



Федеральное государственное автономное учреждение
«МЕЖОТРАСЛЕВОЙ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
«МИКРОХИРУРГИЯ ГЛАЗА»
имени академика С.Н.Федорова»
Министерства здравоохранения Российской Федерации

Стратегия цифровой трансформации. Опыт МНТК «Микрохирургия глаза» им. С.Н. Фёдорова

АЛЕКСАНДР СЕЛЮТИН

РАНХИГС 30.06.2022

МНТК «Микрохирургия глаза» в цифрах

40

- регионов курации

10

- филиалов во всех федеральных округах

4 700

- сотрудников в учреждении

84%

- высокотехнологичных операций РФ выполняется в МНТК

1 400 000

- пациентов обследовано в 2021 году

320 000

- операций проведено в 2021 году

78 000

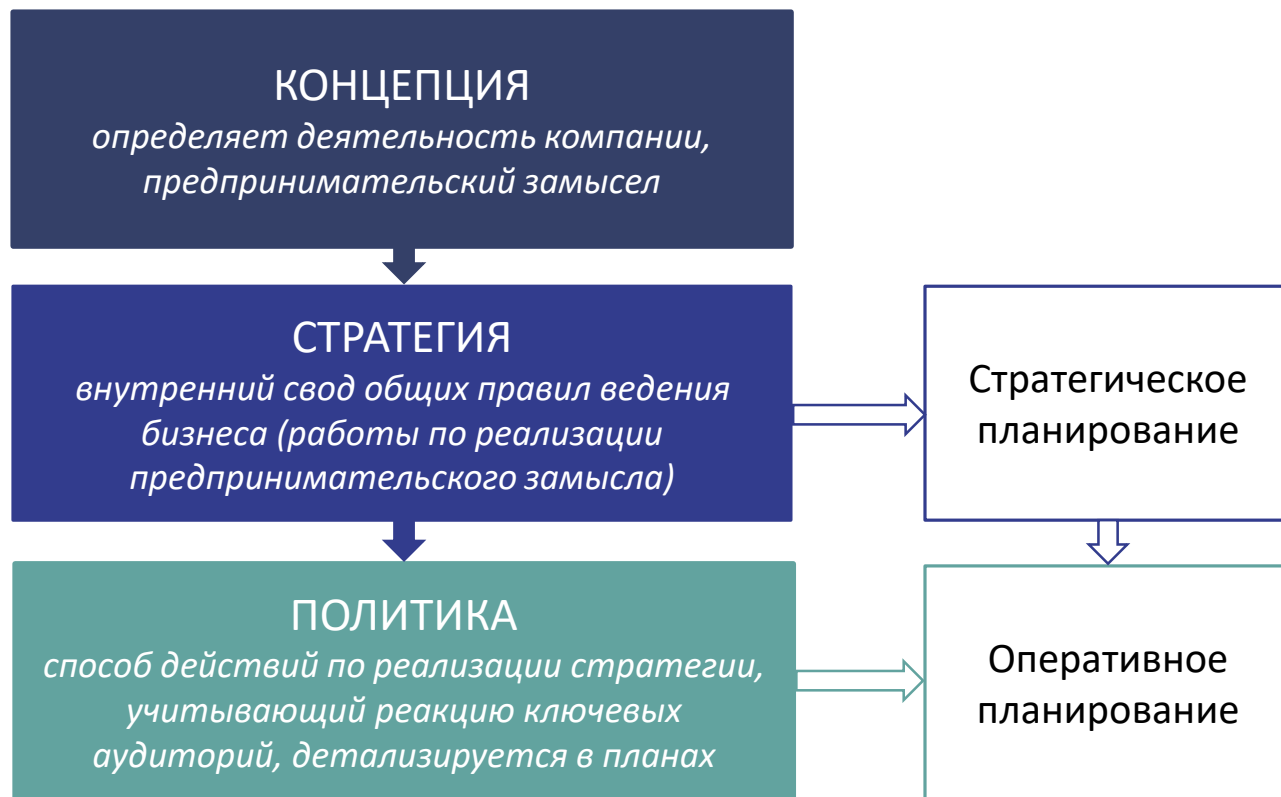
- операций высокотехнологического экспертного уровня



