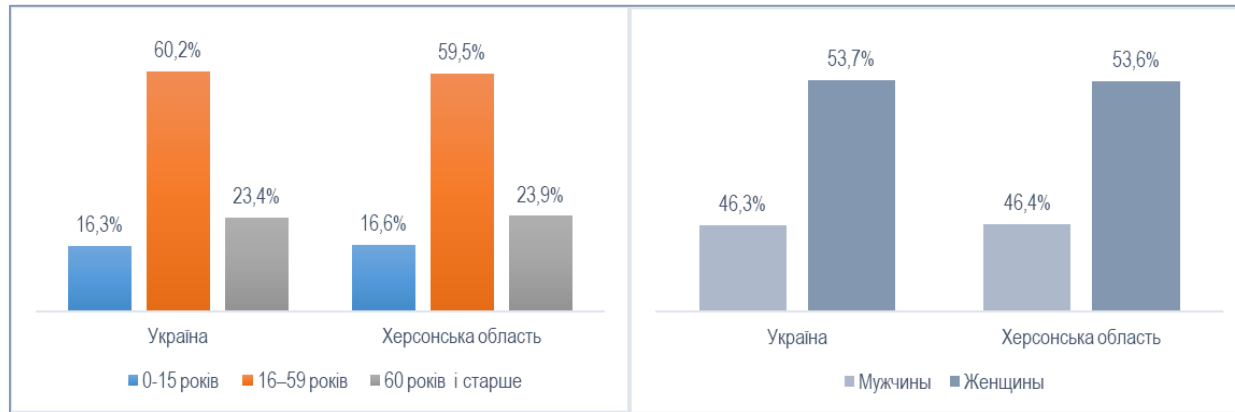
Для 30% опрошенных домохозяйств Херсонской области специализированная медицинская помощь оказалась недоступной в 2017г.



- Стандартизованный показатель смертности на 100 000 населения в Херсонской области выше на 8,2%, чем в среднем в Украине и составляет 1146,4 (Украина -1052,4)
- Ожидаемая продолжительность жизни в Херсонской области ниже на 1,7%, чем в среднем в Украине и составила в 2017г. 70,8 лет (Украина -71,98 лет). Увеличивается разрыв между продолжительностью жизни женщин и мужчин и составляет 10,04 лет (Украина- 9,76 лет)

Демографический прогноз до 2030 года

Структура населения Херсонской области сопоставима со структурой населения в среднем в Украине, 2019

