

Ермакова С.Э.

канд. экон. наук, д-р делового администрирования,
выпускник программы «DBA»

Высшей школы корпоративного управления

Академии народного хозяйства при Правительстве РФ
incor@mail.ru

РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ

антикризисное управление бизнес-процессами
медицинской организации

Аннотация

В статье излагаются вопросы теории и практики антикризисного управления в здравоохранении на основе внедрения модели процессно-ориентированного управления. В основе метода – концепция реинжиниринга бизнес-процессов. Рассматриваются условия совершенствования системы управления организацией на основе проектирования бизнес-процессов, что представляется наиболее актуальным в условиях финансово-экономического кризиса.

Сегодня невозможно обойти без внимания тему мирового финансово-экономического кризиса. Становится очевидным, что серьезные последствия кризиса затронули все отрасли народного хозяйства нашей страны и особенно социальную сферу, наиболее значимой составной частью которой является система здравоохранения. Поскольку в здравоохранении сложилась, на наш взгляд, наиболее сложная ситуация, становится целесообразным разработать систему мероприятий «антикри-

зисного управления». Что для этого нужно предпринять?

Для начала необходимо определить, чем обусловлены сложности и проблемы в организации: влиянием внешней среды (экономической ситуацией в стране) или кризисной ситуацией, обусловленной состоянием внутренней среды (какими-то недоработками в системе управления).

Процессно-ориентированная система

В настоящее время руководители медицинских организаций

(МО) разрабатывают различные планы антикризисных мероприятий. Но они, как правило, носят хаотический, несистемный характер и скорее напоминают точечные инъекции в проблемные зоны. Даже самые профессиональные менеджеры, уже внедрившие у себя новейшие информационные технологии, продолжают использовать устаревшие управленческие организационные модели, которые малоэффективны в кризис, так как достаточно сложны, не гибки, подчинены долгому административному регулированию.

Организаторы здравоохранения зажаты жесткими функциональными рамками, информация проходит через множество уровней иерархической вертикали. Все это приводит к тому, что эффективность управленческой работы остается низкой.

Организации не успевают адаптироваться к быстро меняющимся условиям внешней среды, когда нужно в кратчайшие сроки оптимизировать качество предоставляемых услуг, скорость обслуживания для максимального удовлетворения потребности клиента. Нужно быть ориентированными на потребителя, чтобы повысить доступность медицинской помощи и при этом еще суметь сохранить минимальную стоимость услуги. Ведь важнейшая антикризисная задача – увеличение доходов и сокращение расходов.

Эти и многие другие вопросы поможет решить процессно-ориентированная система управления, об эффективности и инновационных методах которой уже шла речь в предыдущих публикациях

данного журнала. В международных стандартах ISO серии 9000, которые являются основополагающей базой при внедрении системы менеджмента качества (СМК), просто «поется гимн бизнес-процессам» (2).

Перемены

Основной методологией, используемой при процессном управлении, нами была выбрана концепция реинжиниринга бизнес-процессов. Она с успехом может использоваться на практике. Это хорошо видно на примере работы американских медицинских корпораций (таких как Клиника Мэйо в Скотдейле (4), Остинская региональная клиника), деятельность которых уже просто невозможно представить без документированного описания бизнес-процессов в виде графического, табличного или пошагового алгоритма описания исполнения работ.

Во время стажировки в Америке (штат Техас, 2007 г.) наша деlege-

нужно быть
ориентированными
на потребителя,
чтобы повысить
доступность
медицинской помощи
и при этом еще суметь
сохранить минимальную
стоимость услуги

гация посетила ведущие медицинские клиники. Нас сейчас трудно удивить суперсовременным дизайном помещений или новейшим оборудованием, но что действительно поразило, так это эффективность работы персонала, то есть достижение максимального результата при минимальном использовании ресурсов (финансовых, материальных, человеческих, временных). Оценка эффективности проводилась при помощи отлаженной системы внутреннего и внешнего аудита.

Мы можем рекомендовать следующую систему мероприятий для успешной реализации проекта по внедрению процессного управления.

На первом этапе необходимо создать рабочую группу, в которую, кроме руководителей высшего звена и подразделений, целесообразно включить рядовых работников. Они находятся «на первой линии огня», осуществляют непосредственный контакт

с потребителями услуг, поэтому им виднее потребности клиента. Ведь часто топ-менеджеры смотрят на мир сквозь «розовые очки» многоуровневой бюрократической системы.

Мы советуем при работе с персоналом использовать метод «мозгового штурма». Это известный способ генерации идей, с помощью которых в дальнейшем можно решить ту или иную проблему. Метод является приоритетным при принятии оперативных решений в любых нестандартных ситуациях.

