

# Роль Совета в планировании: План финансового оздоровления



Лекции по управлению  
19 сентября, 2021

Информация, содержащаяся в данной презентации предоставляется только в некоммерческих образовательных целях и не предназначена для использования в качестве юридической консультации. Данный материал не может быть использован или переформулирован в каких-либо коммерческих целях; он также не может быть опубликован каким-либо лицом или учреждением, помимо официального организационного подразделения Церкви Христиан Адвентистов седьмого дня ® при наличии предварительного письменного разрешения от Университета Лома Линда. В соответствии с вышеизложенными условиями, разрешение на копирование или использование этих слайдов исключительно для некоммерческого использования в образовании настоящим предоставляется после включения настоящего уведомления. Использование всей или любой части данной презентации означает принятие Пользователем настоящих условий.

48 слайд был приобретен у ISTOCK

Все остальные изображения принадлежат Microsoft Clipart

# Признание

- Я принимал участие в разработке 15 планов:
  - 8 колледжей/университетов
  - 6 больниц
  - 1 церковное учреждение
- Некоторые были успешными, иные – нет.

# Вступление

Я поделюсь с вами причинами,  
почему некоторые планы  
были успешными, а другие нет.

Есть две основные причины,  
по которым одни потерпели неудачу,  
а другие добились успеха.

# 1 причина почему ПФО не работает

Все успешные ПФО включали наличие членов Совета и администраторов, обладающих эмоциональной устойчивостью и готовностью действовать.

Все провальные ПФО НЕ включали наличие членов Совета и администраторов, обладающих эмоциональной устойчивостью и готовностью действовать

# Руководство к действию

«Требуются независимые, ревностные и настойчивые люди, а не такие, что легко поддаются внушению и похожи на пластилин».

«Человек, который не может переучиться и приспособиться к любой работе, если этого потребуют обстоятельства, не годится для Божьего дела в наше время» .

«Люди, которых Бог хочет видеть в своем деле, не имеют права быть вялыми, без твердых моральных устоев и без сильного, волевого характера».

## 2 причина почему ПФО не работает

Совет попечителей  
и администрация ждут слишком  
долго, чтобы приступить  
к реализации плана.

“Если оказался в яме,  
прекращай копать.”.

Уилл Роджерс

“Если оказался в яме,  
прекращай копать и ищи выход.  
Если движешься в сторону ямы,  
найди другой путь.”

Аноним

# Вопрос для всех

Что вы выберете:

1. выбраться из ямы

ИЛИ

2. заметив впереди яму,  
пойти по другому пути?

# Признаки того, что вы в яме

- Не можете выплатить зарплату?
- Не можете заплатить поставщикам?
- Не в состоянии обслуживать долг?
- Несёте операционные убытки?
- Не можете проводить профилактическое обслуживание зданий и оборудования?

**Как можно раньше начинайте следить за признаками того, что вы падаете в яму.**

# Три ключевых компонента ПФО

1. План увеличения доходов и сокращения расходов, реализация которого приведет к приемлемой финансовой картине для организации.
2. Изменения в управлении и деятельности, гарантирующие, что организация не окажется снова в затруднительном финансовом положении.
3. План движения денежных средств — как используются средства во время финансового оздоровления.

# Две реалии успешного ПФО

1. Спланировать и реализовать план нелегко, и для этого нужны люди, способные воплотить задуманное в жизнь. Такая деятельность требует мудрости и эмоциональной силы.
2. Совет попечителей становится гораздо более вовлеченным в работу учреждения во время планирования и реализации плана.

# Участие Совета попечителей

1. Иницирует изменения.
2. Назначает комитет Совета попечителей для совместной работы с администрацией над подготовкой и осуществлением плана.
3. Комитет должен собираться на регулярной основе, обычно раз в месяц.
4. Важно, чтобы комитет и Совет попечителей оказывали эмоциональную поддержку администрации и призывали ее к отчетности.

# Цели

## Шесть вопросов к Совету

1. Каково наше текущее финансовое положение и куда мы направляемся?
2. Как мы в нем оказались?
3. Что мы будем делать, чтобы не допустить этого в будущем?
4. Что мы хотим достичь?
5. Как мы это сделаем?
6. Как мы будем выживать во время реализации плана?

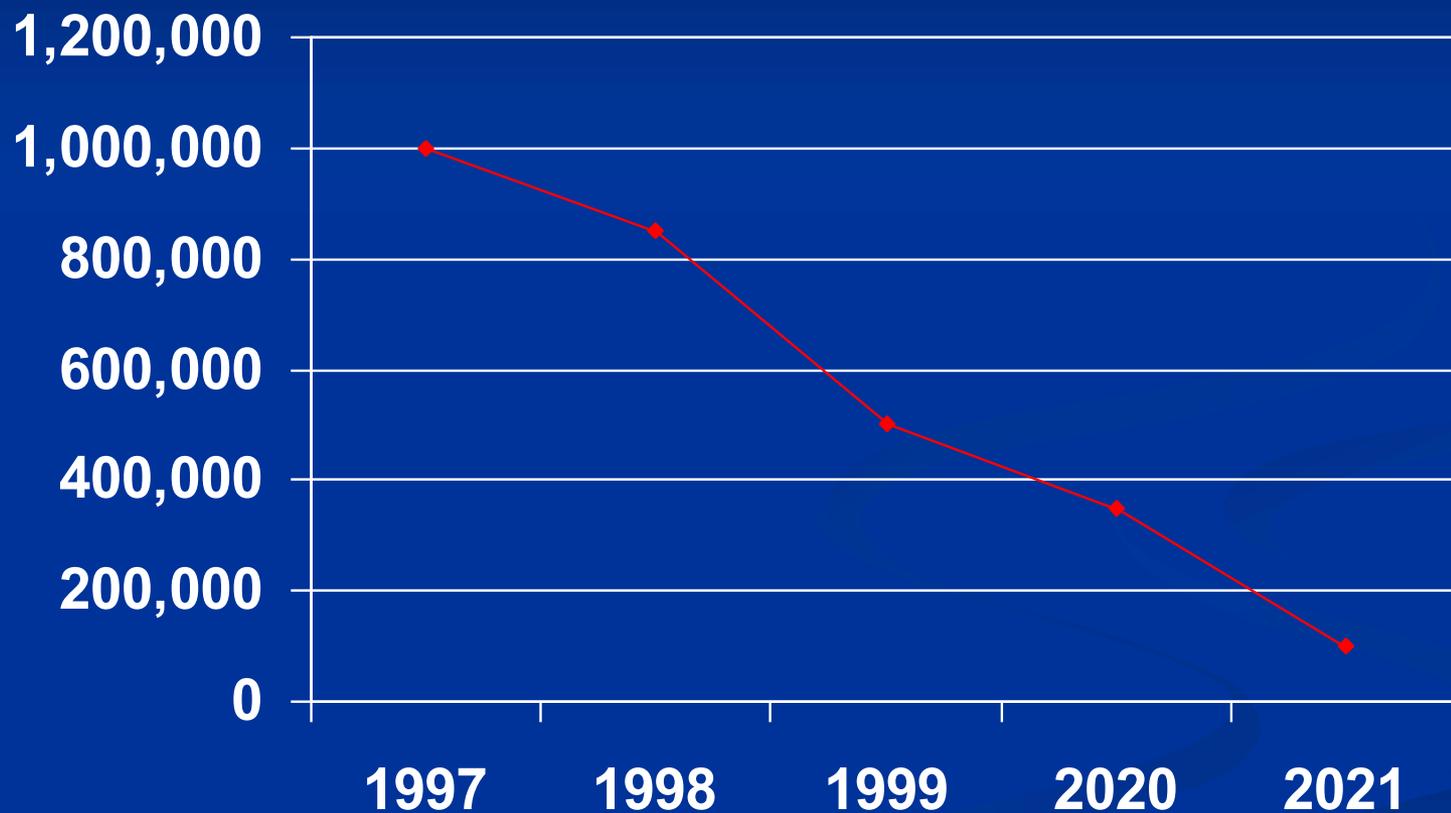
# Каково наше текущее финансовое положение?

- В 2020 году мы получили операционную прибыль в размере почти 400 000.  
У нас были текущие платежи по кредитам и обслуживанию долга.
- Похоже, что в 2021 году мы также получим операционную прибыль.
- НЕТ ПРОБЛЕМ????

Решение на основе одного года и по предварительной оценке второго.

