

## ТЕХНОЛОГИЯ МОДЕЛИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

© 2011 С.Э. Ермакова

кандидат экономических наук

Самарский государственный медицинский университет

E-mail: kafedra\_itemeo@mail.ru

Рассматривается возможность и обосновывается целесообразность применения процессно-ориентированной системы управления, а именно реинжиниринга бизнес-процессов, в сфере здравоохранения. Сформирована и описана технология моделирования бизнес-процессов в медицинской организации.

*Ключевые слова:* процессно-ориентированная система управления, реинжиниринг бизнес-процессов, моделирование бизнес-процессов, медицинская организация.

Управление бизнес-процессами - тонкий баланс науки и искусства. Оно предполагает сочетание научно обоснованной методологии с адекватной инструментальной поддержкой. Этот симбиоз действует как клей, который связывает и оптимизирует взаимодействие персонала с технологическими процессами, способствуя их успешной интеграции. В результате повышается качество обслуживания пациентов, сокращаются издержки и стоимость медицинских услуг, совершенствуются технологии управления, увеличивается доход.

В последние годы значительно вырос интерес к проектированию и оптимизации бизнес-процессов (БП) учреждений в сфере здравоохранения. Это связано с ростом конкуренции и потребительских ожиданий, а также с возможностями повысить результативность и эффективность деятельности медицинской организации благодаря использованию компьютерных технологий. Современные информационные технологии позволяют не только оптимизировать по времени сам процесс проектирования БП, но и построить модели, с помощью которых появляется возможность проигрывать различные варианты и отбирать из них наиболее эффективные.

Вопросам моделирования бизнес-процессов в настоящее время уделяется достаточно большое внимание в научной литературе. Но, несмотря на это, сегодня в достаточной степени не определены механизмы адаптации представленных методологий под отраслевую специфику системы здравоохранения и, в частности, под особенности конкретной российской медицинской организации, учитывая ее форму собственности, орга-

низационно-правовую форму, масштабность и специализацию.

Это может быть объяснено рядом причин.

Во-первых, распространенностью старых организационных структур, построенных по функциональному принципу в лечебно-профилактических учреждениях (ЛПУ), а также доминирующей ролью государственной формы собственности у данного вида учреждений. Коммерческие медицинские организации сегодня составляют лишь 20% от общего числа всех организаций здравоохранения.

Во-вторых, отсутствием профессиональных знаний у большинства руководителей органов и учреждений здравоохранения о целесообразности внедрения инновационных для российских ЛПУ современных процессных технологий управления. ЛПУ сегодня возглавляют руководители-врачи, в большинстве случаев имеющие первоначальную хирургическую специализацию, опыт работы в качестве практического врача и не являющиеся по образованию профессиональными менеджерами. С учетом реалий сегодняшнего дня и амбициозных планов руководителей ЛПУ по модернизации и диверсификации системы здравоохранения, в настоящее время этого совершенно недостаточно. Опираясь на опыт работы зарубежной системы охраны здоровья населения, мы настоятельно рекомендуем организаторам здравоохранения получать специальное управленческое образование по программам MBA и DBA (мастер и доктор делового администрирования). Обучающие модули этих программ максимально приближены к жизненным реалиям руководителей организаций, имеют ярко выра-

женную практическую направленность за счет использования игровых форм изучения представленного материала и разнообразных тренингов личностного развития.

Перспективы совершенствования управления медицинской организацией и в целом отрасли здравоохранения, по нашему мнению, должны быть связаны с созданием системы менеджмента качества на основе международных стандартов ISO, обязательным компонентом которых является построение моделей бизнес-процессов диагностической и лечебной деятельности.

Бизнес-процессы выполняют одновременно роль стандартов оценки качества медицинской помощи, которую получает каждый конкретный потребитель медицинских услуг, и регламента ее основных характеристик в соответствии со стадиями лечебно-диагностического процесса, профилактикой и реабилитацией. Без внедрения бизнес-процессов и медико-экономических стандартов сегодня невозможно дальнейшее развитие системы здравоохранения.

Опираясь на этот концептуальный подход и принимая во внимание опыт ведущих мировых экономик в области реинжиниринга бизнес-процессов и возможностей его использования учреждениями здравоохранения, а также исходя из личного практического опыта его применения, нами была разработана и адаптирована к специфике российских медицинских организаций технология моделирования бизнес-процессов. Помимо этого, нами была составлена и обоснована система мероприятий по анализу, описанию, оптимизации существующих бизнес-процессов медицинской организации и формированию на их основе наборов руководящих документов в частном медицинском центре.