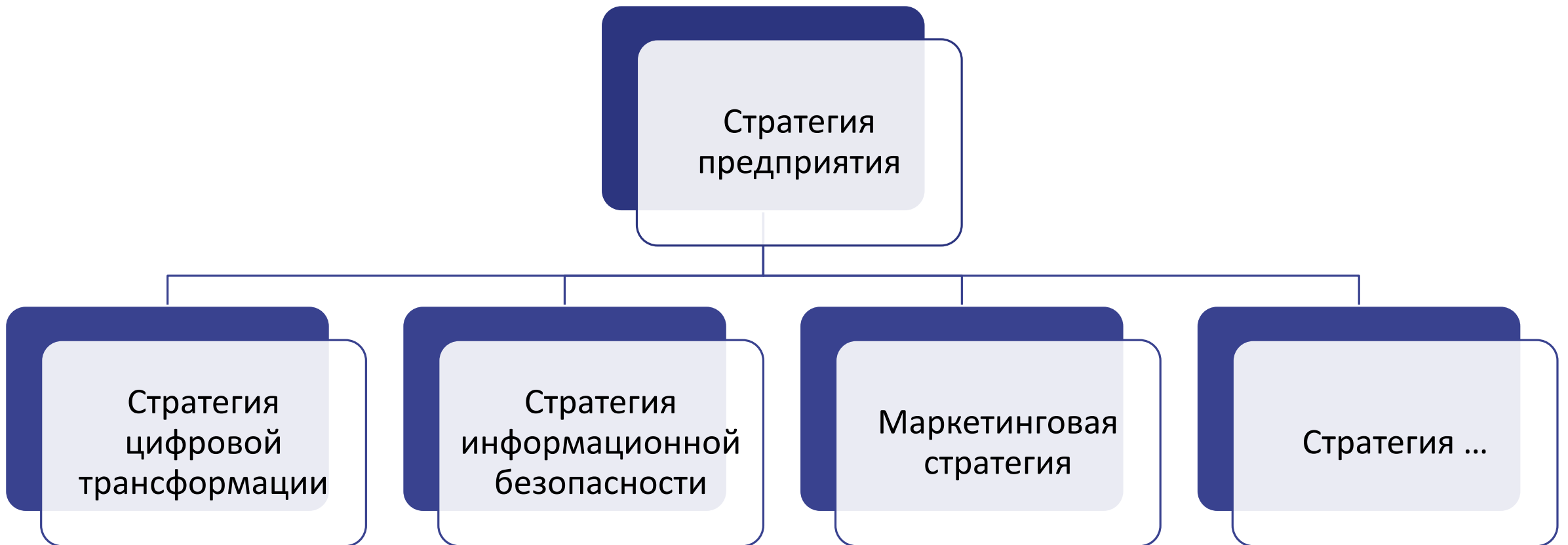
Стратегия предприятия

Назначение документа и его место в системе планирования и осуществления деятельности предприятия

Стратегия предприятия — документ, предназначенный для обеспечения координации работ на предприятии руководителями его подразделений и руководителями тематически специализированных работ на основе единообразного понимания ими проблематики развития и перспектив предприятия, встающих перед предприятием задач, путей и методов их решения.



Иерархия стратегий предприятия



Необходимые элементы стратегии



Чья стратегия?

Кто возглавляет реализацию стратегии?

- Первое лицо предприятия: **не формальное, а активное участие!**

Кто управляет реализацией стратегии?

- Стратегический комитет
- Проектный комитет
- Сегмент совещаний совета директоров
- Координационный центр Правительства региона

Чьи мероприятия?

Кто управляет мероприятием, отвечает за результат?

- Куратор
- Стейкхолдер
- «Домовёнок»
- **Не директор по ИТ/ЦТ!**

Кто спрашивает с ответственного за мероприятие?

- Первое лицо предприятия

Как управлять?

Проектный комитет

Инициализация проекта

Определение KPI

Утверждение карты бизнес-процессов

Утверждение устава проекта

Принятие результатов

Эскалация (высший уровень)*



Рабочая (проектная) группа

Утверждение функциональных требований

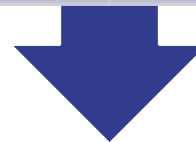
Утверждение Технического задания

Решение организационных вопросов

Управление внутренними изменениями

Создание комиссии по приемке работ

Эскалация (средний уровень)**



Оперативные рабочие группы (при необходимости)

Разработка документов проекта (ФТ – функциональные требования, ТЗ – технические задания и пр.)

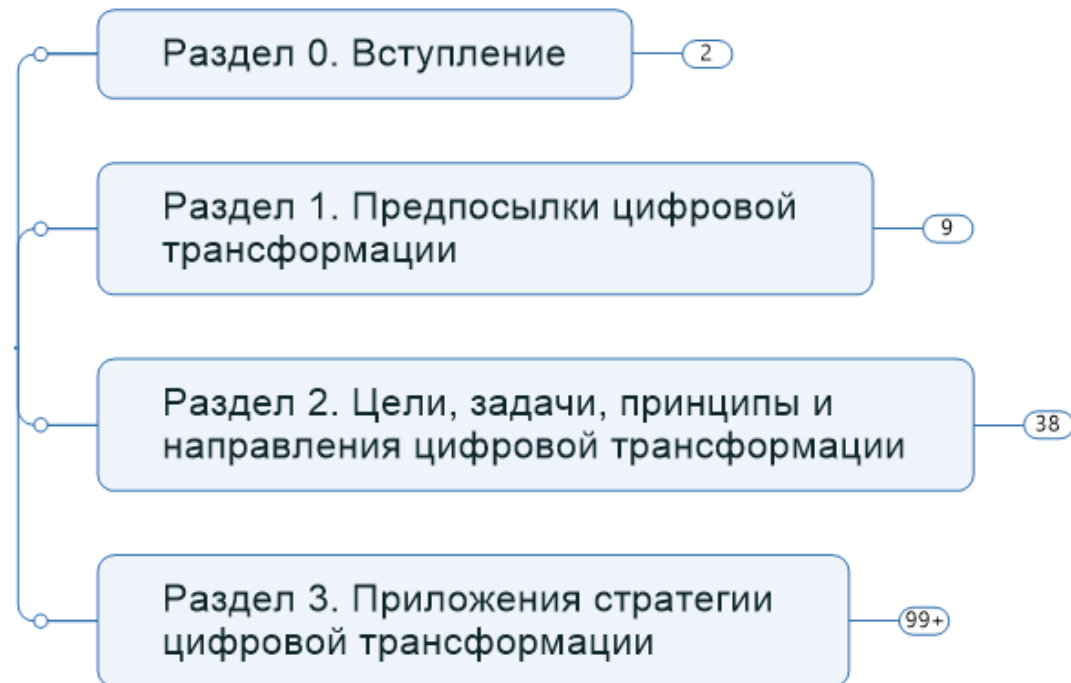
Решение операционных вопросов

* Высший уровень эскалации: изменение сроков, изменение бюджетирования и пр.

