
СТРАНИЦА ГЛАВНОГО ВРАЧА

Д. А. Шипунов, В. В. Шкарин, Н. П. Багметов

Волгоградский государственный медицинский университет,
кафедра общественного здоровья и здравоохранения
факультета усовершенствования врачей

СОВРЕМЕННЫЕ СПОСОБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ МОДЕРНИЗАЦИИ МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

УДК 614.2

В статье рассмотрен процессный подход к управлению как один из основных способов управления при модернизации медицинских организаций.

Ключевые слова: процессный подход, модернизация, медицинская организация, управление.

D. A. Shipunov, V. V. Shkarin, N. P. Bagmetov

MODERN METHODS OF MANAGEMENT IN THE MODERNIZATION OF MEDICAL ORGANIZATIONS

The article considers the process approach to management as one of the main methods of management in the modernization of medical organizations

Key words: process approach, modernization, medical organization, management.

В современных условиях российская экономика может активно развиваться только при совершенствовании процессов ее модернизации и формирования инновационной модели экономического развития. Бесспорно, инновации в значительной степени влияют на общество и внедряют стратегию и тактику рыночных отношений.

Постоянное совершенствование информационных технологий позволяет людям получать неограниченный доступ к информации. Здесь и новые идеи, и современные технологии, и оптимальное использование капитала для удовлетворения новых потребностей и нужд, а также многое другое. Можно сказать, что при возникновении и дальнейшем развитии глобальных коммуникаций, виртуальных технологий, электронной и голосовой почты и офисных беспроводных технологий постоянные изменения стали нормой нашей жизни.

Общество перестало быть стабильным и предсказуемым, оно стало мобильным развивающимся и в какой-то степени непредсказуемым. В итоге многие важнейшие задачи в обществе возникают настолько стремительно, что

их практически невозможно вовремя предусмотреть и заранее предсказать.

Очевидно, что дальнейшее развитие систем управления может осуществляться только на основе принятия гибких экстремальных решений. Подобная эволюция систем управления предполагает для медицинских организаций внедрение метода управления, адаптированного к современным быстро меняющимся условиям.

Именно применение нового метода управления создает необходимые условия для развития любой организации, в том числе и медицинской. Кроме того, его применение позволяет получить ряд конкретных преимуществ среди подобных организаций:

- быстро реагировать на изменение условий внешних и внутренних факторов;
- оптимизировать обмен информацией между функциональными подразделениями;
- учитывать такие важные моменты, как ориентация на конечный результат, заинтересованность каждого исполнителя в повышении качества не только конечного результата, но и в своей работе;

- реализовать важную черту менеджмента качества – встраивание контроля качества в процессе.

При реализации подобного подхода происходят определённые изменения должностных обязанностей:

- исполнители обладают большими полномочиями, увеличивается их роль, самостоятельность и, следовательно, отдача и удовлетворение трудом;
- руководители освобождаются от текущих оперативных вопросов и полностью концентрируются на решении стратегических, системных подходов.

Необходимо отметить, что высокой эффективной деятельности можно добиться за счет хорошо отлаженных горизонтальных связей и досконально отработанной вертикальной структуры управления медицинской организацией.

Таким образом, руководитель, решая вопросы повышения эффективности деятельности своей организации, а также для достижения целей, поставленных как вышестоящим руководством, так и инвесторами, обязан создать такую систему управления, которая могла бы привести к безусловной реализации поставленных перед ним задач.

Деятельность каждой организации складывается из конкретных процессов.

Процесс (лат. – *processus*) – это совокупность последовательных действий, направленных на достижение конкретного результата цели [1].

Деятельность медицинской организации можно представить в виде суммы отдельных конкретных процессов, например:

- процесс лечения больного на основе поставленного диагноза;
- процесс проведения операции с последующей реабилитацией больного;
- процесс обеспечения медицинской организации лекарствами и медикаментами.

По сути, деятельность медицинской организации является многопроцессорной. Качественное управление каждым конкретным процессом в сумме дает качественное управление медицинской организацией в целом. В свою очередь, качественное управление процессом возможно только на основе разработанного своего оригинального бизнес-проекта, другими словами бизнес-процесса.