# Не лучше ли отражает наше финансовое положение эта картинка?

Те же данные 2020 года и тот же потенциал на 2021 год  
Добавлены данные: Прошлое



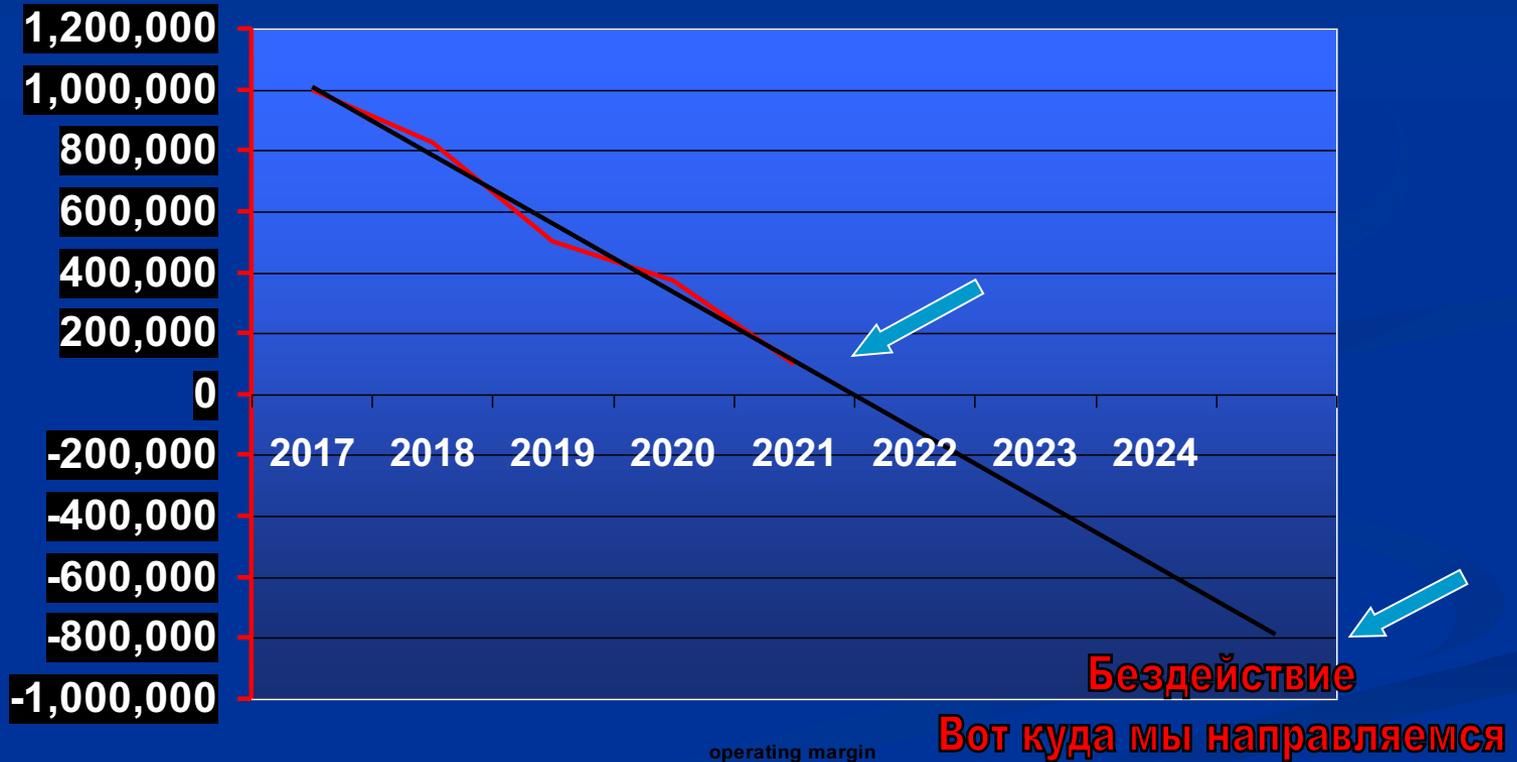
Операционные результаты

Operating Results

# Где мы находимся и куда направляемся?

**Operating Margin**

Маржа операционной прибыли



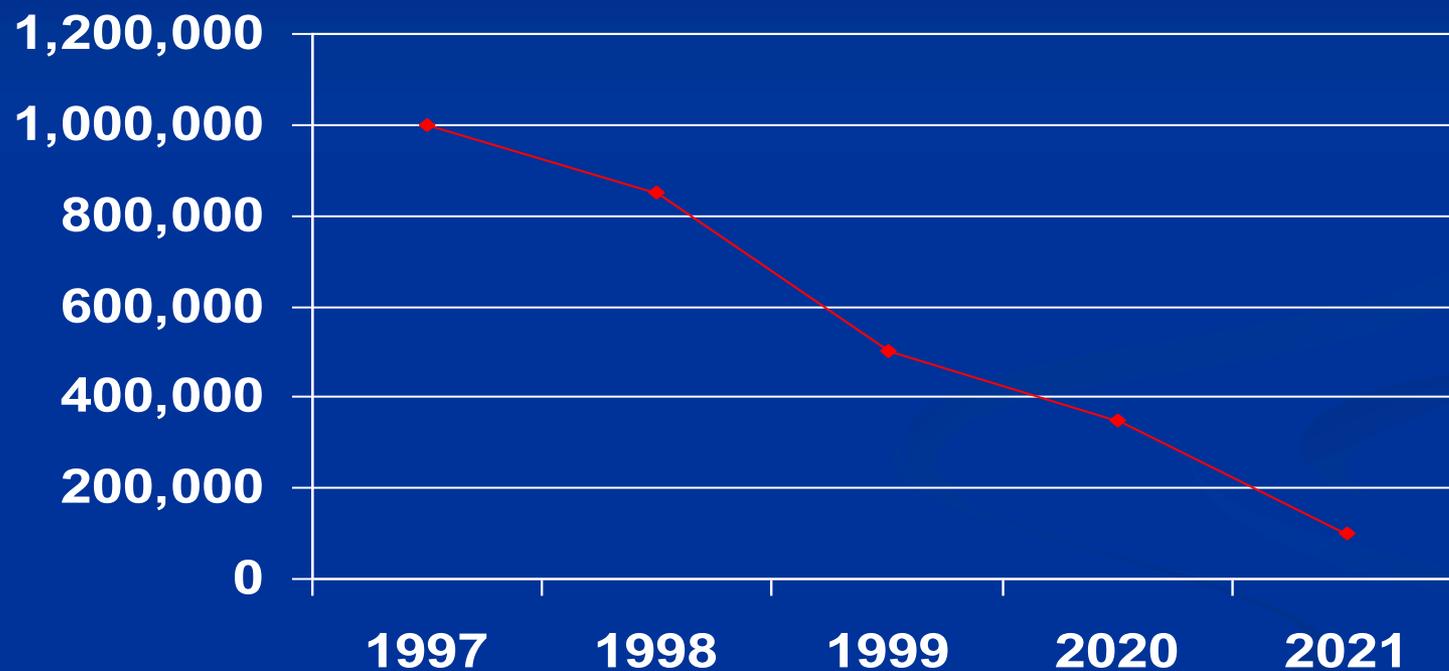
Прошлое, настоящее и будущее..

**Два основных сценария,  
которые показывают  
финансовые трудности.**

**Совет попечителей может  
действовать по разным сценариям.**

# Сценарий 1

## Медленный спад



Операционные результаты

Operating Results

# Сценарий 2

## Чрезвычайное событие



Операционные результаты

Operating Results

# Как мы к этому пришли и что мы собираемся изменить?

- Когда в больнице происходит чрезвычайное событие, смерть пациента, причинение необратимого или временного вреда, созывается комиссия для определения первопричины и принятия корректирующих мер.
- Цель подобных действий – не найти виновника, а предотвратить подобное в будущем.
- При возникновении серьезных финансовых проблем в больнице Совету попечителей необходимо определить первопричину и принять меры по исправлению ситуации.

# Как мы к этому пришли?

## Что мы собираемся изменить?

- Плохие решения Совета попечителей?
- Отсутствие заседаний Совета попечителей?
- Чрезвычайная ситуация? Нет планов на случай непредвиденных обстоятельств? Нет страховки?
- Неэффективное руководство?
- Неэффективное составление бюджета?
- Конфликты интересов?
- Не используется концепция "ситуационной осведомленности"? Видение только на один год. Нет анализа прошлого, настоящего и будущего.

**Теперь мы понимаем,  
где мы находимся, как мы туда попали  
и какие изменения нам нужно  
предпринять, чтобы не попасть  
в подобную ситуацию в будущем.  
Вопросы для Совета попечителей:**

**Куда мы хотим попасть?**

**Как мы туда попадем?**

**Ответ:**

**Разработайте план и обеспечьте его выполнение.**

# Кто инициирует изменения?

- «Если ежемесячные или годовые финансовые отчеты организации свидетельствуют об **операционном дефиците**, то ее контролирующий **совет**/исполнительный комитет должен немедленно принять меры для исправления такого положения».