В качестве полигона процессного подхода была выбрана частная коммерческая медицинская организация г. Самары, являющаяся достаточно типичным участником регионального рынка платных медицинских услуг как с точки зрения набора осуществляемых ею видов деятельности и ее клиентской базы, так и с позиции ее организационной структуры. Приоритетные направления деятельности организации - оказание комплексной, высококачественной и доступной медицинской помощи физическим лицам и корпоративным клиентам.

Генеральные цели, которые необходимо ставить руководителям медицинской организации

при внедрении новой управленческой технологии процессного управления, - это повышение качества и доступности медицинской помощи, сокращение затрат, увеличение доходов организации за счет расширения доли рынка и объема оказываемых услуг, повышение удовлетворенности потребителей качеством предоставляемых услуг и выход на уровень лидеров рынка медицинских услуг.

В качестве основы методологической базы рекомендуется использовать реинжиниринг бизнес-процессов. В соответствии с положениями системного подхода медицинская клиника (центр) должна рассматриваться как подсистема медицинской организации, а медицинская деятельность - как основной вид деятельности.

Для комплексного решения управленческих проблем медицинской организации (МО) нами была разработана система мероприятий по внедрению реинжиниринга бизнес-процессов, включающая модели бизнес-процессов (алгоритмы, пошаговые действия), которые должны использоваться при организации лечебно-диагностического процесса.

Методические аспекты моделирования БП должны отвечать требованиям стратегического управления, учитывать специфические особенности каждой конкретной МО и опираться на основополагающие принципы процессного управления, такие как системный подход, процессный подход, система менеджмента качества, система сбалансированных показателей и принцип постоянного улучшения.

Исходя из вышесказанного, руководителям здравоохранения предлагается следующая схема действий (рис. 1).

На начальном этапе внедрения проекта необходимо провести детальное исследование представленных методологий процессной оптимизации для определения наиболее целесообразной в каждом конкретном случае, учитывая тот факт, что потребности руководителя и конкретной организации всегда индивидуальны и не могут быть заранее строго запрограммированы, как и не существует единственно правильного решения проблемы.

Далее становится актуальным изучение опыта внедрения данной управленческой технологии зарубежными и российскими партнерами, делая акцент на специфических особенностях российского здравоохранения и связанных с этим

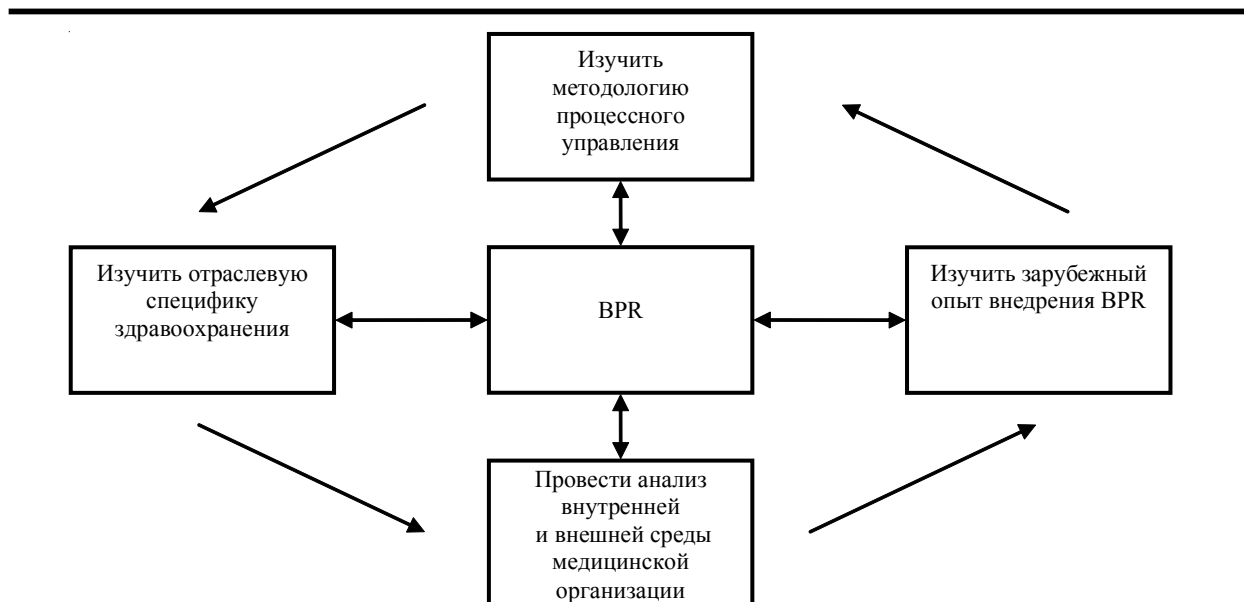


Рис. 1. Схема реализации реинжиниринга бизнес-процессов (BPR) в медицинской организации

возможностях и рисках внедрения. Только после этого можно решать вопрос о целесообразности реинжиниринга.