Именно поэтому своевременное управление начинается с построения корневой модели бизнес-процессов медицинской организации. Для этого необходимо:

- 1) выделить главные процессы – основные виды работ, дать им наименования и обозначить их границы;

- 2) классифицировать главные процессы – разделить их на управленческие и проектные, основные, поддерживающие и т. п.;

- 3) упорядочить процессы – построить их структуру;

- 4) определить ответственных (владельца, хозяина) за каждый процесс – отдельного человека, руководителя, группу людей или подразделение;

- 5) сфокусировать ответственность – не через функциональные обязанности, а через процессы: «владелец» процесса должен отвечать за него от начала до конца;

- 6) придать «владельцу» процесса соответствующий статус и выделить необходимые ресурсы.

Описание бизнес-процессов позволяет задать эффективную модель ответственности, которая облегчает контроль, обеспечивает результативность и качество работы, систематизирует управление. Точно выбирая критерии оценки эффективности, гибко изменяя экономические показатели, можно целенаправленно управлять деятельностью сотрудников. Подобный подход к управлению принят уже большинством компаний. Однако описание и автоматизация бизнес-процессов не принесет ожидаемых преимуществ от процессного управления, пока не определены эффективные механизмы и средства контроля за бизнес-процессами. Поэтому выполнение процессов должно контролироваться, и любые отклонения должны быть скорректированы.

Совершенствование бизнес-процессов охватывает весь диапазон действий, начиная от постепенной модернизации работы отдельных подразделений предприятия и заканчивая полным перепроектированием всей структуры. Цель модернизации бизнес-процессов – преобразование предприятия таким образом, чтобы оно в наибольшей степени удовлетворяло требованиям информационной эры и идеологии управления с точки зрения процессного подхода.

Разработка и внедрение бизнес-процессов требуется в следующих случаях:

- у медицинской организации изменялись или расширились цели и задачи;
- значительно изменились требования к деятельности организации;
- повысились требования к качеству и к срокам оказываемых медицинских услуг;
- возникновения новой потребности и нужды.

После внедрения бизнес-процессов оценивается конечный результат – повышение эффективности деятельности медицинской организации.

Критерием эффективности считается состояние параметров производительности про-

цессов после внедрения бизнес-процессов и показателей текущих стандартов.

В цикле управления бизнес-процессами можно выделить следующие этапы [2]:

1) разработка и описание бизнес-процессов;

2) определение владельцев процессов и разработка ключевых показателей результативности процессов;

3) внедрение процессов в повседневную деятельность и автоматизация процессов с использованием информационных систем разных классов;

4) контроль производительности и оценка процессов. На данном этапе происходит сбор показателей результативности процессов и анализ их отклонений от запланированных значений;

5) модернизация бизнес-процессов на основании результатов проведенного анализа.

На первом этапе, как уже было сказано выше, происходит процедура разработки и описания бизнес-процессов.

Бизнес-процесс представляет собой комплекс взаимосвязанных и взаимозависимых видов деятельности, направленных на выполнение конкретных задач. Виды деятельности в рамках бизнес-процесса связаны посредством своих выходных результатов, которыми они обмениваются.

Конкретное событие инициирует первый вид деятельности процесса, который, в свою очередь, является спусковым крючком для последующих видов деятельности. Обмен потоком выходных результатов или информацией ограничивает различные виды деятельности процесса и связывает их сильной причинно-следственной связью.

На втором этапе происходит определение владельцев процессов и разработка ключевых показателей результативности процессов. На этом этапе оценивается способность медицинской организации принять предлагаемую концепцию бизнес-процессов, организационные изменения. На данном этапе составляется перечень видов хозяйственной деятельности, исследуется организационная структура управления организацией, выделяются центры: ответственности (ЦО), финансового учета (ЦФУ), доходов (ЦД), возникновения затрат (ЦВЗ) и т. д. И на основе организационной строится финансовая структура организации.

Создавая финансовую структуру, руководство медицинской организации должно поставить четкую управленческую задачу: за что должны отвечать подразделения и на каком уровне. Деятельность руководителей каждого конкретного центра ответственности оценивается на основании показателей, находящихся в

зоне его влияния и контроля, то есть на уменьшение или увеличение которых он может влиять своими решениями. Показатели связаны со спецификой действий по достижению целей и становятся средством оценки выполнения стратегических целей. Выбор показателей – это есть оцифровка целей.