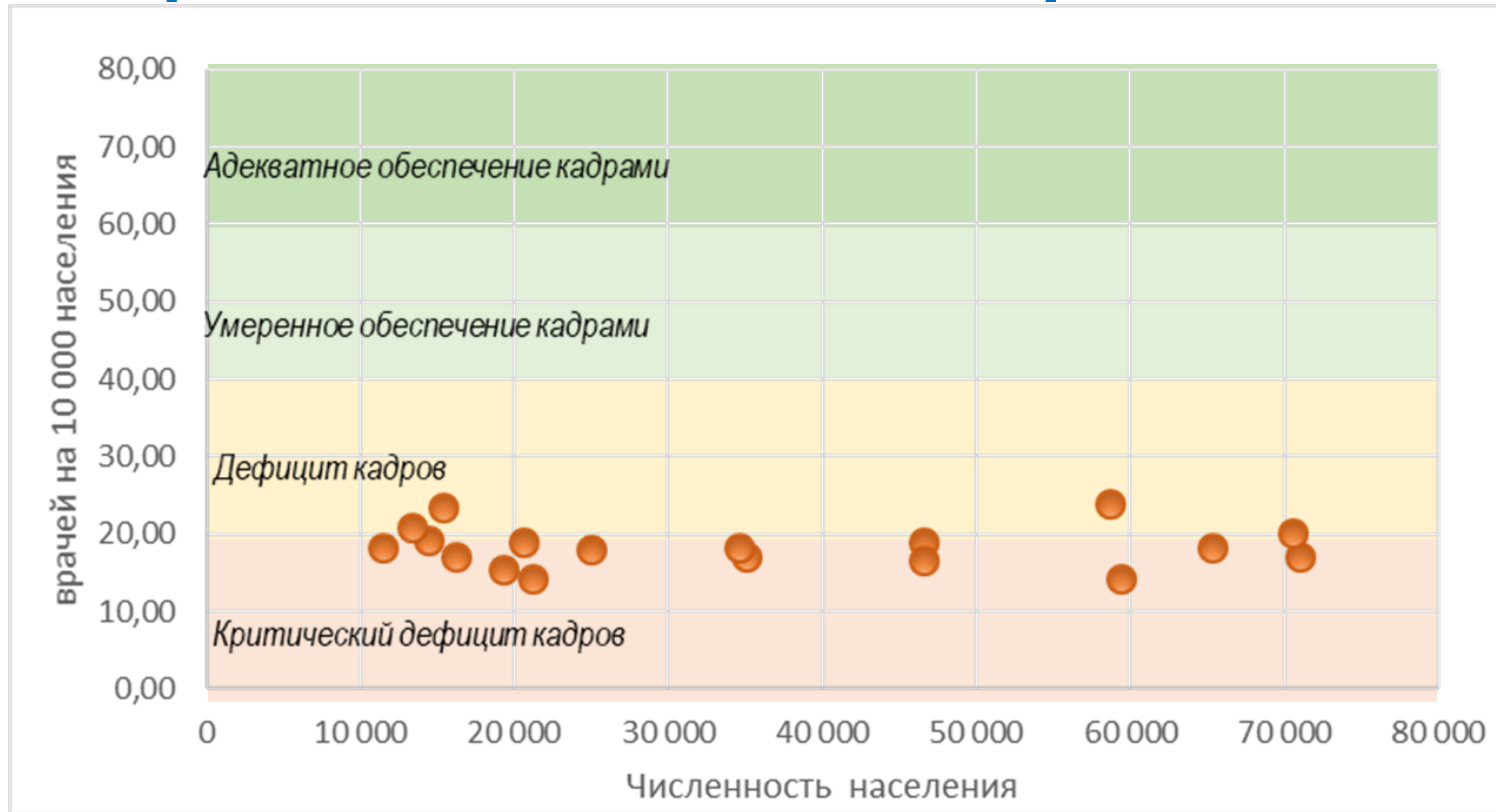


- Население Херсонской области – 1 037 640
- В сельской местности проживает 38,9% населения
- Наиболее заселены районы, расположенные вдоль Днепра и Каховского водохранилища, где плотность населения достигает 20-30 чел. на кв. км.
- в 6 районах численность населения менее 20 тыс. чел.

К 2030 году ожидается:

- Сокращение численности населения Херсонской области на 6,4%
- Увеличение доли населения старше 60 лет на 3,1%
- Увеличение на 0,5% доли детей от 0 до 14 лет
- Сокращение доли населения в работоспособном возрасте на 3,6%

Почти во всех районах Херсонской области имеется острый дефицит медицинских кадров



- Острый дефицит кадров
- Более 1/3 работающих врачей пенсионного возраста

Потребность в услугах стационаров: неотложная помощь

Ургентные и плановые госпитализации по месяцам в 2019 г.



 - Опорные больницы

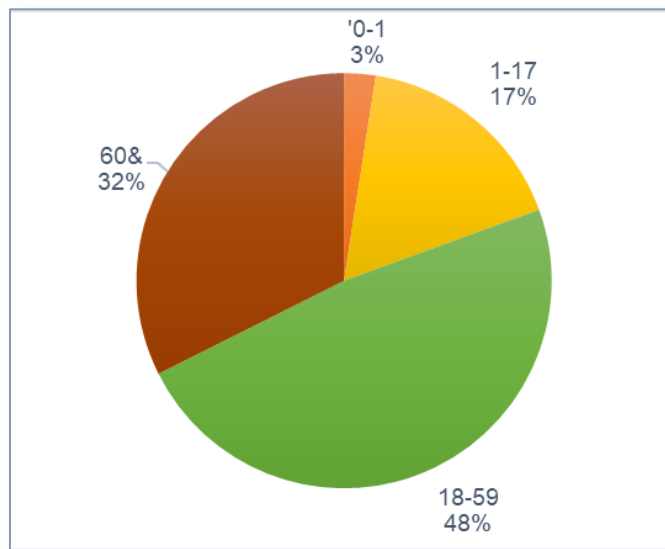
Не все больницы, определенные как опорные, принимают преимущественно ургентных больных