Рабочий курс АСД S 09 20

Следите за тенденцией.

Когда у вас возникнет операционный дефицит, может быть уже слишком поздно.

# Кто инициирует изменения?

- «Если организация в своих ежемесячных или годовых финансовых отчетах показывает, что она **не укладывается в свой бюджет**, то ее контролирующий **совет**/исполнительный комитет должен немедленно принять меры для исправления такого положения».
- Рабочий курс АСД S 40 20

Следите за тенденцией.

Когда у вас возникнет операционный дефицит, может быть уже слишком поздно.

# Процесс

## Процесс А

- Совет инициирует и назначает комитет по надзору.
- Администрация разрабатывает проект при участии назначенного Советом комитета.
- Совет утверждает
- Администрация внедряет
- Комитет совета попечителей осуществляет мониторинг.

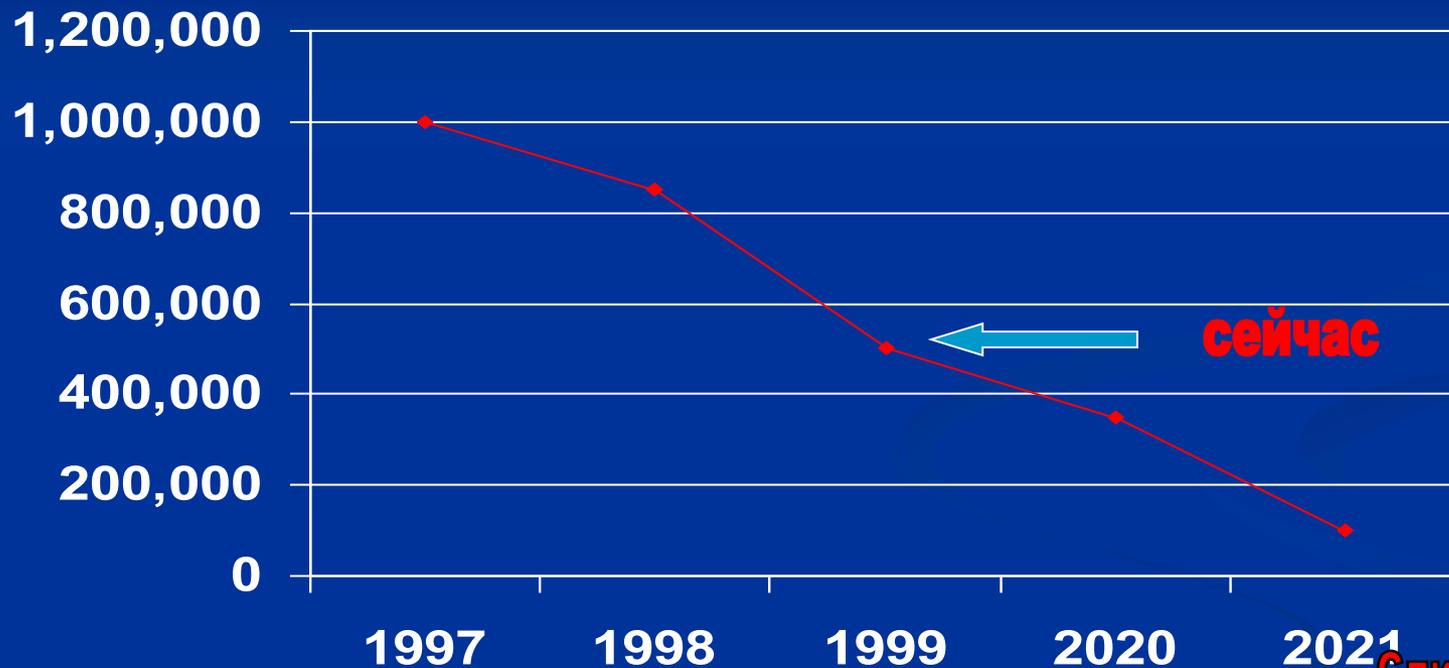
## Процесс В

- Администрация инициирует
- Администрация информирует Совет, и Совет назначает комитет по надзору.
- Администрация разрабатывает проект с учетом мнения комитета.
- Совет утверждает.
- Администрация внедряет.
- Комитет совета осуществляет мониторинг.

# Когда вы инициируете план изменений?

- Чем раньше, тем лучше.
- Не нужно ждать, пока возникнет операционный убыток.
- Если вы используете анализ ситуации с учетом тенденций, вы получите ранние предупреждения о том, что необходимо внести изменения.

# Пример раннего предупреждения

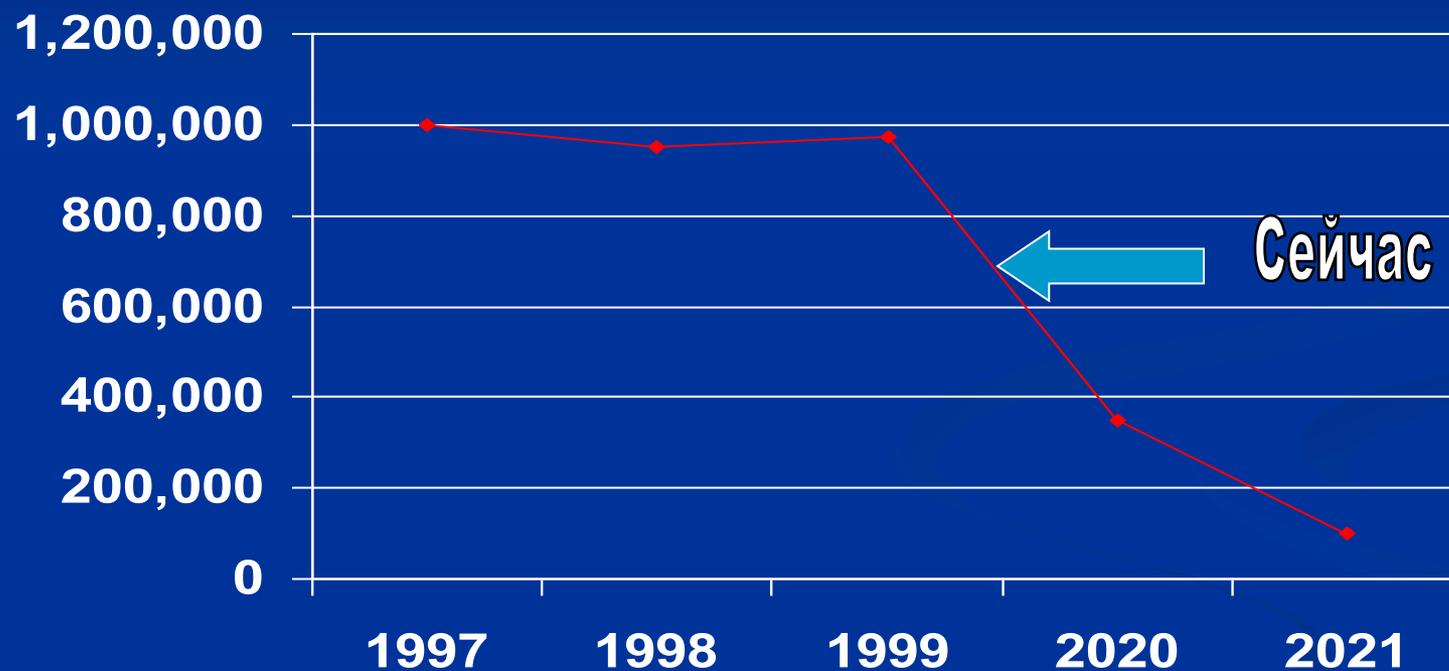


Операционные результаты

Operating Results

Слишком поздно

# Пример чрезвычайного события



Операционные результаты

—◆— Operating Results

# **Десять ключевых элементов плана оздоровления**

- 1. План должен быть составлен в письменном виде.  
Факты и предположения будут меняться, и план может потребовать изменений.**
- 2. Решения должны быть утверждены и реализованы.**
- 3. Необходимо наличие системы мониторинга для точного отслеживания прогресса.**

# Десять ключевых элементов плана оздоровления

4. План должен быть долгосрочным.  
(Я рекомендую не менее 3х лет).
5. План должен поддерживать выполнение миссии и стратегического плана учреждения.
6. Процесс разработки плана должен охватывать все сферы и восприниматься всеми членами, как справедливый.

