

Управление бизнес-процессами в медицинской организации

© 2010 С.Э. Ермакова

кандидат экономических наук, доцент
Самарский медицинский университет

E-mail: ncor_@mail.ru

В статье излагаются вопросы теории и практики процессного подхода в управлении медицинской организацией, что является инновацией применительно к сфере здравоохранения. В основе метода - концепция реинжиниринга бизнес-процессов. Рассматриваются условия совершенствования системы управления клиникой на основе проектирования бизнес-процессов, что представляется наиболее актуальным в современных условиях.

Ключевые слова: управление в здравоохранении, бизнес-процессы, реинжиниринг бизнес-процессов, процессно-ориентированное управление.

Организации, прошедшие этап своего становления и стремящиеся к упрочению рыночного положения, дальнейшему росту и развитию, должны четко представлять, что для этого требуется перестройка управленческой системы, связанная с дифференциацией функций управления, изменением самой структуры управления, выработкой конкурентной стратегии.

На сегодняшний день решение указанных проблем особенно актуально для российских организаций малого и среднего бизнеса, работающих в сфере здравоохранения, перед которыми общество поставлены масштабные задачи - обеспечение выхода на уровень развитых стран по показателям социального благосостояния в области медицинских услуг. Все это диктует новые требования к организациям, работающим в данной системе. Таким образом, социальный заказ и внутренние потребности развития организаций медицинской сферы требуют качественной трансформации как системы здравоохранения в целом за счет повышения ее технологического, организационного и профессионального уровней, так и ее базовых элементов - медицинских организаций и компаний. Система управления современным лечебным учреждением должна быть ориентирована на постоянные изменения и быструю адаптацию к меняющимся условиям конкурентной среды. Реформирование системы государственного управления в целом и конкретно в каждой отрасли народного хозяйства - это фундаментальная основа всех политических и социально-экономических преобразований. В.З. Кучеренко и группа соавторов в работе "Управление здравоохранением" отмечают, что, согласно теории менеджмента, развитие управления в любой сфере, независимо от национальных особенностей, социально-политических условий страны должно осуществляться в соответствии с определенной логикой и общими си-

стемными принципами развития¹. В полной мере этот тезис относится и к задаче реформирования системы российского здравоохранения. Кратко остановимся на логике процессов преобразования системы управления.

Во-первых, любая трансформация системы должна начинаться с преобразования исходных начал, задающих построение и осуществление управления.

Во-вторых, реальная потребность развития управления вытекает не из несовершенства отдельных его сторон и не из возможности повышения его эффективности, а порождается появлением новых задач, возникающих перед организацией.

В-третьих, человеческие ресурсы (персонал) - это ограничительный фактор любой реформы.

Следует особо подчеркнуть, что успех любого преобразования зависит от людей, от их знаний, интересов, желаний, потребностей. "Сколько бы ни было выделено финансов - ожидаемого результата не будет до тех пор, пока не будет реализован человеческий фактор, т.е. реформу проводят не деньги, а специалисты, принимающие, поддерживающие и развивающие основные положения принятых реформ в целом по стране"². Так, часто, особенно в здравоохранении, финансовым ресурсам придается большее значение, чем другим факторам, что является глубоким заблуждением. Финансы, даже на первый взгляд, при их универсальном характере, не могут восприниматься в качестве доминирующего ресурса, при отсутствии человеческих и временных ресурсов. Определенным аргументом может выступать тот факт, что значительные государственные инвестиции, направленные в систему здравоохранения в последние годы, не сняли остроту накопленных в ней проблем. Именно поэтому со всей очевидностью встала задача создания, по существу, новой системы

охраны здоровья населения, соединяющей в себе высокий технологический, организационный и профессиональный уровни качества медицинской помощи³.