Решения по внедрению каких-либо инновационных методов должны по возможности приниматься коллегиально. Одно из условий работы с персоналом в условиях кризиса – это максимальное информационное и психологическое обеспечение. У людей доминируют инстинкты самосохранения, как правило, персонал не любит и не хочет каких-либо изменений и даже просто боится их (3).

Поэтому важно правильно и своевременно информировать коллектив о предстоящих переменах. Нужно организовать конференцию или провести собрание, где в доступной форме донести до коллег преимущества и недостатки новой системы управления, ведь любые, даже самые серьезные и жесткие меры, можно рассмотреть с позитивной точки зрения.

Затем, когда мы заручились поддержкой коллектива, мы должны приступить к описанию существующих бизнес-процессов, провести их анализ, целесообразность использования, выделить среди них ключевые, разработать пути их

Ключевые слова:

антикризисное управление;
здравоохранение;
бизнес-процессы;
реинжиниринг бизнес-процессов;
процессно-ориентированное управление

Keywords:

crisis management;
health care industry;
business processes;
reengineering of business processes;
process-oriented management

оптимизации. В дальнейшем нужно проектировать на их базе новые бизнес-процессы, необходимые для успешного достижения целей организации.

Копайте от забора до обеда

На 2-м этапе мы переходим к внедрению новых процессов. Здесь у руководителя могут возникнуть следующие трудности:

- отсутствие опыта работы с аналогичными системами у топ-менеджеров, не говоря уже о рядовом персонале. В клиниках США и Европы организаторами здравоохранения могут быть только люди, имеющие профессиональное управлеченческое образование. Это обычно выпускники программ МВА в сфере охраны здоровья. Сегодня ряд ведущих ВУЗов страны готовят таких специалистов;
- недостаток материальных ресурсов, необходимых для организации компьютерного учета и мониторинга, а также плана развития организации с учетом альтернативных путей приобретения основных средств, в том числе через систему кредитования, лизинга, аутсорсинга;
- временной ресурс, который тоже является одним из системных рисков (процесс внедрения инноваций занимает от 1 года до 2-х лет);
- низкий уровень организационной (корпоративной) культуры организации и конкретно каждого работника. Для менталитета российского сотрудника привычнее получить приказ в виде: «Копайте от забора до обеда», а потом найти «веские» аргументы, доказывающие невыполнимость задания, чем следо-

решения
по внедрению
каких-либо
инновационных методов
должны
по возможности
приниматься
коллегиально

вать четким, грамотным и документированным алгоритмам действий. Поэтому нами был разработан «Кодекс сотрудника медицинской клиники», где были прописаны все нормы и правила поведения персонала, вплоть до этических норм. На следующем этапе проводится анализ эффективности описанных моделей бизнес-процессов. Рейнжиринг позволяет кардинально и радикально улучшить ситуацию (на 100%). Это проявляется в увеличении прибыли, уменьшении издержек, улучшении качества оказываемых услуг, расширении доли рынка.

На заключительном этапе разрабатываются руководящие документы на базе уже описанных бизнес-процессов. Далее бизнес-процессы совершенствуются с целью повышения качества и сервисного уровня оказываемых услуг. Таким образом, рассмотренные современные концепции управления могут быть достаточно эффективными и просто жизненно необходимыми практическому здравоохранению в условиях

... советуем при работе
с персоналом

использовать метод
«мозгового штурма».
Это известный способ
генерации идей,
с помощью которых
в дальнейшем можно
решить ту или иную
проблему

мирового финансово-экономического кризиса. Они способны дать те конкурентные преимущества и стать ключевым фактором успеха, чтобы организации могли не просто «выжить» при плохом финанси-

ровании и бурной инфляции, но и стать лидерами на рынке медицинских услуг.

Литература

1. Лекции академика РАН Аганбегяна А.Г. для слушателей программы «ДВА» 2008.
2. Кондратьев В.В., Кузнецов М.Н. Показываем бизнес-процессы: от модели процессов компании до регламентов и процедур. – М.: Эксмо, 2008. – 37 с.
3. Кадыров Ф.Н. Что такое «Антикризисное здравоохранение»? // Менеджер здравоохранения. – 2009. – №3. – С. 13.
4. Джентри Д. Лучший отраслевой опыт: реинжиниринг в здравоохранении (Электрон. ресурс). – Электрон. дан. – Режим доступа: http://consulting.ru/econs_wp_4887. – Загл. с экрана.

рп

Yermakova S.E.

Cand. of Econ. Sci., Dr. of Business Administration, a graduate of the program «DBA» Graduate School of Corporate Management Academy of National Economy under the Government of the Russian Federation

Re-engineering of business process in health care

anti-crisis management of business processes in medical organizations

Annotation

The article describes the theory and practice of crisis management in health care industry through the introduction of models of process-oriented management. The basis of this method is the concept of re-engineering of business processes. Considered the conditions of improving the system of management of the organization based on the projecting of business processes, which is most relevant in conditions of financial and economic crisis.