Госпитализации при ОИМ (I21-I22), ОМИ (I60-I64) и хирургические вмешательства

ГО	ЛПЗ	Хирургические вмешательства, %	% хирургических вмешательств при неотложных состояниях	ОИМ I21-I22	Инсульт I60-I64
Обласні лікарні	***ОКЛ Херсон	47,6%	17,0%	17	120
	обл ДЛ Херсон	22,5%	42,3%	3	9
	Госпіталь ВВ	22,7%	93,6%	72	9
	обл ОНКО Херсон	3,8%	32,8%	1	2
	обл ІНФ Херсон				
	обл ГЛ Херсон				
	обл ЛВП Херсон	41,4%	9,4%		15
	обл НАРКО Херсон				
	обл дит ТЛ				1
	обл ТД Херсон	14,3%			2
обл ТЛ Новобузьск					
обл ТЛ Новотроїцьк					
обл Хоспіс Херсон					
обл ШВД Херсон				14	
Обласні лікарні ГО		34,5%	14,7%		
Херсонський	***МКЛ Карабелеша м.Херсон	24,8%	54,9%	17	1201
	***МКЛ Лучанського м.Херсон	31,9%	55,0%	579	80
	МКЛ Тропіних м.Херсон	34,6%	44,9%	5	59
	Геріатричний лік. м.Херсон				
	ПБ м.Херсон	65,9%	27,6%	18	159
	ЦРЛ Білозерськ	12,2%	55,5%	17	150
	ЦРЛ Гола Пристань	21,8%	83,8%	17	41
	ЦРЛ Каланчак	9,4%	67,9%	15	206
	ЦРЛ Олешки	18,2%	74,1%	17	88
	***ЦРЛ Скадовськ	10,2%	49,9%	18	
Херсонський ГО	24,8%	54,3%			
Таврійський	***ЦМП м.Н.Каховка	19,3%	41,9%	44	219
	ЦРЛ В.Лепетиха	15,3%	71,9%	10	24
	ЦРЛ В.Рогачик	12,8%	58,4%	14	34
	ЦРЛ Горностайівка			13	42
	***ЦРЛ Каховка	21,5%	72,2%	35	226
	ЦРЛ Н.Сирогози	9,3%	66,4%	5	39
ЦРЛ Чаплинськ	13,9%	45,7%	23	122	
Таврійський ГО	16,5%	56,4%			
Бериславській	ЦРЛ Високопілля	4,4%	58,9%	5	35
	***ЦРЛ Берислав	19,4%	41,2%	16	138
	ЦРЛ В.Александрівка	7,2%	53,7%	10	57
	ЦРЛ Нововоронцовка	18,4%	40,1%	15	47
Бериславській ГО	13,3%	43,7%			
Бериславській ГО	***ЦРЛ Генічеськ	14,8%	73,1%	105	195
	ЦРЛ Іванівка	16,7%	73,2%	5	55
	ЦРЛ Новотроїцьке	11,2%	66,6%	14	97
Генічеський ГО	14,0%	71,6%			

Потребность в различных видах стационарной помощи

Структура госпитализаций по возрастным группам, 2019



Более 30% госпитализированных пациентов - лица 60 лет и старше

2019	Прогноз 2030
Острый инфаркт миокарда	
Неудовлетворенные потребности в реперфузионных вмешательствах при ОКС составляют 43% (2019 - 1033)	Прогноз минимальной потребности к 2030 году – в реперфузионных вмешательствах – 2036, ангиографиях – 3116
Острый мозговой инсульт	
госпитализировано 3610 пациентов с ОМИ, из них в 91 случае проведены оперативные вмешательства	Прогноз потребности в КТ исследованиях при ОМИ мозговом инсульте - 2404 к 2030 году
Реабилитация	
Удовлетворенная потребность в реабилитации – 3,2%	Прогноз потребности в реабилитационной помощи 2 этапа – 6089 пациентов, что эквивалентно организации 8-10 коечных отделений в ЦРЛ, ГБ
Паллиативная помощь	
Удовлетворенная потребность в паллиативной помощи – 4,9%	Прогноз в паллиативной помощи – 35 203