На первом этапе необходимо сформулировать видение и миссию МО, которые выступают руководящими принципами деятельности организации и стратегии ее дальнейшего развития. Видение - это желаемое будущее предприятия. Миссия - общественное предназначение, смысл, главная содержательная цель бизнеса, определяющая философию деятельности<sup>1</sup>. В работе Артура А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда понятие "видение компании" трактуется как синоним понятия образа организации<sup>2</sup>.

Большинство российских организаций первые годы развиваются без четкой миссии, в этот период доминирует лишь личная миссия руководителя. Постепенно в процессе развития у руководителей складывается представление о необходимости формирования миссии организации, которая создает имидж для клиентов и выполняет институциональную (наличие высокой миссии) функцию, что является неотъемлемым атрибутом времени и потенциальных инвесторов.

Далее следует определить, каким образом МО планирует реализовывать свою миссию. Базовая миссия любой МО - оказание доступной и качественной медицинской помощи. Для этого прописываются генеральные стратегические цели и идет их дальнейшая декомпозиция по конкретным видам деятельности организации, с последующим проведением детализации порядков и процедур. Стратегия организации определяет тра-

екторию движения МО и указывает, каким образом будет реализована миссия (рис. 2).

Стратегия медицинской организации направлена на увеличение прибыли, объемов продаж, расширение рынков сбыта, номенклатуры услуг (за счет расширения ассортимента предоставляемых услуг и диверсификации деятельности), а также на улучшение качества медицинской помощи.

У медицинской организации всегда есть глобальная цель, а если ее нет, значит руководители ее просто не заметили. Цель позволяет четко определить стратегию организации, спектр приоритетных предоставляемых услуг, а также ориентирует клиентов и мотивирует персонал организации. Однако анализ деятельности ЛПУ Самарской области показал, что даже если миссия и существует, а это встречается не так часто (в большинстве случаев только у коммерческих медицинских организаций), она недостаточно конкретизирована, не имеет четких временных сроков, что не позволяет эффективно осуществлять ее реализацию.

На каждом функциональном уровне, в каждом отделении учреждения для руководителей должны быть поставлены свои цели и зафиксированы свои критерии эффективности, что, к сожалению, пока еще не сделано во многих ЛПУ. Недостаточная четкость в видении сути деятельности часто не позволяет менеджменту МО выделить ключевые цели, сформировать иерархию приоритетов, спланировать развитие услуг и сопутствующий сервис.



Рис. 2. Система моделирования бизнес-процессов медицинской организации

В рамках инжинирингового подхода строится корпоративная архитектура (бизнес-модель) - это общая модель организации деятельности, определяющая продукты, технологии, процессы, структуры и информационную поддержку. Она устанавливает базовые принципы управления организацией на основе современных международных и российских стандартов и является обязательной для применения как корпоративный стандарт. Архитектура «описывает уровни системы управления, основные компоненты и определяет перечень нормативных документов, регламентирующих управленческие процедуры, может включать описания: принципов построения организационной структуры компании, подходов к моделированию бизнес-процессов; принципов организации управления проектами; ценностей компании; стратегии и механизмов ее реализации, направлений совершенствования систем управления»<sup>3</sup>.

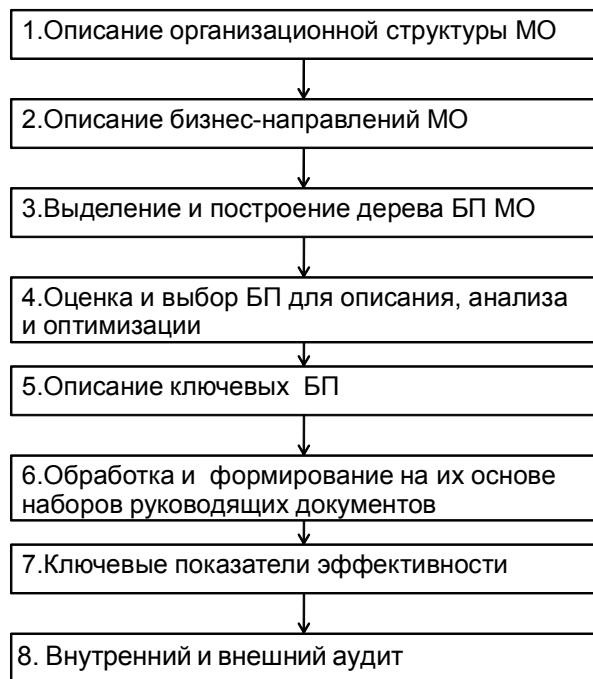
Построение бизнес-моделей - достаточно сложный процесс, особенно если управленческая иерархия имеет сложную многоуровневую организационную структуру, поэтому целесообразно осуществлять построение корпоративной архитектуры по шагам, что и будет сделано далее.