** Средний уровень эскалации: изменения, не влияющие на Устав проекта

Пример стратегии ЦТ

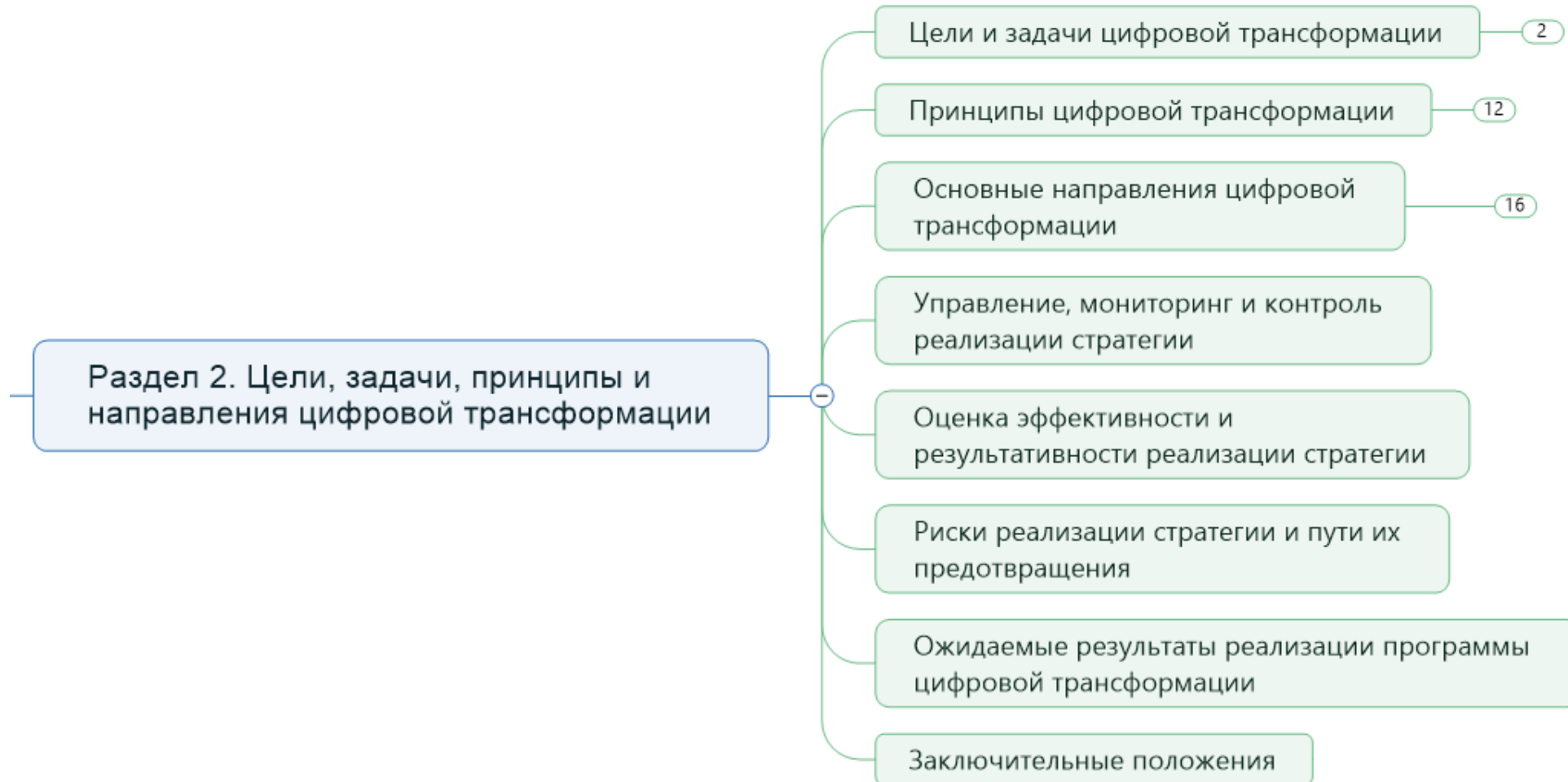
Стратегия цифровой
трансформации МНТК
«Микрохирургия глаза» до 2030 г.