Структура затрат стационаров, 2018

Коротка назва ЛПЗ		Доля расходов на заработную плату персонала в структуре прямых расходов на оказание медицинской услуги, %	Доля расходов на медикаменты в структуре общих расходов стационара, %	Доля расходов на питание в структуре общих расходов стационара, %	Доля косвенных затрат стационаров, %
ГО					
Бериславський	ЦРЛ Берислав	39%	3%	6%	45%
	ЦРЛ Високопилля	34%	2%	4%	49%
	ЦРЛ Нововоронцовка	51%	1%	5%	38%
	ЦРЛ В.Александрівка	38%	1%	5%	50%
Бериславський		41%	2%	5%	46%
Генічеський	ЦРЛ Генічеськ	43%	1%	3%	46%
	ЦРЛ Іванівка	46%	1%	1%	37%
	ЦРЛ Новотроїцьке	39%	1%	6%	45%
Генічеський		42%	1%	4%	45%
Таврійський	ЦМЛ Нова Каховка	44%	1%	5%	44%
	ЦРЛ В.Лепетиха	34%	6%	5%	46%
	ЦРЛ В.Рогачик	27%	0%	5%	60%
	ЦРЛ Горностаївка	48%	1%	6%	34%
	ЦРЛ Каховка	48%	3%	5%	40%
	ЦРЛ Н.Сирогози	45%	7%	5%	35%
	ЦРЛ Чаплинка	38%	5%	4%	43%
	Таврійський		43%	3%	5%
Херсонський	Геріатрична лікарня м.Херсон	39%	7%	14%	44%
	МКЛ ім.Тропіних	45%	4%	5%	39%
	МКЛ ім.Є.Є.Карабелаша	43%	4%	5%	45%
	МКЛ О.С.Луцького	47%	5%	4%	39%
	ПБ Херсон	34%	0%	3%	59%
	ЦРЛ Білозерськ	42%	5%	5%	44%
	ЦРЛ Г.Пристаєн	47%	2%	6%	37%
	ЦРЛ Каланчак	38%	4%	5%	38%
	ЦРЛ Опешки	44%	5%	5%	38%
	ЦРЛ Скадовськ	40%	3%	8%	37%
	Херсонський		43%	4%	5%
Обласні лікарні	обл ДЛ Херсон	33%	20%	4%	40%
	обл ИНФ Херсон	37%	1%	4%	49%
	ОКЛ Херсон	36%	13%	3%	43%
Обласні лікарні		35%	14%	3%	42%
Общий		40%	7%	4%	

Источник: Advanter Health, 2020

Моделирование бюджета больниц на основе параметров финансирования, установленных постановлением КМУ №65 от 5 февраля 2020 года