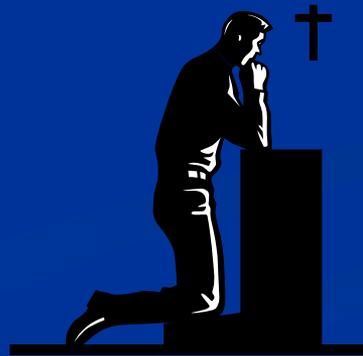
# **Десять ключевых элементов плана оздоровления**

7. Процесс должен реалистично оценивать увеличение доходов и снижение затрат.
8. Процесс принятия решений должен быть надежным, основанным на данных, иметь поддержку, полномочия и готовых действовать людей.

# Десять ключевых элементов плана оздоровления

9. Необходимо разработать  
тщательно продуманный план  
коммуникации.

10. Молитва имеет решающее  
значение.



# Молитва Vs Действие

- «Человек, который ничего не делает, а только молится, вскоре перестанет молиться»

Путь ко Христу. с. 101

- «Иногда даже лучше принять неправильное решение, чем все время пребывать в нерешительности, колебаться, склоняясь то в одну, то в другую сторону».

Свидетельства для Церкви. Том 3. стр. 497

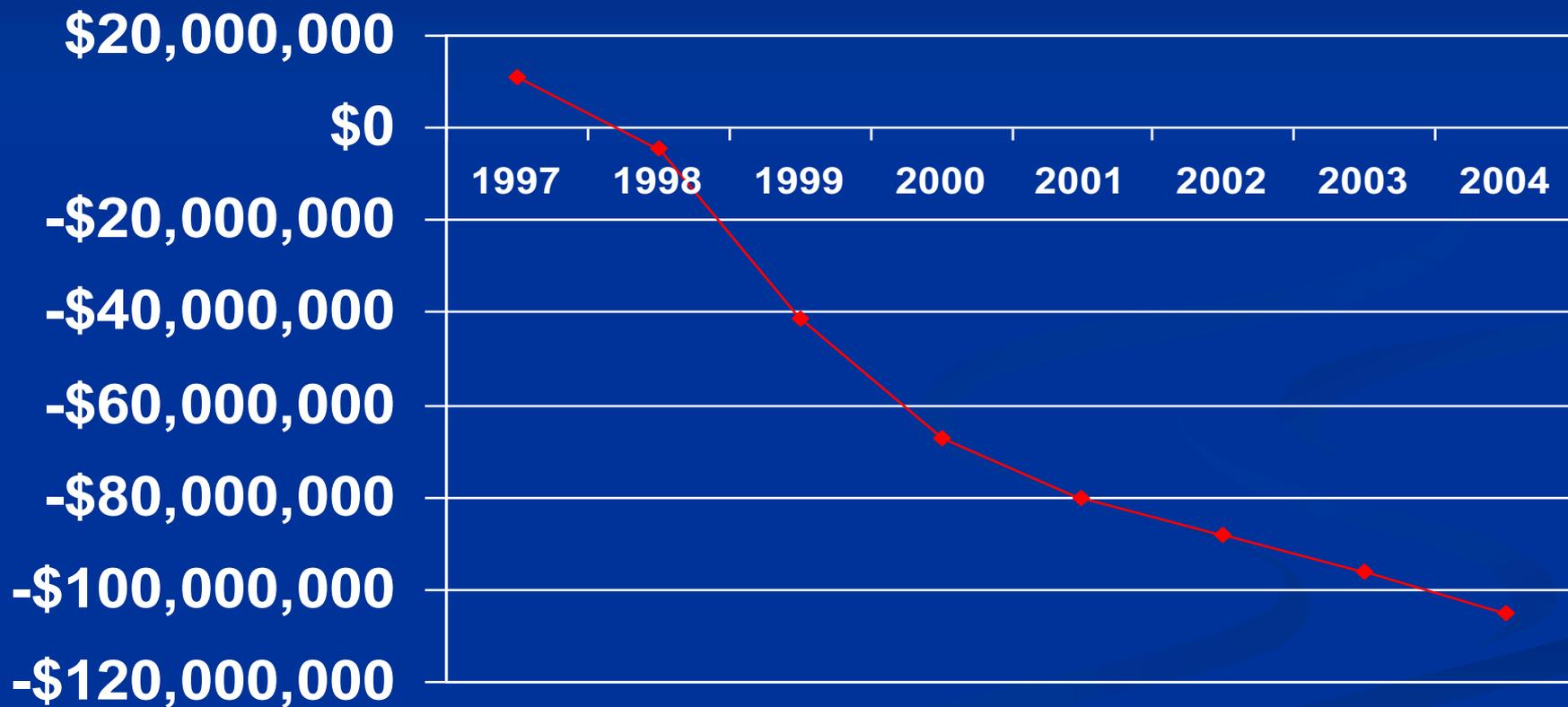
# Молитва Vs Действие

- «Нерешительность в деле Божьем вскоре перерождается в активные действия на стороне зла».  
Свидетельства для Церкви. Том 4. стр. 344
- «Больше неприятностей и осложнений возникает из-за подобных сомнений и колебаний, чем из-за слишком поспешных решений» . Свидетельства для Церкви. Том 3. стр. 497-498

# Реальный случай

Используя 10 ключевых элементов и некоторые из методов, которые будут представлены, это учреждение смогло улучшить свое финансовое положение.

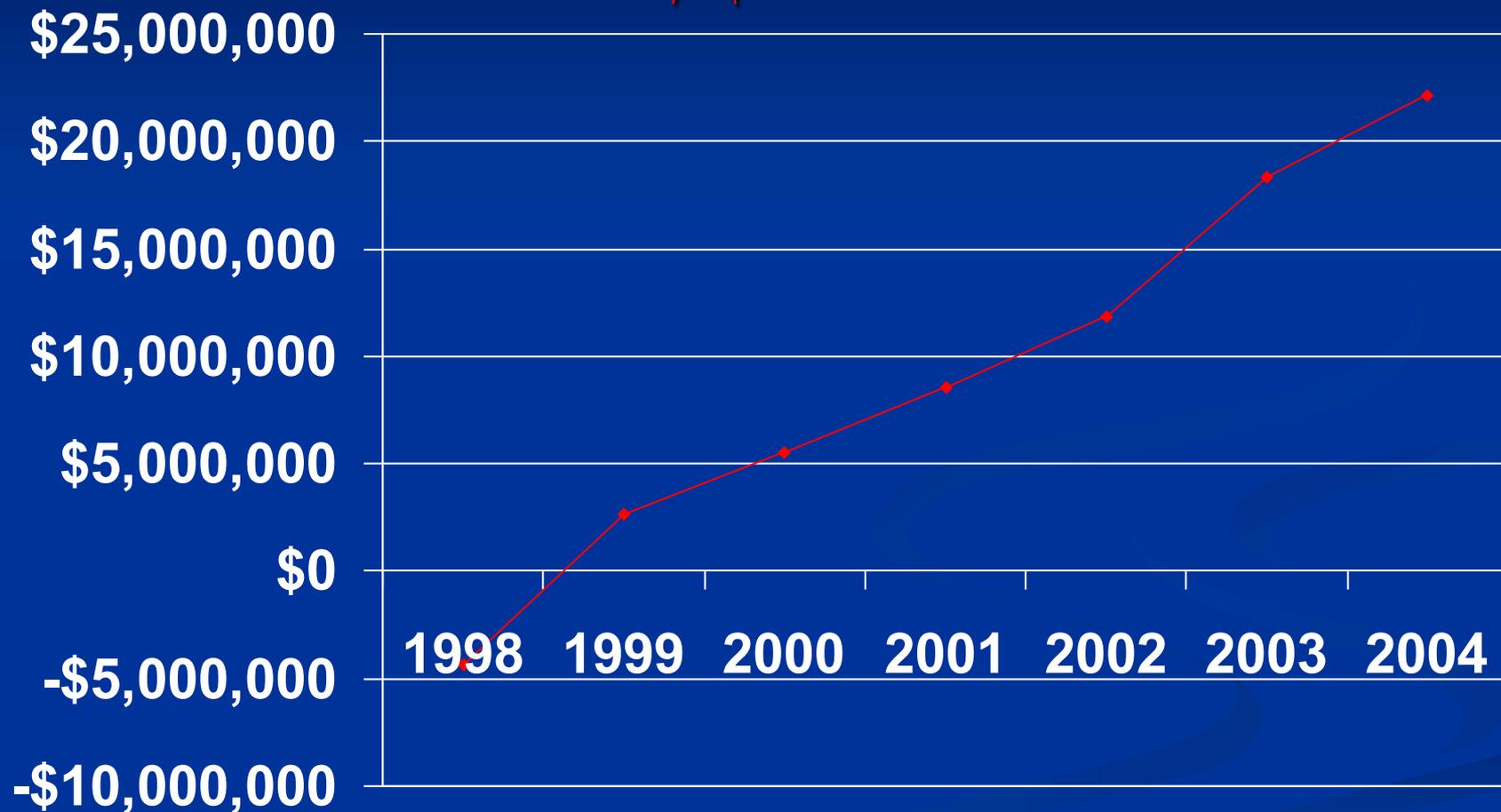
# ФИНАНСОВАЯ МОДЕЛЬ «БЕЗДЕЙСТВИЯ»



ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ

—◆— NET INCOME

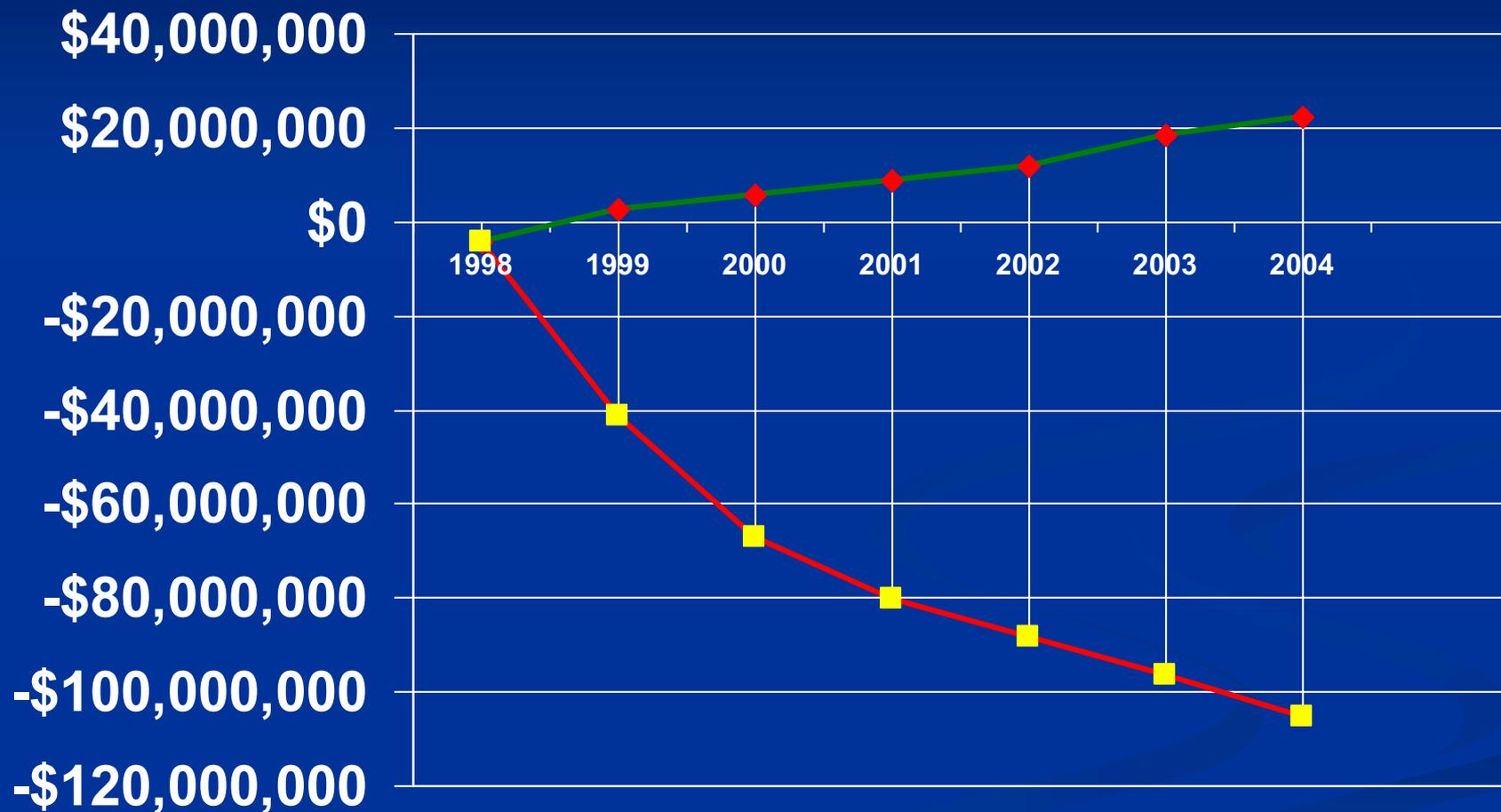
# “ЖЕЛАЕМАЯ ФИНАНСОВАЯ МОДЕЛЬ”



ОПЕРАЦИОННАЯ  
ПРИБЫЛЬ

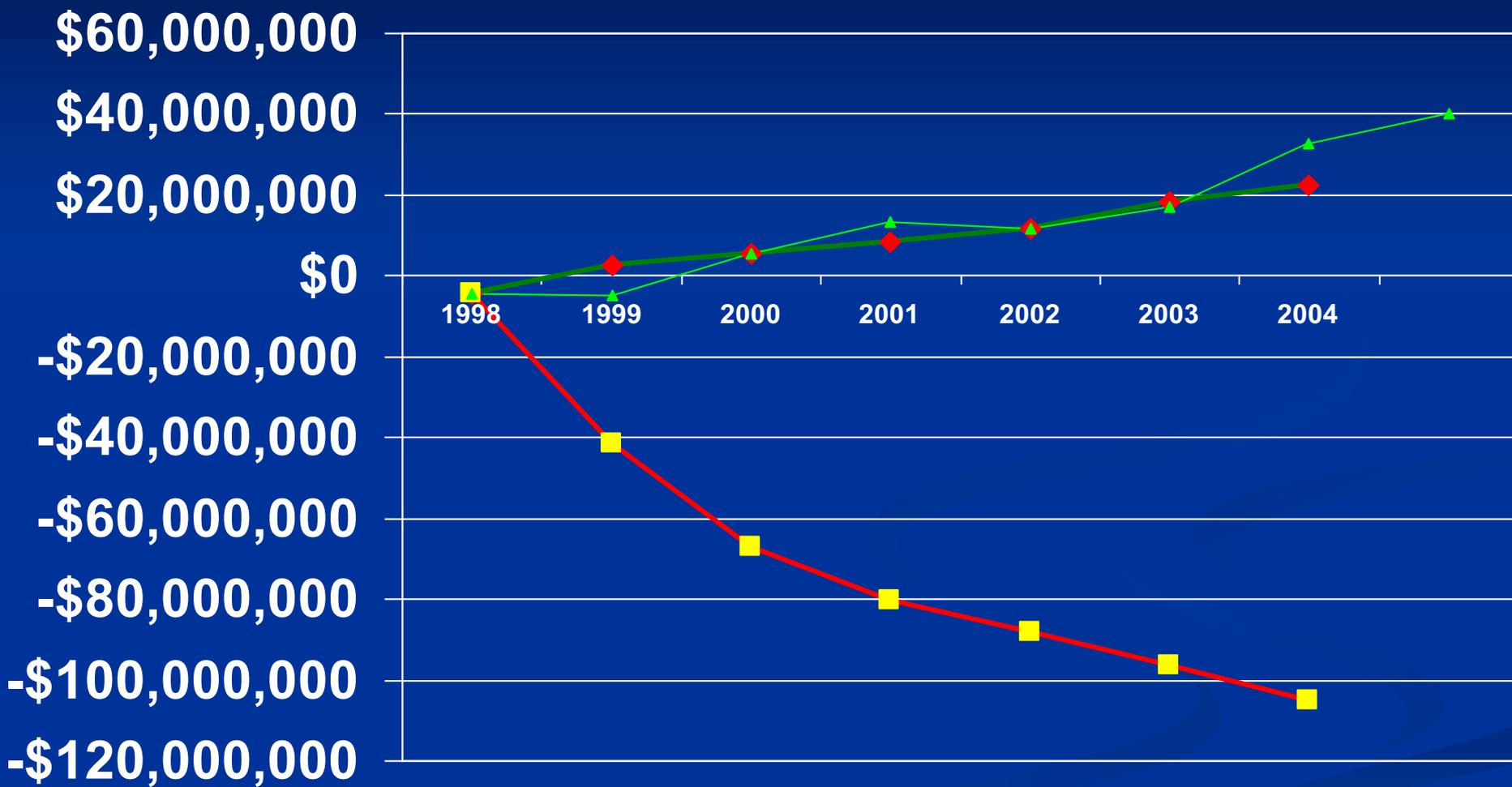
—♦— OPERATING GAIN

# «РАСХОЖДЕНИЕ»



◆ DESIRED    ■ DO NOTHING  
ЖЕЛАЕМОЕ    БЕЗДЕЙСТВИЕ

# РЕЗУЛЬТАТЫ



◆ DESIRED GAIN    ■ DO NOTHING    ▲ ACTUAL GAIN

ЖЕЛАЕМАЯ ПРИБЫЛЬ    БЕЗДЕЙСТВИЕ    РЕАЛЬНАЯ ПРИБЫЛЬ

# Чего мы хотим достичь?

## Определите финансовую цель

1. Покрыть все операционные расходы.
2. Обслуживать все долги.
3. Иметь операционную прибыль в размере 3%.
4. Создать резервный фонд на 6 месяцев.
5. Наладить и поддерживать текущие отношения со всеми поставщиками.
6. Проводить профилактическое обслуживание.