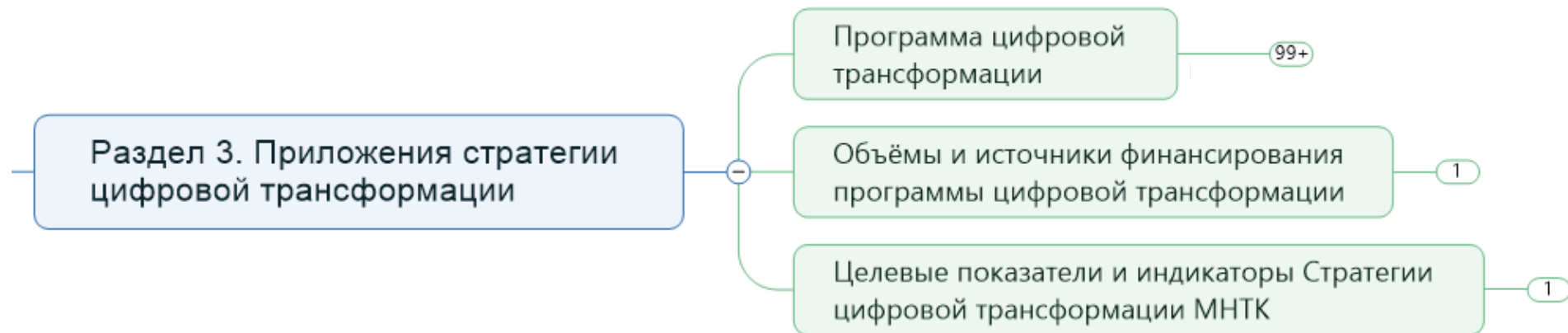
Вступление и предпосылки



Цели, задачи и принципы ЦТ



Приложения к стратегии ЦТ



Цели ЦТ МНТК

- 
- Вклад в реализацию национального проекта «Здравоохранение»...
 - Переход к клиентоцентричной модели оказания услуг...
 - Повышение уровня цифрового доверия к продуктам и элементам цифровой экосистемы МНТК...
 - Развитие человеческого капитала МНТК
 - Развитие системы управления МНТК ...
 - Создание инновационных продуктов МНТК ...
 - Формирование условий для расширения рынка офтальмологических услуг и доли МНТК в нем...

Принципы ЦТ МНТК

МНТК и его
человеческий капитал

Технологии и
цифровая экосистема

Данные и
информация

ИТ-Инфраструктура

Информационная
безопасность

Управление
инцидентами и
запросами на
обслуживание

Управление
проектами

Процессное
управление

Управление рисками

Отношения с
партнерами и
поставщиками

Бюджет и
бюджетирование

Документационное
обеспечение,
регламентная и
нормативно-
методическая база

Направления ЦТ МНТК

Медицина

- Клиентоцентричность и оказание услуг
- Управление медицинской деятельностью
- Развитие функции НМИЦ
- Экспорт услуг и развитие медицинского туризма

Организация

- Развитие инструментов планирования, управления и контроля деятельности МНТК
- Развитие кадров и кадрового потенциала
- Организационные мероприятия цифровой трансформации
- Нормативное регулирование, методическое и методологическое обеспечение

Инновации

- Инновационные продукты МНТК
- Управление научными исследованиями и разработками

ИТ

- Создание базовых элементов цифровой экосистемы МНТК
- Развитие ИТ-инфраструктуры
- Обеспечение информационной безопасности

Другие направления

- Популяризация деятельности МНТК и его специалистов
- Управление образовательной деятельностью
- Дополнительные мероприятия, направленные на осуществление ЦТ МНТК

Планирование реализации ЦТ МНТК: >130 мероприятий



Клиентоцентричность оказания услуг

Создание единого информационного портала "МНТК. ЕИП"

Создание единого маркетплейса продуктов и товаров, производимых МНТК

Создание и внедрение цифрового сервиса построения маршрутов следования и навигации пациентов внутри зданий и кампусов МНТК

Создание и внедрение цифрового решения, построенного на базе технологии интернета вещей

Развитие системы оказания медицинских и консультационных услуг "Выездная помощь"

Медицина

Организация

Инновации

ИТ

Другие

1

Управление медицинской деятельностью

Модернизация МИС МНТК для создания на ее основе централизованного решения «МНТК. Медицина» (Web и Mobile)

Создание и внедрение системы поддержки принятия врачебных решений на базе технологий машинного обучения, искусственного интеллекта и компьютерного зрения

Создание и внедрение цифрового сервиса специального финансирования медицинских услуг, оказываемых пациентам МНТК

Адаптация и внедрение цифровой платформы «Персональные медицинские помощники»

Модернизация лабораторной информационной системы «МНТК. Лаборатория»

Внедрение практики «Бережливая поликлиника», рекомендованной Минздравом РФ

Развитие национального стандарта по управлению качеством и безопасностью в медицинской организации по направлению «Офтальмология»

Медицина

Организация

Инновации

ИТ

Другие

1 Развитие функции НМИЦ

Внедрение цифрового сервиса обеспечения информационно-технологической поддержкой процессов мониторинга показателей оценки здоровья населения по профилю «Офтальмология»

Внедрение цифрового сервиса обеспечения информационно-технологической поддержкой процессов оценки наличия и использования ресурсов по профилю «Офтальмология»

Внедрение цифрового сервиса обеспечения информационно-технологической поддержкой процессов контроля качества оказываемой медицинской помощи по профилю «Офтальмология»

Внедрение цифрового сервиса обеспечения информационно-технологической поддержки процессов методологической помощи по профилю «Офтальмология»

Разработка и утверждение стандартов ...

Создание и внедрение ...

Реализация онлайн-проекта «Мастер-классы МНТК»

Реализация специального проекта по созданию ...

1 Развитие инструментов планирования, управления и контроля деятельности МНТК 1/2

Создание и внедрение единой системы автоматизации учета, планирования и контроля эффективности деятельности «МНТК. Управление», включая процессы бюджетирования, бизнес-анализа, консолидации отчетности различного назначения, корпоративного контроля и учета

Создание и внедрение единого реестра учета оказываемых услуг «МНТК. Услуги»

Создание и внедрение типовой системы учета сведений о показателях бухгалтерского учета и формирования регламентированной бухгалтерской (финансовой), налоговой, статистической и иной отчетности «МНТК. Бухгалтерский учет»

Создание и внедрение типового решения для обеспечения внутреннего и внешнего делопроизводства и документооборота «МНТК. ЭДО»

Создание и внедрение централизованной системы управления закупочной деятельностью «МНТК. Закупки»

Создание и внедрение типового решения «МНТК. Оптика»

1 Развитие инструментов планирования, управления и контроля деятельности МНТК 2/2

Создание и внедрение
типового решения «МНТК.
Аптека»

Создание и внедрение
типового решения «МНТК.
Питание»

Создание и внедрение
типового решения «МНТК.
Гостиница»