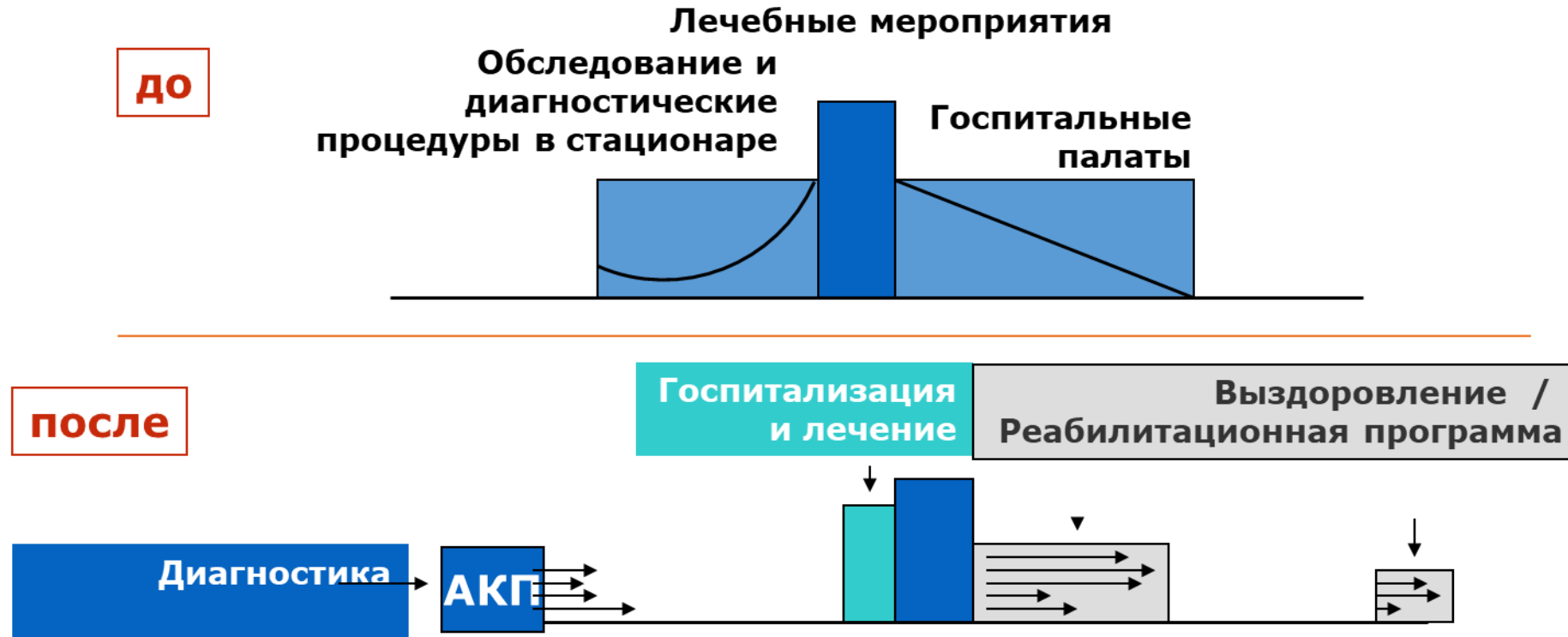
ГО	Коротка назва ЛПЗ	Вартість СМО , грн Cost Accounting 2018	Вартість СМО Параметри DRG 2020, грн	Отклонение, грн	Изменение стоимости пролеченного случая по параметрам финансирования НСЗУ в 2020 и фактическими затратами на 1 случай в 2018 г.
Бериславський	ЦРЛ Берислав	4 201,16	4 911,43	710,27	17%
	ЦРЛ Високопилля	4 216,30	4 131,76	-84,54	-2%
	ЦРЛ Нововоронцовка	5 950,72	4 561,00	-1 389,72	-23%
	ЦРЛ В.Александрівка	4 324,18	4 268,98	-55,20	-1%
Бериславський					
Генічеський	ЦРЛ Генічеськ	5 404,09	4 131,76	-1 272,33	-24%
	ЦРЛ Іванівка	5 128,17	4 297,44	-830,73	-16%
	ЦРЛ Новотроїцьке	6 916,77	4 508,01	-2 408,76	-35%
Генічеський					
Таврійський	ЦМЛ Нова Каховка	6 595,94	4 880,41	-1 715,53	-26%
	ЦРЛ В.Лепетиха	5 166,22	4 436,27	-729,95	-14%
	ЦРЛ В.Рогачик	4 652,64	4 735,58	82,95	2%
	ЦРЛ Горностаївка	5 447,04	3 818,63	-1 628,41	-30%
	ЦРЛ Каховка	4 359,05	5 257,36	898,31	21%
	ЦРЛ Н.Сирогози	5 571,51	5 257,36	-314,16	-6%
	ЦРЛ Чаплинка	3 393,42	4 293,45	900,03	27%
Таврійський					
Херсонський	Геріатрична лікарня м.Херсон	11 512,92	3 049,48	-8 463,44	
	МКЛ ім Тропіних	4 689,33	5 271,45	582,13	12%
	МКЛ ім. С.С.Карабелеша	4 292,91	6 303,07	2 010,15	47%
	МКЛ О.С.Лучанського	4 379,06	5 271,45	892,39	20%
	ПБ Херсон	6 956,92	7 938,64	981,72	14%
	ЦРЛ Білозерський	3 974,65	4 288,66	314,00	8%
	ЦРЛ Г.Пристань	5 347,74	4 131,76	-1 215,98	-23%
	ЦРЛ Каланчак	7 026,21	4 602,71	-2 423,50	-34%
	ЦРЛ Олешки	2 907,58	4 778,06	1 870,48	64%
	ЦРЛ Скадовський	4 703,36	4 293,45	-409,91	-9%
	Херсонський				
Обласні лікарні	обл ДЛ Херсон	14 423,00	4 732,65	-9 690,34	-67%
	обл ИНФ Херсон	10 588,93	4 732,65	-5 856,28	-55%
	ОКЛ Херсон	6 622,60	7 525,11	902,51	14%
Обласні лікарні					
Общий					