### Финансовые цели

200 000 в первый год действия плана.

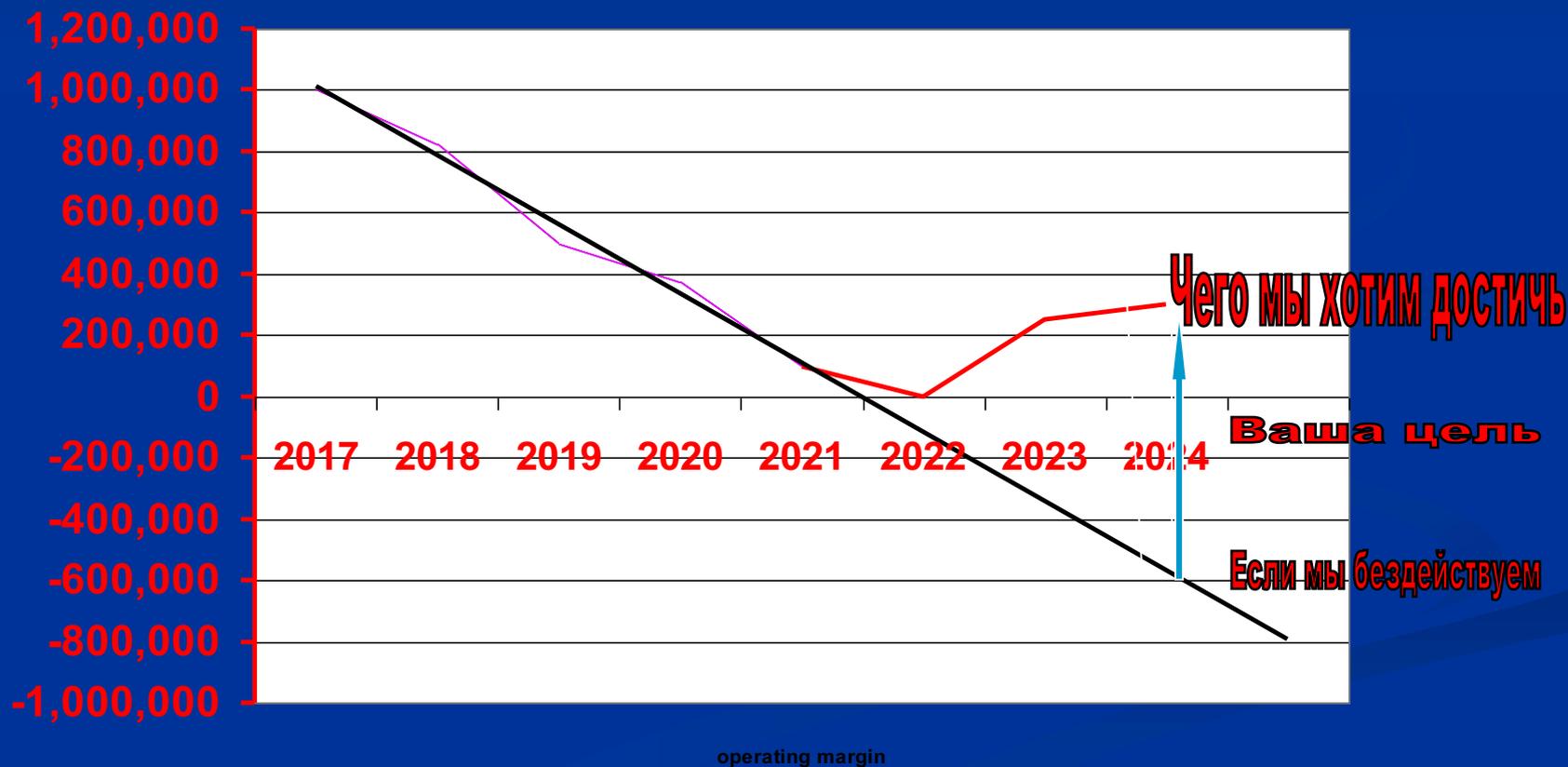
400 000 во второй год действия плана.

900 000 на третий год действия плана.

# Чего мы хотим достичь? При достижении нашей цели

Operating Margin

Операционная маржа



# Цели

## Шесть вопросов к Совету

1. Каково наше текущее финансовое положение и куда мы направляемся?
2. Как мы здесь оказались?
3. Что мы будем делать, чтобы не допустить этого в будущем?
4. Что мы хотим достичь?
5. Как мы это сделаем?
6. Как мы будем выживать во время реализации плана?

# Как мы достигнем цели 7 стратегий

- Разные законы.
- Разные культуры.
- Разные ситуации.
- Все применялись в больницах.

# Как мы достигнем цели?

## Стратегии получения дохода.

1. Соблюдение условий контракта
2. Привлеките на свою сторону врачей (заручитесь поддержкой специалистов)
3. Пожертвования
4. Следите за инфляцией.

# Как мы достигнем цели?

## Стратегии управления расходами

5. Правильный размер организации

6. Контроль сверхурочной работы

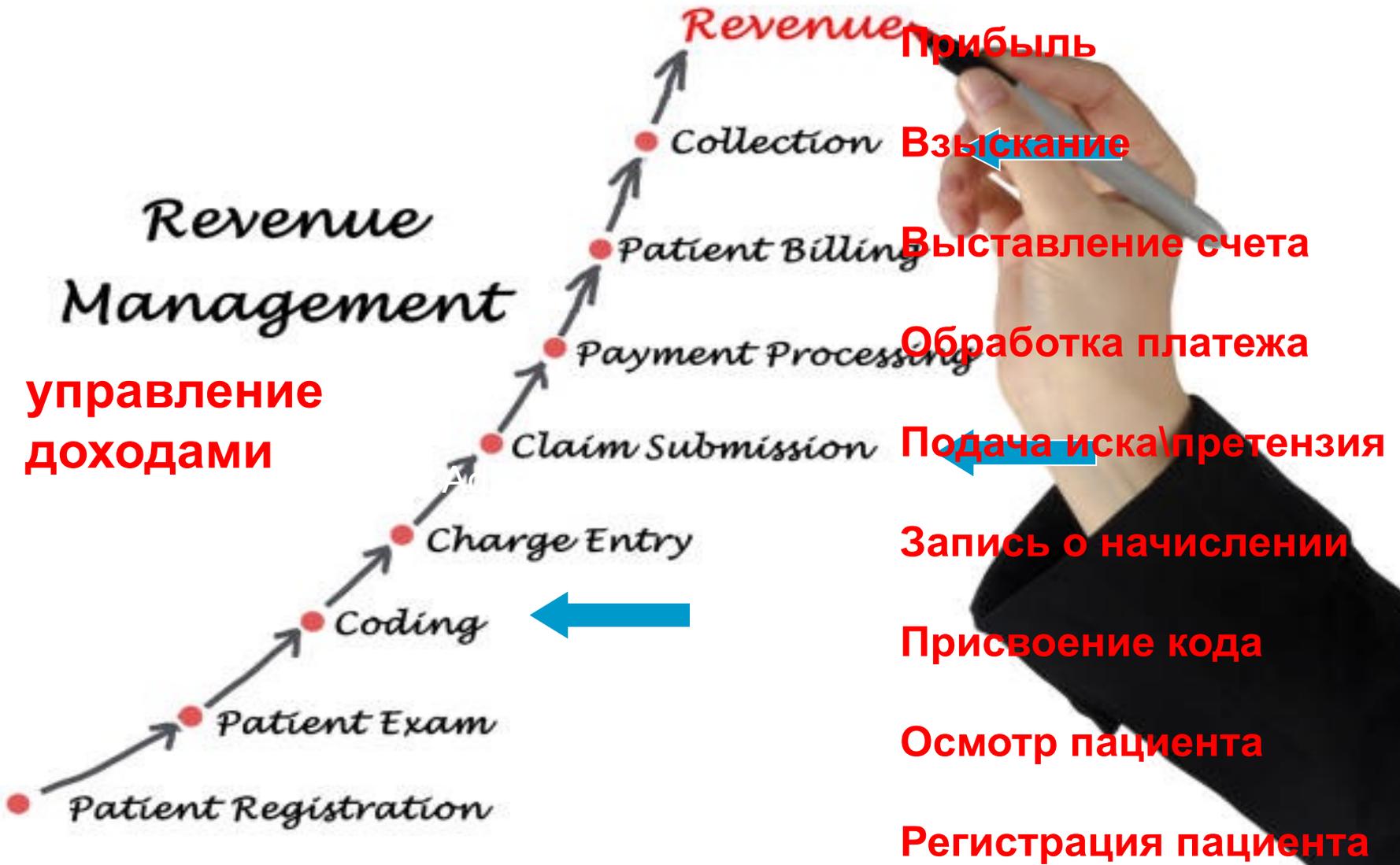
7. Управление поставками/  
медикаментами