Для достижения подобного эффекта следует отходить от строго иерархической структуры управления и принципов функциональной организации. В большей степени реалиям сегодняшнего дня соответствуют процессно-ориентированные схемы функционирования организации, рассматривающие ее как совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых бизнес-процессов, которые, в отличие от организационной структуры, меняются значительно реже. Процессный подход выявляет потребность перехода на так называемое “тонкое” производство, или “тонкую” ресурсосберегающую структуру, предполагающую широкое делегирование полномочий и ответственности исполнителям, обеспечивающее уменьшение количества уровней принятия решения, сочетание принципа целевого управления с групповой организацией труда, повышенное внимание к вопросам обеспечения качества продукции или услуг.

Процессный подход к анализу, моделированию бизнес-процессов (БП) и последующей разработке требований к информационным системам позволяет оперативно изменять и дорабатывать технологии, безболезненно (без остановки производства) модернизировать информационную систему организации. Наиболее эффективным направлением, по нашему мнению, реализующим процессный подход, в настоящее время является концепция реинжиниринга бизнес-процессов (Business Process Reengineering или сокращенно BPR)⁴. Майкл Хаммер определяет этот вид деятельности как “фундаментальное перепроектирование бизнес-процессов компаний для достижения коренных улучшений в основных актуальных показателях их деятельности: стоимость, качество, услуги и темпы”⁵.

Одна из главных целей BPR - выживание в экстремальной ситуации. Это может дать существенное сокращение издержек, базу для расширения бизнеса, переход на качественно новый технологический уровень, внедрение системы менеджмента качества на предприятии, разработанной в соответствии со стандартом по ISO серии 9000, готовность к внедрению автоматизированных систем управления, уменьшение издержек, существенное снижение зависимости от персонала, высокую конкурентоспособность. Однако реализация этого процесса требует тщательного анализа ситуации “as-is” и детальной проработки мероприятий по внедрению новых оптимизированных бизнес-процессов. Следует

учитывать, что по своим возможностям BPR является инновацией так же, как, например, концепция Just-In-Time Manufacturing (“как раз вовремя”), и, как всякая инновация, требует тщательного изучения, адаптации к условиям своего бизнеса и определенного ресурсного обеспечения: кадрового, финансового, материального и временного.

Опыт практического решения операционных проблем в сотрудничестве с ведущими западными консалтинговыми компаниями позволил частной многопрофильной медицинской организации создать собственные адаптированные к российской действительности методики, которые стали базой для повышения эффективности работы медицинского предприятия. В ходе проекта в фокус команды последовательно попадали операционные практики исполнительского уровня. Они изучались, оптимизировались, внедрялись и регламентировались. В результате в течение 6 месяцев компания смогла разработать и внедрить передовые операционные технологии и без дополнительных затрат повысить мотивацию сотрудников, перейти на новые более эффективные принципы управления.

Следует иметь в виду, что изучение, регламентация и даже оптимизация бизнес-процессов не являются самоцелью. Это лишь необходимые этапы и способы осуществления изменений, направленных на повышение эффективности работы персонала и руководителей структурных подразделений.

Однако повышение эффективности - основная, но далеко не единственная цель таких проектов. При внедрении процессного управления становится актуальным использовать системный комплексный подход. Обычно в ходе реализации проекта показатель операционной эффективности в оптимизированных зонах повышается на 20-30%, результативность - на 10-20%, а качество - на 10-15%. Методы, применяемые для повышения качества обслуживания потребителей медицинских услуг, совместимы с широко известной системой “Шесть сигм”, а способы повышения результативности основаны на принципах регулярного операционного менеджмента (МВО) через KPI. Технологии повышения эффективности основаны на сходной концепции, в том смысле, что любая из них обладает рядом базовых системных элементов: прогноз, план, организация, контроль и отчет. С точки зрения функционирования организации эти элементы являются стержневыми процессами цикла достижения стратегических целей компании.

Классики реинжиниринга Хаммер и Чампи считали, что “не товары, а процессы их созда-

ния определяют долгосрочный успех компании”⁶. Полностью разделяем эту позицию. Постепенно многие российские предприятия и учреждения здравоохранения, работающие в жесткой конкурентной среде или готовящиеся к выходу на новые рынки, придут к пониманию данного тезиса. Уже сегодня многие фармацевтические компании стали заниматься анализом бизнес-процессов, внедрением систем менеджмента качества и оптимизацией управленческой системы. К сожалению, не все еще умеют это делать.