**Дополнительно
потребуется
финансирование из
средств местных бюджетов
на оплату за пролеченные
случаи в сумме
€ 329,7 млн**

Основные движущие факторы трансформации больничной сети

- Необходимость адаптации к новым условиям работы с фокусом на потребности населения, обеспечивая своевременный доступ к больничным услугам для всего населения;
- Безопасность и качество медицинской помощи, предоставляемой в соответствии с международными стандартами;
- Необходимость обеспечения справедливого доступа всего населения к технологичным видам медицинской помощи, современным методам диагностики, таким как компьютерная томография;
- Внедрение минимальных инвазивных вмешательств, таких как лапароскопические и эндоскопические процедуры, влекущие за собой сокращение периода госпитализации;
- Изменение демографического и эпидемиологического профиля с увеличением доли лиц пожилого возраста;
- Возможность использования телемедицины для дистанционных консультаций как пациентов с хроническими заболеваниями, так и медицинского персонала для своевременного принятия решений о тактике ведения пациентов;
- Повышение потенциала ПМСП с улучшением доступности лекарств в рамках программы «Доступные лекарства», которые также влекут за собой сокращение потребности в стационарном лечении;

Алгоритм оказания медицинской помощи в условиях стационаров

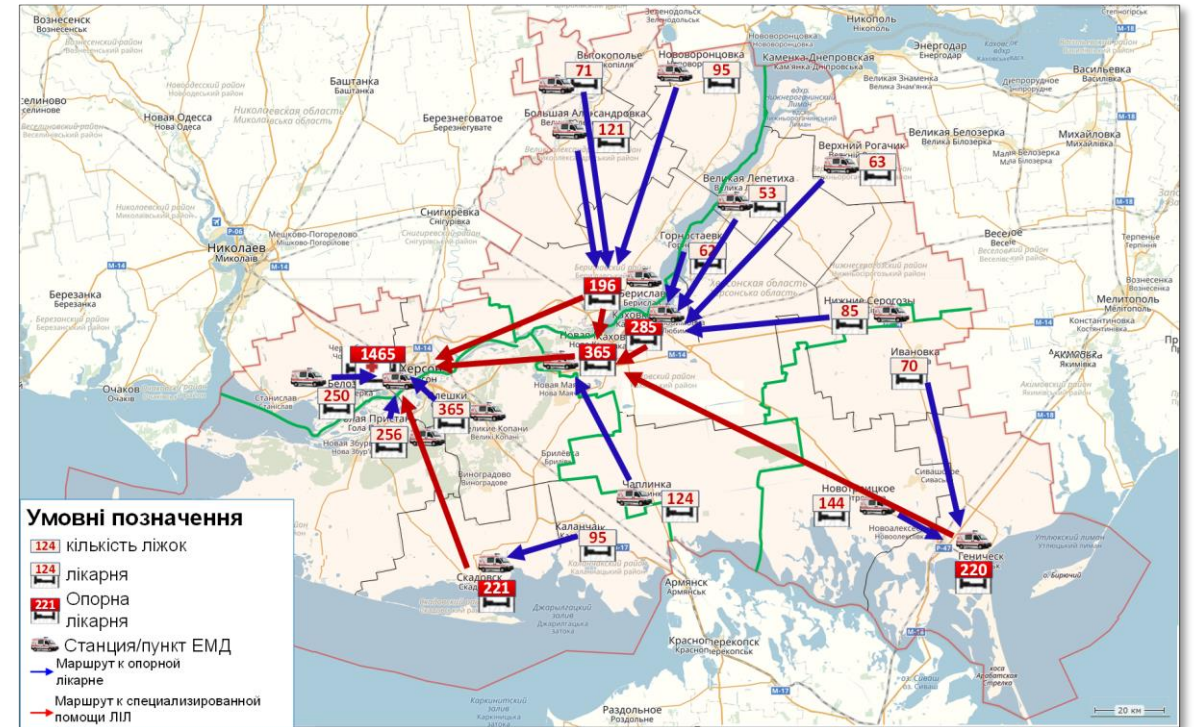


Принципы трансформации больничного сектора

- Услуги должны быть сконцентрированы вокруг потребностей людей, а не организаций
- Предлагаемые услуги должны быть устойчивы в рамках существующего финансирования