На третьем этапе происходит внедрение процессов в повседневную деятельность и автоматизация процессов с использованием информационных систем разных классов.

На этапе контроля производительности и оценки процессов происходит сбор показателей результативности процессов и анализ их отклонений от запланированных значений. Наиболее эффективным является организация контроля процессов с использованием информационных технологий, что позволяет собирать в автоматическом режиме большое число ключевых показателей результативности и использовать наиболее эффективные способы анализа.

После сбора данные интегрируются в базе данных и впоследствии анализируются в соответствии с ключевыми показателями результативности, заложенными в системе.

В зависимости от результатов анализа, на пятом, заключительном этапе выбирается один из трех уровней совершенствования бизнес-процессов:

- непрерывное улучшение;
- модернизация бизнес-процессов;
- перепроектирование (радикальное совершенствование).

Понятно, что любая модернизация, реорганизация, перестройка в организации может быть успешно проведена только при непосредственном участии первого лица медицинской организации – его руководителя. Только под его руководством и тщательном контроле с его стороны могут быть выполнены все запланированные мероприятия.

Прежде чем начать какие-либо действия в отношении объекта, намеченного к модернизации, необходимо установить их очередность, т. е. с чего начать и чем закончить. Несомненно, что первоочередным действием в отношении объекта является его детальное обследование с последующей оценкой фактического состояния, и определение так называемой «нормой действия» на основе результата оценки. Необходимо помнить, что норма касается только воздействий, применяемых к объекту, в то время как оценка дается для любых сторон деятельности объекта. Норма всегда ориентирована на будущее, в то время как оценка может даваться любой стороне деятельности объекта, как в прошлом, так и в настоящем времени.

Процесс любой модернизации можно представить следующим образом:

- 1) планирование модернизации объекта;
- 2) оценка фактического состояния объекта;
- 3) формирование нормы действий;
- 4) составление конкретных мероприятий по выполнению нормы действий;
- 5) выполнение намеченных мероприятий;
- 6) оценка результата модернизации.

Планирование модернизации должно начинаться с предоставлением организации в вышестоящие органы заявки с соответствующими предложениями, обоснованиями, ориентировочной стоимостью работ и предполагаемыми сроками исполнения.

Вышестоящие организации на основе анализа, принятых заявок, приоритетности, поставленных перед отраслью задач, оценки возможного финансирования отрасли на предстоящий период, принимают решение о планировании проведения модернизации на конкретных объектах и устанавливают их очередность. Принятые решения, в директивном порядке доводятся до соответствующих учреждений, которые обязаны развернуть активную работу по их исполнению.

Первоочередной задачей является оценка фактического состояния объекта. По существу она представляет из себя сравнение отдельных параметров объекта, с параметрами некой идеальной модели, которую необходимо разработать применительно к модернизируемому объекту. Параметры такой модели берутся из соответствующих ГОСТов, положений, инструкций и прочих нормативных и руководящих документов. При отсутствии таковых за идеальную модель можно принять другой объект, наиболее продвинутый в своей области. Допускается использование параметров нескольких объектов, при этом из каждого объекта выбирается наилучший параметр.

Полученная при сравнении разность между параметрами исследуемого объекта и идеальной моделью, является основанием для формирования нормы действия на этот конкретный объект.

Норма действия представляет собой предписание или указание, которое необходимо выполнить, чтобы параметры модернизируемого объекта достигли величины параметров идеальной модели.

На основании сформированной таким образом нормы действий должны быть разработаны конкретные мероприятия по их исполнению.

Проектная документация представляет из себя комплект конструкторской документации, чертежей, схем, спецификаций и др. и показывает, что нужно сделать, чтобы сегодняшние

параметры объекта достигли уровня параметров идеальной модели.

Рассмотрение возникших при этом вопросов и предложений может привести к частичному изменению проектной документации, а в отдельных случаях и к ее полной переработке.

Разработанная проектная документация должна поступить на согласование к исполнителям работ, у которых тоже могут быть замечания и предложения. На этом этапе исполнителей может быть несколько и с каждым из них необходимо составить и подписать протокол о намерениях.