Создание и внедрение
типового решения для учета
материальных запасов,
необходимых для оказания
медицинских услуг «МНТК.
Запасы»

Создание и внедрение
системы управления
экспериментальным
производством
«МНТК. Производство»

Создание и внедрение
системы управления
издательской и
публицистической
деятельностью «МНТК.
Издательство»

Создание и внедрение
централизованной системы
учета ИТ-активов и оказания
услуг сервис менеджмента
(технической и сервисной
поддержки пользователей)

Создание и внедрение
централизованной системы
управления проектной
деятельностью «МНТК.
Проект»

2 Развитие кадров и кадрового потенциала

Формирование современной системы «МНТК. Персонал» для управления персоналом и осуществления кадрового учета сотрудников МНТК и филиалов

Создание и внедрение цифрового сервиса «МНТК. Обучение» для осуществления процессов обучения, повышения квалификации и мотивации сотрудников МНТК

Создание цифрового сервиса сбора и продвижения предложений от сотрудников МНТК и филиалов

Создание и внедрение цифрового сервиса с элементами мотивации и геймификации «Угадай диагноз»

2 Популяризация деятельности МНТК и его специалистов

Создание и внедрение системы управления рекламной и маркетинговой деятельностью «МНТК. Маркетинг»

Создание промо-информационного интернет ресурса в составе решения «МНТК. ЕИП»

Создание единой базы знаний МНТК – электронной энциклопедии в области микрохирургии глаза, построенной на ...

Создание электронной библиотеки научно-практических медицинских изданий и иной связанной литературы, а также медиа материалов

Создание виртуального музея С.Н. Федорова и онлайн-квест-игры «МНТК. Музей» для привлечения активной аудитории

Разработка и внедрение ...

Создание и поддержание ...

Медицина

Организация

Инновации

ИТ

Другие

2 Управление образовательной деятельностью

Создание и внедрение системы управления образовательной деятельностью «МНТК. Университет»

Развитие цифрового сервиса «МНТК. Образование» в части предоставления услуг профильного дистанционного образования

Медицина

Организация

Инновации

ИТ

Другие

2 Экспорт услуг и развитие медицинского туризма

Создание цифрового
сервиса по ...

Создание цифрового
сервиса привлечения ...

Создания цифрового
сервиса привлечения ...

Создание цифрового
сервиса оказания
специализированной
услуги «Дистанционное
сопровождение операций»

Реализация проекта
«Мобильная клиника» ...

Медицина

Организация

Инновации

ИТ

Другие

3 Инновационные продукты МНТК 1/3

Создание информационно-инвестиционного портала «МНТК. Инвестиции»

Создание интеллектуального мобильного приложения, предназначенного для скрининга глаз и выявления заболеваний на ранних стадиях

Создание цифрового сервиса для оказания консультационных ...

Создание маркетплейса и партнерской сети заказа/покупки оптики и контактных линз

Создание мобильного приложения для лечения и профилактики глазных заболеваний

Медицина

Организация

Инновации

ИТ

Другие

Инновационные продукты МНТК 2/3

Разработка платформы на базе искусственно интеллекта для выявления признаков сопутствующих заболеваний

Создание носимого устройства интернета вещей ...

Разработка отечественной системы ...

Создание системы выявления ...

Создание цифрового сервиса и мобильного приложения проверки зрения и ...

Создание отечественной линейки продуктов для гигиены глаз и ухода за глазами

Создание специализированного ...

Создание генетических ...

Создание запатентованного клинически подтвержденного и одобренного офтальмологического биотехнологического устройства «Искусственный глаз»

Создание на основе мягких контактных линз МНТК инновационной линзы дополненной реальности «МНТК. СМАРТ-ИОЛ»

Формирование и запуск линейки специализированной продукции под брендом «МНТК. Оправы»

Медицина

Организация

Инновации

ИТ

Другие

3 Инновационные продукты МНТК 3/3

Создание цифрового
решения ...

Создание цифрового
сервиса ...

Разработка и создание
технологии и
методики ...

Разработка и создание
...

Разработка и создание
...

Разработка и создание
...

Разработка и создание
...