Анализируя опыт работы нашей медицинской компании, а также опираясь на практическую реализацию инжиниринговых проектов американских коммерческих фирм, работающих в сфере медицины, можно выделить ряд определяющих параметров и аспектов, когда проведение перепроектирования бизнес-процессов с целью их дальнейшей оптимизации становится действительно необходимым.

Во-первых, это численность сотрудников (более 20 чел., а иногда и при меньшей численности).

Во-вторых, это конкуренция. Компании, добившиеся лидерства на рынке, в определенный момент начинают осознавать, что конкуренты их догоняют. Они вынуждены заниматься описанием, анализом и оптимизацией бизнес-процессов с целью повышения скорости реализации бизнес-процессов, а значит своей мобильности, и сокращения издержек производства.

В-третьих, это стремление многих компаний становиться многопрофильными с целью диверсификации своей деятельности, что особенно актуально в настоящее время для коммерческих структур, работающих в сфере здравоохранения.

В-четвертых, это необходимость, помимо решения задач совершенствования оперативного управления организацией в процессе BPR, корректировать стратегию компании.

Практическая эффективность метода BPR, взятая нами в качестве основной методологии совершенствования деятельности организации, доказана мировым опытом ее применения. К большому сожалению, для медицинских организаций нашей страны реинжиниринг бизнес-процессов все еще остается инновационным. Он дает возможность детально описать протекающие в организации бизнес-процессы, выделить из них ключевые и сформулировать методы и инструменты их оптимизации.

Для того чтобы определить направления разработки мероприятий по оптимизации бизнес-процессов компании, необходимо предварительно осуществить анализ внешней среды и непосредственного рыночного окружения, в котором ведет биз-

нес организация, а затем дать оценку ключевым параметрам, описывающим внутренние условия ее деятельности. В качестве одного из эффективных инструментов может быть рекомендован SWOT-анализ, который позволяет оценить возможности расширения объемов предложения существующих услуг или внедрения новых с учетом рационализации используемых ресурсов.

Детальный анализ деятельности компании позволяет выбрать и обосновать наиболее целесообразную методологию оптимизации, в частности ключевые точки компании, для усовершенствования которых необходимо моделирование бизнес-процессов (БП).

При описании бизнес-процессов деятельности организации следует придерживаться классической технологии, которая включает следующие этапы: 1) описание организационной структуры; 2) описание бизнес-направлений деятельности компании; 3) выделение и построение дерева БП; 4) оценка и выбор БП для последующего описания, анализа и оптимизации; 5) описание ключевых БП. На завершающей стадии создаются регламенты и процедуры действий персонала при работе с потребителями (пациентами) медицинских услуг и разрабатывается пакет руководящих документов, а также блок-схем БП и информационных потоков.

Основная цель государственной политики сегодняшней России - это повышение доступности и качества медицинской помощи. Насущность и значимость данной проблемы для страны подтверждаются низкими показателями средней продолжительности жизни россиян (100-е место) и отрицательными показателями депопуляции населения. Без кардинальных изменений в системе здравоохранения, ее организации и управления исправить сложившееся положение не удастся. Россия сегодня занимает 130-е место в мире по уровню развития отрасли из 210 стран мира⁵. Мы полагаем, что процессно-ориентированное управление успешно поможет решить эти задачи.

¹ Управление здравоохранением: учебник / под ред. В.З. Кучеренко. М., 2001.

² Там же.

³ См.: Аганбегян А.Г. О реформе здравоохранения // Альманах Высшей школы корпоративного управления Академии народного хозяйства при Правительстве РФ и Содружества выпускников и слушателей ВШКУ. 2-е изд. М., 2009. С. 12; *Его же*. Доклад на международной конференции “Россия и мир: вызовы нового десятилетия”. М., 2010.

⁴ Иванов В.В., Богаченко П.В. Медицинский менеджмент. М., 2009.

⁵ См.: Аганбегян А.Г. О реформе...; *Его же*. Доклад...