# Стратегия #1

## Соблюдение контракта



**Прочитайте и вникните**



# Соблюдение контракта

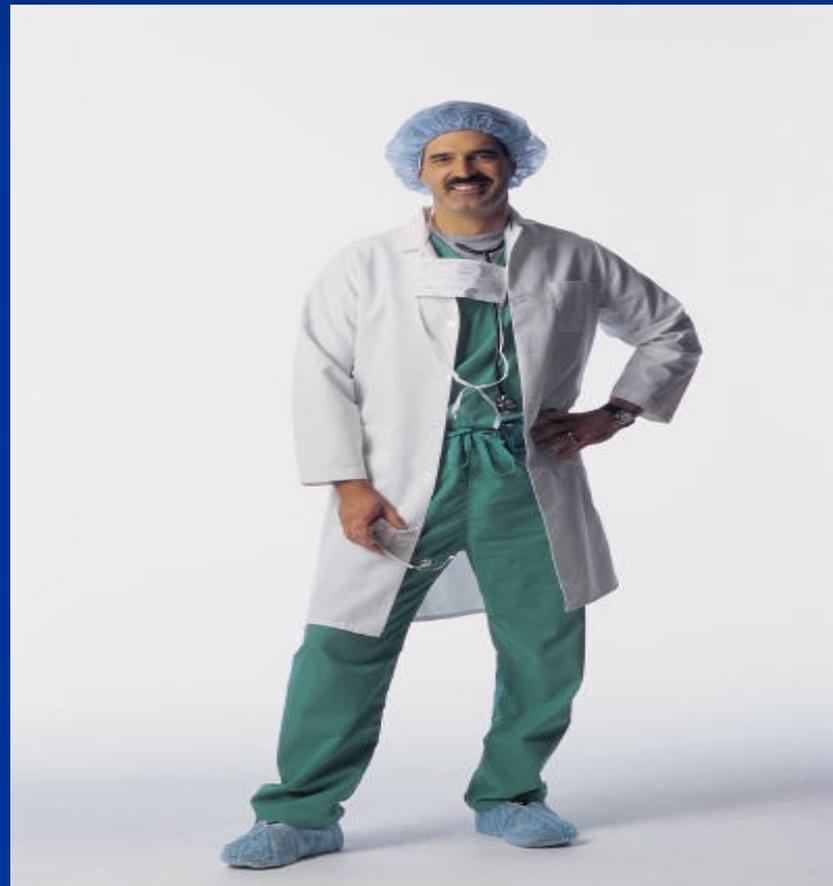
- Содержит перечень видов и количество выданных лекарств пациенту.
- Указывает проведенные лабораторные тесты.
- Врач должен предоставить вместе со счетом медицинское заключение.
- Счета должны быть представлены в течение 90 дней после выписки.
- Повторная госпитализация по той же медицинской проблеме в течение 30 дней после выписки не покрывается данным договором.

# Общие проблемы соблюдения договорных обязательств

- Отсутствует пункт об инфляции.
- Неправильное выставление счетов.
  - ✓ Включите все пункты
  - ✓ Выставляйте счета своевременно
  - ✓ Включите примечания врача
- Отсутствует процедура взыскания задолженностей.

# Стратегия # 2

Привлеките на свою сторону специалистов  
(Заручитесь поддержкой специалистов)



Кто решает, в какой больнице  
пациент будет проходить  
лечение?

# Привлеките на свою сторону врачей

## ДОКТОРСКАЯ



# Привлеките врача

## Реальный пример в больнице АСД

Больница испытывает серьезные финансовые трудности.

Главврач провел опрос среди местных врачей. Он задал вопрос: порекомендовали ли бы они пациентам эту больницу.

Врачи ответили, что да, если в больнице будут произведены определенные изменения.

Была определена стоимость для внесения изменений и установлена их очередность.

В настоящее время ведется поиск средств для проведения необходимых изменений.

**Где взять эти средства?**

# Стратегия # 3

## Пожертвования

Пожертвования на благотворительность  
в США в 2018 году

427.71 миллиарда долларов

80% от частных лиц

[Givingusa.org](https://givingusa.org)

# Пожертвования

«Наша больница  
нуждается в деньгах»

# 7 причин, по которым доноры дают деньги, и 1 причина, по которой они этого не делают

1. Они руководствуются своей миссией
2. Они доверяют организации
3. Они видят результат
4. У них есть личная заинтересованность в этом деле
5. Они хотят быть частью чего-то
6. Вы привлекли их внимание
7. Они хотят получить налоговые льготы

Источник: Опрос 3000 доноров, проведенный сайтом [networkforgood.com](http://networkforgood.com)

# #Причина №1, по которой доноры перестают давать деньги

Они не знают,  
как используется  
их пожертвования.

# Пожертвования

## ■ Информация о больнице

- Функциональный совет
- Финансовый отчет
- Аудированный финансовый отчет
- Миссия
- Планирование

## ■ Описание ситуации (кто просит, почему просит, зачем, как это поможет людям...)

## ■ Благодарность

## ■ Постоянное общение

# Стратегия #4

## Следите за инфляцией

Источник 2020 The Globaleconomy.com

■ Гаити	22.8%
■ Замбия	15.7%
■ Гана	10.0%
■ Малави	8.6%
■ Индия	6.6%
■ США	1.2%
■ Бразилия	3.2%
■ Бангладеш	5.7%
■ Гондурас	3.5%
■ Россия	3.4%

# Влияние инфляции с течением времени

	2018	2019	2020	2021	2022
Инфляция		3%	3%	3%	3%
Доходы	105	105	105	105	105
Расходы	100	103	106.09	109.27	112.55
Прибыль/ (убыток)	5	2	-1.09	-4.27	-7.55
Маржа прибыли	4.76%	1.9%	-1.04%	-4.07%	-7.19%

# КУДА ИДУТ РАСХОДЫ?

Источник Statista



# Стратегия # 5

## Правильный размер организации

СКОЛЬКО СОТРУДНИКОВ  
ВАМ НУЖНО В КАЖДОМ ОТДЕЛЕ?

# Правильный размер

## организации

Какое количество верное?

1. Внешние контрольные показатели:

а. Коммерческие данные эквивалент полной занятости

ЭПЗ на одну койку: В среднем около 5 (Источник ОРТУМ)