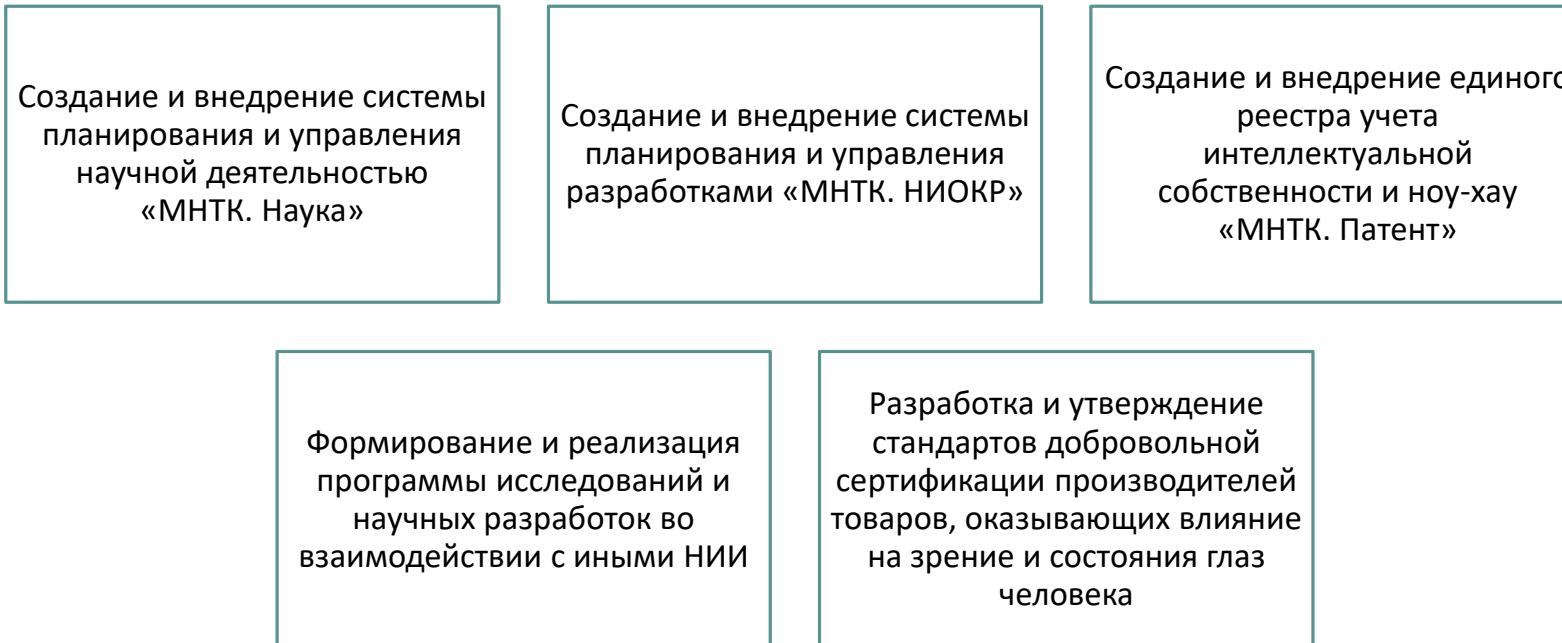
Создание
специального
устройства ...

Формирование и
запуск ...

Создание
специализированного
...

Формирование
информационных
продуктов ...

3 Управление научными исследованиями и разработками



Медицина

Организация

Инновации

ИТ

Другие

4 Создание базовых элементов цифровой экосистемы МНТК

Создание единого пространства НСИ, хранилища мета- и мастер- данных, обеспечение процессов управления и поддержания их в актуальном состоянии

Создание единого цифрового сервиса обмена данными и информацией с различными источниками и потребителями

Создание единого хранилища медицинских снимков и исследований для обеспечения их постоянного и временного хранения, сохранности, аутентичности и пригодности для их использования на протяжении всего срока хранения

Создание единого хранилища электронных архивных документов МНТК и филиалов для обеспечения их постоянного и временного хранения, сохранности, аутентичности и пригодности для их использования на протяжении всего срока хранения

Формирование современного информационно-аналитического инструмента обработки и анализа данных для повышения качества аналитики и прогнозирования, а также поддержки принятия управленческих решений

Внедрение технологического решения, позволяющего осуществлять описание, проектирование, разработку и внедрение процессов с учетом предъявляемых требований к их актуальности и достоверности, а также контроля версии

Внедрение цифрового геоинтеллектуального решения, предназначенного для отображения и анализа в режиме реального времени пространственных, атрибутивных данных и документов из различных элементов экосистемы МНТК, информационных систем и хранилищ данных

Создание и внедрение системы управления решениями и сервисами цифровой экосистемы МНТК

Медицина

Организация

Инновации

ИТ

Другие

4

Развитие ИТ-инфраструктуры

Развитие ИТ-инфраструктуры передачи, обработки и хранения данных МНТК и филиалов для обеспечения бесперебойного функционирования цифровой экосистемы и ее элементов в соответствии с необходимым уровнем SLA

Выполнение мероприятий, направленных на развитие сетей передачи данных, повышения уровня их безопасности и защищенности, а также возможности доступа

Создание и внедрение системы мониторинга функционирования ИТ-инфраструктуры МНТК и филиалов

Создание и внедрение единой доменной зоны МНТК и филиалов

4 Обеспечение информационной безопасности

Внедрение решений, направленных на обеспечение безопасности и устойчивости ИТ-инфраструктуры на всех уровнях информационного пространства МНТК, преимущественно на основе отечественных разработок при передаче, обработке и хранении данных

Обеспечение защиты прав и законных интересов государства, бизнеса и личности от угроз информационной безопасности

Создание и внедрение линейного хранилища учетных записей пользователей цифровой экосистемы МНТК

Создание удостоверяющего центра обеспечения информационной безопасности МНТК

Проведение мероприятий по аттестации и сертификации соответствия требованиям обеспечения информационной безопасности элементов цифровой экосистемы МНТК

Медицина

Организация

Инновации

ИТ

Другие

5 Организационные мероприятия цифровой трансформации

Проведение обследований МНТК и его деятельности, выявление проблемных элементов, а также описание функциональных областей и процессов

Создание и внедрение индекса цифровой трансформации МНТК для оценки потенциала возможного роста, выявления зон развития и управления изменениями в процессе цифровой трансформации МНТК

Проведение инвентаризации и постановка на учет ИТ-активов МНТК

Развитие организационных структур реализации проектов и мероприятий стратегии ЦТ МНТК

Внедрение практик и подходов ITIL/ITSM при эксплуатации и осуществлении поддержки элементов цифровой экосистемы МНТК

Организация, запуск и обеспечение функционирования акселератора МНТК

Внедрение проектных и процессных практик в деятельность МНТК и филиалов

5 Нормативное регулирование, методическое и методологическое обеспечение

Разработка и утверждение ВНА «Положение об использовании информационных и цифровых технологий в МНТК (Единая политика)»