- Минимальные объемы должны быть основаны на показателях результатов, размеры больниц должны определяться исходя из экономических условий и стандартами обеспечения качества, которые демонстрируют, что малоформатные больницы имеют не только более высокую стоимость одного случая лечения, но также зачастую результаты в таких больницах ниже, чем в больницах с большим объемом пациентов:
 - Больницы с долгосрочным пребыванием в стационаре должны быть многопрофильными для удовлетворения долгосрочных потребностей пациентов
 - Использование рекомендаций по минимальному объему планирования ключевых услуг, таких как родовспоможение, неонатальная помощь, оперативные вмешательства, инвазивные вмешательства и др.

Предложения по трансформации больницы сети (1)

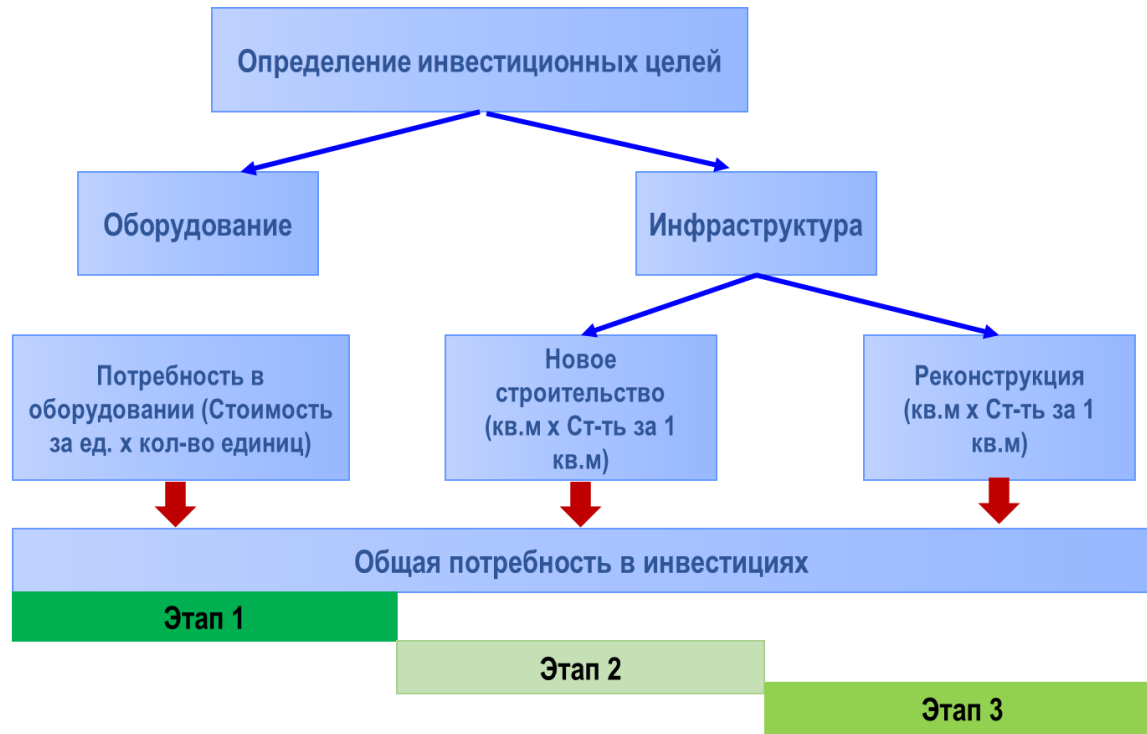
- 1. Увеличение количества опорных больниц с 8 до 11.** Дополнительно включить в перечень опорных больниц МКЛ Тропіних м.Херсон, Детскую областную больницу, Перинатальный центр г.Херсон
- 2. В 3 ЦРЛ (ЦРЛ Білозерськ, ЦРЛ Гола Пристань, ЦРЛ Олешки) создать urgentные отделения,** при необходимости включить их в перечень опорных больниц в связи с численностью населения свыше 50тыс.
- 3. 1 ЦРЛ перевести в статус межрайонной с созданием urgentного отделения (ЦРЛ В.Александрівка с обслуживанием населения Високопільського району)**
- 4. 2 ЦРЛ сохраняют свой статус (ЦРЛ Чаплинского и Новотроицкого районов)**
- 5. 8 ЦРЛ преобразовать в центры амбулаторного лечения с созданием отделений однодневной хирургии с койками интенсивного лечения, а также отделений паллиативного и восстановительного лечения.**