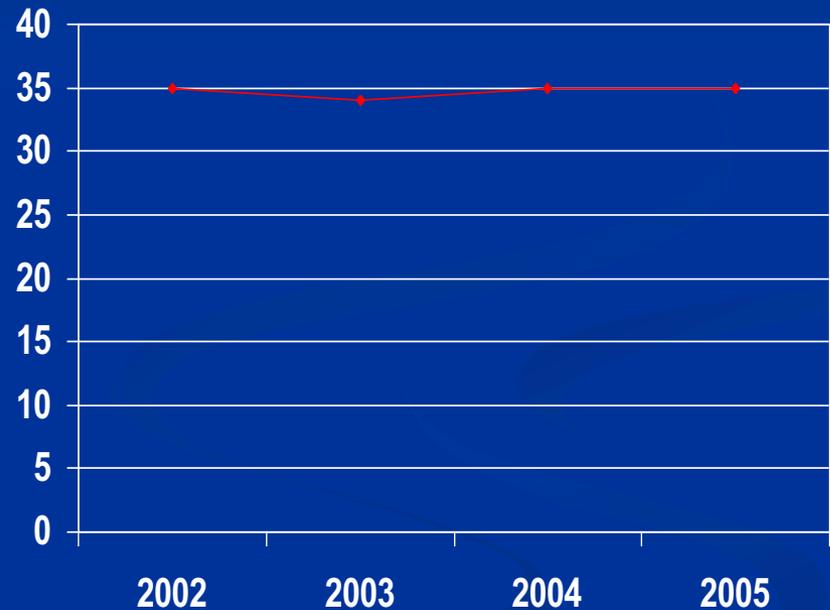
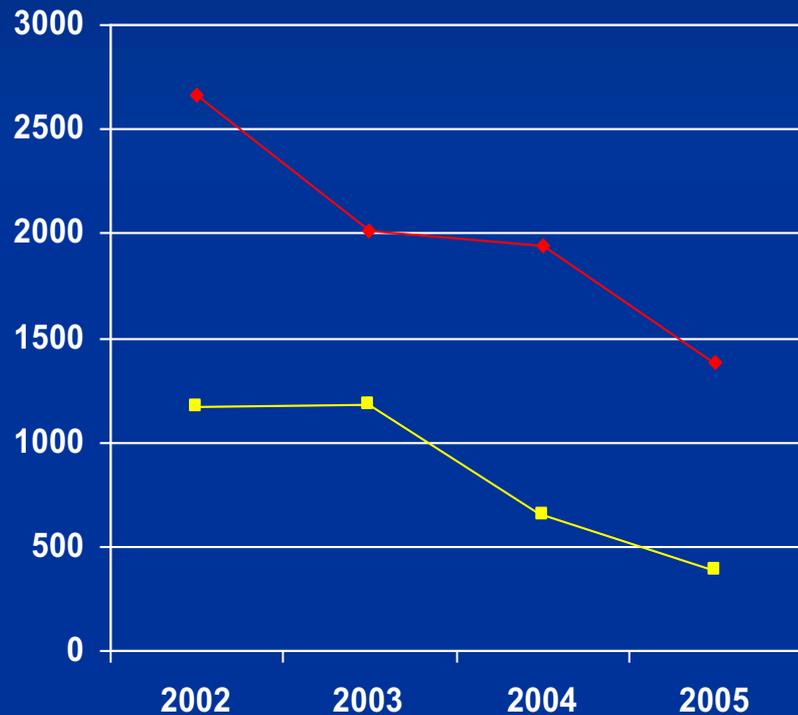
б. Рекомендации правительства.

с. Сравнение с больницами других систем.

2. Внутренние контрольные  
показатели:

# Внутренние контрольные показатели

## О чем говорят эти графики?



◆ YEARLY ADMISSIONS    ■ YEARLY SURGICALS

◆ STAFF

ЕЖЕГОДНАЯ ГОСПИТАЛИЗАЦИЯ ЕЖЕГОДНЫЕ ОПЕРАЦИИ

ПЕРСОНАЛ

# Как выбрать сотрудников, которых нужно уволить?

Процесс должен быть честным  
и восприниматься как справедливый.

Процесс должен быть законным.

Критерии:

Стаж работы

Ежегодная аттестация

Уровень квалификации

Образование

Стажировка

# Готовы ли мы терпеть сотрудников, которые:

- Неэффективны
- Проявляют грубое отношение к пациентам и другим сотрудникам
- Имеют негативное отношение
- Имеют низкое качество работы
- Недобросовестны

# Меньше – может быть лучше

«Управляя серьезными учреждениями, намного проще решать определенные вопросы легким, никого не обременяющим путем, чем отстаивать принципы, борясь против того, что может ослабить и разрушить уверенность и веру. И пусть мы сможем сделать меньше, поскольку у нас будет не много сотрудников, но если они всем сердцем посвящены служению, твердо стоят на своих принципах, любят полноту истины и послушны всем заповедям Божьим, то это принесет нам больше благословений, чем кажется на первый взгляд».

# Меньше – может быть лучше

- Исследование Эми Вжесневки из Йельского университета.
- Внутренняя мотивация приносит лучшие результаты, чем внешняя.
- «Помочь людям сосредоточиться на важности и влиянии их работы, а не на, скажем, финансовой прибыли, которую она принесет, может быть лучшим способом улучшить не только качество их работы, но и, как это может показаться нелогичным, их финансовое положение».

# Затраты/экономия при правильном размере

- Больница переполнена сотрудниками (20).
- Средняя годовая зарплата и пособия 20 сотрудников составляет 9 000.  
(180 000 в год)
- Стоимость увольнения по закону равна размеру 3х месячной зарплаты и пособий.
- Сумма составит 45 000; выплачивается сразу при увольнении

# Экономия от правильного выбора размера

- Потратив 45 000, вы сэкономите 180 000 в год.
- Где взять 45 000?
- Посчитайте и займите деньги.
- Адвентистское учреждение здравоохранения, спонсорская организация, местный банк, другие учреждения системы.
- Выплатите кредит, используя 50% сбережений. Срок возврата займа - 6 месяцев.
- Экономия для учреждения: 45 000 за первые 6 месяцев и 180 000 в год после этого.

# Стратегия # 6

## Контроль сверхурочной работы

- Около 10% бюджета работодателя – оплата труда
- Оплата труда составляет 63% ваших расходов
- Отсутствие сверхурочных позволит сэкономить около 6%
- Оплата труда \$500,000 в год - экономия \$30,000

# Контроль сверхурочной работы

- Создайте четкую политику и процедуры
- Кто может утверждать сверхурочные
- Устанавливайте цели
- Отслеживайте сверхурочные и сравнивайте с целями

# Стратегия # 7

## Управление

### поставками/медикаментами

- 22% расходов
- Кто принимает решения о снабжении и использовании лекарств?

# Управление поставками/медикаментами

- Управление запасами
  - Кража
  - Устаревшие
  - Слишком много и слишком мало
- Распределение прибыли
  - Кто принимает решение об использовании?
  - Дать стимул для повышения эффективности

# Доход

	Год 1	Год 2	Год 3
Поставки по счетам	30,000	45,000	50,000
Включите примечания врача	50,000	65,000	70,000
Перезаключение договоров с плательщиками	0	130,000	200,000
Дотации	50,000	0	0
Итого	80,000	240,000	320,000

# Ответственный за:

	Поручено
Поставки по счетам	Финансовый директор
Включите примечания врача	Главврач
Перезаключение договоров с плательщиками	Внешний консультант
Дотации	Председатель Совета

# Уменьшение расходов

	Год 1	Год 2	Год 3
Правильный размер организации	100,000	200,000	200,000
Контроль сверхурочной работы	25,000	30,000	30,000
Прекращение деятельности, не связанной с миссией	20,000	30,000	30,000
Лишение администрации льгот	5,000	7,500	7,500
<b>Итого</b>	<b>150,000</b>	<b>267,500</b>	<b>267,500</b>

# Ответственный за сокращение расходов

	Поручено
Правильный размер организации	Директор отдела кадров
Контроль сверхурочной работы	Финансовый директор
Прекращение деятельности, не связанной с миссией	Финансовый директор
Лишение администрации льгот	Председатель Совета

# Как мы собираемся выжить?

## План движения денежных средств

Во время планирования и реализации плана оздоровления, денежных средств для обеспечения всех расходов не будет достаточно.

Необходимо подготовить план движения денежных средств.

# План движения денежных средств

1. Определите, сколько денежных средств будет доступно каждый месяц.
2. Рассчитайте ежемесячную потребность в денежных средствах.
3. Определите ежемесячный дефицит денежных средств.
4. Определите приоритетность потребностей в денежных средствах.

Наиболее приоритетными будут те кредиторские задолженности, невыплата которых приведет к остановке работы учреждения.

Расчет заработной платы

Поставщики

Врачи по контракту

# План движения денежных средств

## 5. Поиск дополнительных средств.

Кредитная линия

Дотации

## 6. Общение с поставщиками, дебиторами, коммунальными службами и т.д.

# Основные факторы успеха

1. Хорошо продуманный план в письменном виде.
2. Группа людей, способных принять решение и довести его до конца.
3. Надлежащий надзор со стороны Совета попечителей.
4. Молитва и ориентир на миссию учреждения.

# Основные причины неудач

1. План не ясен и не понятен ключевым лицам.
2. Никто не несет ответственности.
3. Ключевые лица не могут принимать решения и выполнять сложные задачи.

# Цели

## Шесть вопросов к Совету

1. Каково наше текущее финансовое положение и куда мы направляемся?
2. Как мы в нем оказались?
3. Что мы будем делать, чтобы не допустить этого в будущем?
4. Что мы хотим достичь?
5. Как мы это сделаем?
6. Как мы будем выживать во время реализации плана?

У меня нет ответов. Я не пророк.



"I don't have any answers. I'm a non-prophet."