В настоящее время разработано достаточно большое количество технологий идентификации и описания бизнес-процессов, процессных схем моделирования для различных отраслей эко-

номики. Однако сегодня практически не разработаны модели бизнес-процессов для медицинских организаций, а в существующих технологиях описания, сделанных для других областей, отсутствуют указания на особенности организаций здравоохранения. Любому специалисту известно, что управлять можно только тем объектом, модель которого существует в системе управления указанным объектом. Это необходимое условие управляемости<sup>4</sup>.

В данной связи основной целью моделирования деятельности медицинской организации как раз и является построение ее интегрированной модели или, в соответствии с современной концепцией управления изменениями, процессной модели организации<sup>5</sup>.

Классическая технология описания бизнес-процессов медицинской организации должна включать следующие этапы (рис. 3): 1) описание организационной структуры; 2) описание бизнес-направлений деятельности компании; 3) выделение и построение дерева бизнес-процесса; 4) оценка и выбор бизнес-процесса для последующего описания, анализа и оптимизации; 5) описание ключевых бизнес-процессов; 6) формирование на их основе наборов руководящих документов, блок-схем бизнес-процессов и информационных потоков; 7) разработка ключевых показателей эффективности БП; 8) проведение внутреннего и внешнего аудита.



**Рис. 3. Классическая технология описания бизнес-процессов медицинской организации**

Наиболее важным фактором на завершающей стадии внедрения инжинирингового проекта является определение показателей эффективности и результативности процессной системы управления медицинской организацией. По существу, результативность относится к достижению целей организации, т.е. она отражает степень реализации стратегии, а эффективность скорее относится к оценке использования ресурсов организации в ходе реализации стратегии<sup>6</sup>. Система ключевых показателей оценки эффективности бизнес-процессов медицинской организации должна иметь комплексный характер, а все ее основные составляющие должны находиться в постоянном взаимодействии и оказывать непосредственное влияние друг на друга.

Все вышеперечисленные аспекты как нельзя лучше подходят для построения системы менеджмента качества (СМК) в организации. Как показал анализ зарубежных научных публикаций, а

также опыт практического внедрения процессной технологии управления, этот вопрос является достаточно актуальным в настоящее время для руководителей учреждений здравоохранения.

Технология моделирования БП в медицинских организациях, разработанная на базе методологии реинжиниринга бизнес-процессов, была внедрена в процессе реорганизации системы управления медицинских организаций в г. Самаре. На основе предложенных рекомендаций была разработана система управления, ориентированная на конечный результат, определены качественные и количественные показатели бизнес-процессов, что позволило значительно улучшить финансово-экономические показатели в виде снижения издержек и увеличения доходов, а также качество оказываемой медицинской помощи.

Учитывая вышеперечисленные факторы, можно сделать вывод, что процессно-ориентированная система управления и, в частности, реинжиниринг бизнес-процессов может повысить эффективность и результативность деятельности медицинской организации и дать возможность лечебно-профилактическим учреждениям решить основные проблемы своей управленческой деятельности.

<sup>1</sup> См.: Кондратьев В.В. Показываем бизнес-процессы: от модели процессов компании до регламентов и процедур. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2008.

<sup>2</sup> Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. 12-е изд. М., 2002.

<sup>3</sup> Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. М.; СПб.; Киев, 2003.

<sup>4</sup> Ильин В.В. Реинжиниринг бизнес-процессов с помощью ARIS. 2-е изд. М., 2008.

<sup>5</sup> Калянов Г.Н. Теория и практика реорганизации бизнес-процессов. М., 2000.

<sup>6</sup> Швец В.Е. К вопросу определения результативности и эффективности СМК // Методы менеджмента качества. 2004. № 6. С. 48-52.

Поступила в редакцию 01.12.2010 г.