Предложения по трансформации больничной сети (2)

6. **Во всех многопрофильных больницах (ОКЛ, ЦРЛ, ГБ) открыть отделения амбулаторного лечения с однодневной хирургией, отделений восстановительного лечения 2-этапа, а также отделения паллиативного лечения для улучшения доступности паллиативной и реабилитационной помощи.**
7. **Кожвендиспансер преобразовать в дневной стационар.**
8. **Противотуберкулезные больницы объединить в одну сеть на принципах корпоративного управления.**
9. **Внедрение корпоративного управления**
 - между городскими больницами г.Херсон, перинатальным центром и областным кардиологическим диспансером с разделением функций по обслуживанию пациентов с ОИМ, ОМИ, перинатальной помощи, нарушениями сердечного ритма, травмами.
 - Внедрение принципов корпоративного управления между тремя опорными больницами где ЦМЛ м.Н.Каховка, ЦРЛ Бериславского и Каховского районов, где ЦМЛ м.Н.Каховка будет выполнять лидирующую роль с повышением ее статуса до ЛІЛ ІІ-го уровня.

Потребность в инвестициях



- Реконструкция 24 больниц
- Строительство нового корпуса ЦМЛ н.Каховка с созданием гибридных операционных для инвазивных вмешательств, нейрохирургических операций, оказания помощи новорожденным.
- Инвестиции в оборудование касаются в основном оснащением КТ/МРТ, мобильными рентген установками, аппаратами ИВЛ, УЗД

Оценочная минимальная потребность в инвестициях - \$ 107,3 млн / € 2,9 млрд
инфраструктура – \$ 70,1 млн / € 1,9 млрд
оборудование – \$ 37,2 млн / € 1,0 млрд

Механизмы реализации

- Организационные преобразования в рамках единого госпитального округа Херсонской области
- Внедрить единую информационную систему управления медицинскими данными на областном уровне (ДОЗ) для мониторинга
 - Эффективности работы больниц, включая качество оказания медицинской помощи
 - Управления медицинскими кадрами
 - Управления централизованными поставками
 - Управления финансами
- Сокращение дефрагментации в финансировании больниц
- Дополнительные виды медицинской помощи и сервисы
- Организационные преобразования на уровне больниц
- Управление изменениями
- Коммуникационная стратегия

Благодарю за внимание! Вопросы?

Healthcare
Transform
Forum

htf.org.ua

НІНЕЛЬ КАДИРОВА

Міжнародний експерт
в області політики та
економіки охорони
здоров'я