Разработка и утверждение ВНА «Положение о цифровой экосистеме МНТК»

Разработка и утверждение ВНА «Положение о проектной деятельности в МНТК»

Разработка и утверждение ВНА «Политика информационной безопасности МНТК»

Разработка и утверждение ВНА «Политика в области обработки данных и информации, относящейся к врачебной тайне»

Разработка и утверждение ВНА «Политика в области обработки персональных данных»

Разработка и утверждение ВНА «Положение по сбору, обработке и хранению данных МНТК»

Разработка и утверждение ВНА «Положение по управлению персоналом в области информационных и цифровых технологий»

Разработка и утверждение ВНА «Положение о бюджетировании в области информационных и цифровых технологий»

Разработка и утверждение ВНА «Положение об утверждении методики и оценке индекса цифровой трансформации МНТК»

Разработка и утверждение ВНА «Регламент работы с инновационными предложениями»

Разработка и утверждение ВНА «Регламент управления изменениями в МНТК»

Разработка и утверждение ВНА «Регламент процесса управления ИТ-активами в МНТК»

Разработка и утверждение ВНА «Регламент процесса работы с инцидентами и запросами на обслуживание элементов цифровой экосистемы МНТК»

Разработка и утверждение ВНА «Регламент управления рисками и проблемами в МНТК»

Разработка и утверждение ВНА «Соглашение об описании (моделировании) процессов в МНТК»

Разработка и утверждение ВНА «Положение об утверждении методики и оценке эффективности и результативности реализации стратегии»

Разработка и утверждение ВНА «Положение об осуществлении экспериментальных разработок и производства продукции»

Медицина

Организация

Инновации

ИТ

Другие

5. Дополнительные мероприятия, направленные на осуществление ЦТ МНТК

Устранение критической зависимости от поставок иностранного оборудования и ПО, переход на преимущественное использование российского оборудования и ПО

Перевод бумажных первоочередных архивных документов и фондов, в т.ч. медицинских, в электронный вид

Внедрение цифровых решений, направленных на обеспечение совместной работы и коллаборации сотрудников МНТК и партнеров

Внедрение отечественных офисных решений для общения и совместной работы с документами, обеспечения деятельности сотрудников МНТК

Внедрение отечественных операционных систем для обеспечения деятельности сотрудников МНТК

Организация и проведение ежегодного хакатона «МНТК. Цифра», в рамках которого представители сферы ИТ, аналитики, эксперты и представители бизнеса в составе команд создают проектные решения для МНТК и развития системы здравоохранения РФ

Медицина

Организация

Инновации

ИТ

Другие

Направления и приоритеты ЦТ МНТК

Медицина

- 1 Клиентоцентричность и оказание услуг
- 1 Управление медицинской деятельностью
- 1 Развитие функции НМИЦ
- 2 Экспорт услуг и развитие медицинского туризма

Организация

- 2 Развитие инструментов планирования, управления и контроля деятельности МНТК
- 2 Развитие кадров и кадрового потенциала
- 5 Организационные мероприятия цифровой трансформации
- 5 Нормативное регулирование, методическое и методологическое обеспечение
- 5 Дополнительные мероприятия, направленные на осуществление ЦТ МНТК