После согласования с исполнителями проектная документация поступает на разработку смет. Смета представляет из себя финансово-экономический документ, определяющий стоимость каждого вида работ по формуле: стоимость равна произведению объема данной работы на соответствующую норму. Норма берется из СанПиНов или каких-либо других нормативных или директивных или руководящих документов, а при их отсутствии она разрабатывается и утверждается независимой организацией, имеющей на этот вид деятельности юридически оформленное право. Разработчиками проекта и технологами при рассмотрении этих предложений должен быть найден самый дешевый вариант, не отражающийся на качестве работ. После завершения разработки проектно-сметная документация должна пройти экспертизу.

Экспертное заключение выдается независимой организацией, аттестованной установленным порядком и имеющей лицензию на право заниматься этим видом деятельности. Желательно, чтобы эта организация имела статус государственной организации.

Проектно-сметная документация с экспертным заключением передается в вышестоящую организацию для утверждения и включения в план финансирования. Только профинансированные в полной мере мероприятия позволяют организовать их исполнение в установленный срок.

После окончания работ по модернизации производится оценка результата, которая заключается в сравнении параметров объектов, полученных после проведенной модернизации, с параметрами идеальной модели.

На основании анализа полученных результатов оценки, готовится заключение о завершении работ по модернизации объекта с обязательной оценкой качества выполненных работ, с фиксацией обнаруженных недостатков и недоработок и предложениями по их устранению. Делаются соответствующие выво-

ды. При необходимости разрабатываются дополнительные мероприятия по устранению выявленных недоработок и отмеченных недостатков. Решается вопрос по финансированию этих работ и организуется их выполнение.

Официальным документом, фиксирующим завершение модернизации, является подписанный и утвержденный в установленном порядке акт передачи модернизированного объекта в эксплуатацию.

В. В. Шкарин¹, О. С. Михальченко²

¹ Волгоградский государственный медицинский университет,

² ГАУЗ Стоматологическая поликлиника № 9, Волгоград

СЕРТИФИКАТ СООТВЕТСТВИЯ СТАНДАРТАМ JCI КАК ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ МЕДИЦИНСКИХ ТУРИСТОВ

УДК 614.2:616.31

Медицинский туризм – это вид туризма, подразумевающий передвижение людей из мест постоянного проживания в другие регионы с целью потребления широкого спектра медицинских услуг разной степени сложности. Для увеличения числа иностранных пациентов медицинским организациям Волгоградской области необходимо выполнить ряд условий, в том числе уделить внимание качеству оказываемых услуг, получить сертификат соответствия международным стандартам качества и безопасности медицинской помощи и т. д. В данной статье авторы предполагают возможные стратегические направления и план мероприятий по участию медицинских организаций в развитии медицинского туризма.

Ключевые слова: медицинский туризм, международные стандарты качества медицинской помощи, стандарты JCI.

V. V. Shkarin, O. S. Mikhalchenko

CERTIFICATE OF CONFORMITY WITH JCI STANDARDS AS A TOOL FOR ATTRACTING MEDICAL TOURISTS

Medical tourism is a type of tourism, which involves the movement of people from places of permanent residence to other regions in order to consume a wide range of medical services of varying degrees of complexity. To increase the number of foreign patients, medical organizations in the Volgograd region need to fulfill a number of conditions, including paying attention to the quality of services provided, obtaining a certificate of compliance with international standards of quality and safety of medical care, etc. In this article, the authors suggest possible strategic directions and action plan for the participation of medical organizations in the development of medical tourism.

Key words: medical tourism, international quality standards of medical care, JCI standards.

В последнее время отмечается тенденция роста числа иностранцев, приезжающих в Россию для лечения. Так, по данным Российской ассоциации медицинского туризма, уже в I квартале 2017 г. страну посетило почти 20 тыс. медицинских туристов, что соответствует показателям за весь 2016 г. [1]. Медицинский туризм – это сложная система объединяющая самых разнообразных участников: медицину, страхование, банковскую деятельность, связь, транспорт и т. д. для реализации главной задачи: предоставить па-

циентам качественную медицинскую помощь и высокий уровень сервиса [2, 3]. Ввиду своей многогранности медицинский туризм можно считать перспективным направлением предпринимательской деятельности в области здравоохранения и развития культурных обменов в регионе. В связи с этим Президент Российской Федерации в пункте 4 своих Майских указов № 204 от 7 мая 2018 г. дает поручение Правительству РФ «при разработке национального проекта в сфере здравоохранения исходить