Инновации

- 3 Инновационные продукты МНТК

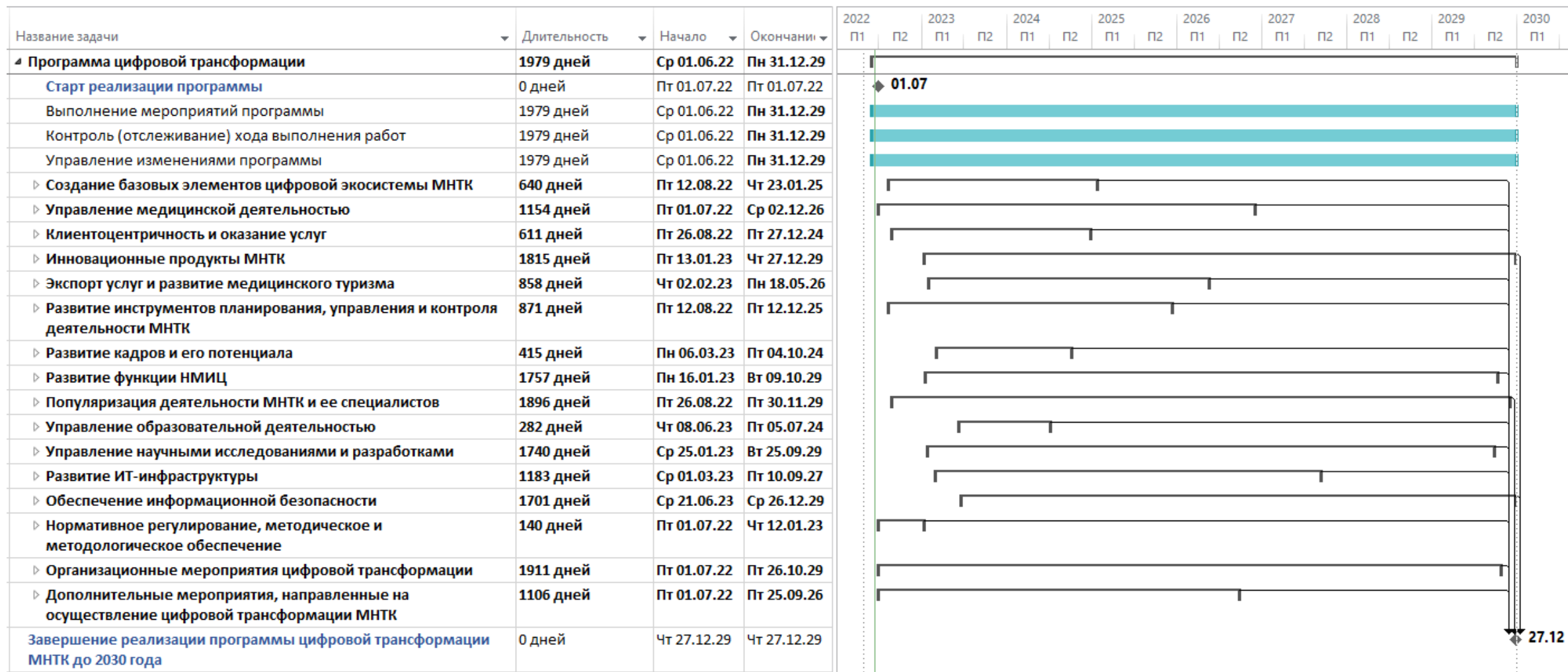
ИТ

- 4 Создание базовых элементов цифровой экосистемы МНТК
- 4 Развитие ИТ-инфраструктуры
- 4 Обеспечение информационной безопасности

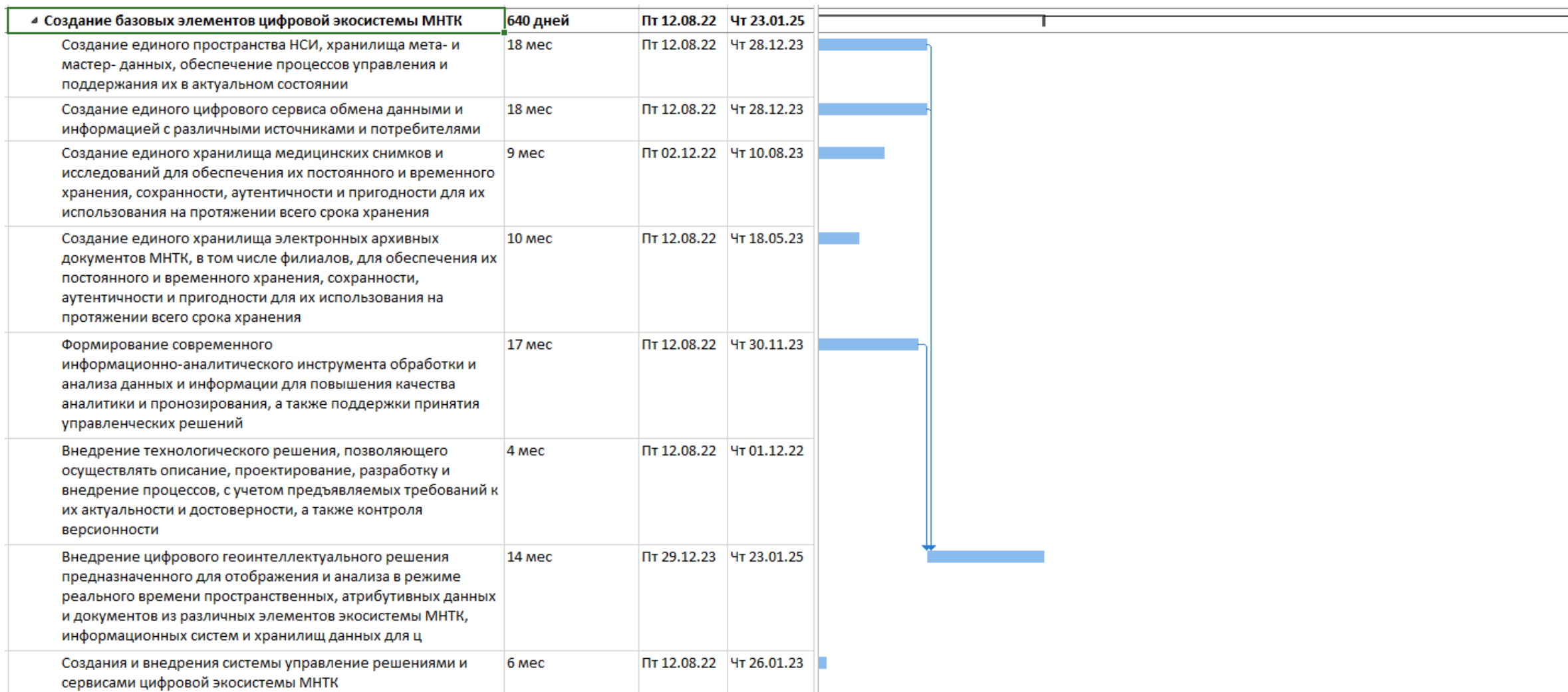
Прочее

- 2 Популяризация деятельности МНТК и его специалистов
- 2 Управление образовательной деятельностью
- 3 Управление научными исследованиями и разработками

План-график. Диаграмма Ганта 1/2



План-график. Диаграмма Ганта 2/2



Инструменты исполнения стратегии

- Стратегия работает «на стратегии»
- Стратегия — самодостаточный независимый документ
- Результаты и показатели верхнего уровня складываются из результатов и показателей нижнего уровня

Исполнение

Пересмотр

Корректировки

Прямое и обратное воздействие

Методические рекомендации

по цифровой трансформации
государственных корпораций
и компаний с государственным
участием, по разработке стратегии
цифровой трансформации

- Минцифры РФ
<https://digital.gov.ru/uploaded/files/mr-po-tst-gk.pdf>



- РАНХИГС
<https://strategy.cdto.ranepa.ru>

