

**ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ:  
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ДЛЯ РОССИИ**

**Казанский Н.А.,**

**Научный руководитель канд. экон. наук, проф. Мошкович Л.И.  
*Институт управления бизнес-процессами и экономики СФУ***

Основным инструментом решения социальных проблем Российских регионов сегодня являются социальные программы, которые в отечественной практике рассматриваются как увязанные по ресурсам, исполнителям и срокам осуществления комплексы мероприятий, обеспечивающие эффективное решение социальных проблем населения. При формировании программы социально-экономического развития территории как совокупности конкретных реальных проектов конкретных субъектов, заинтересованных в реализации собственного проекта в целях социального развития данной территории, социальное проектирование выступает в роли технологии, с помощью которой выявляются социальные проблемы региона. Методологически грамотное применение проектного подхода в управление социальным развитием российских регионов позволяет чётко определять стратегический фокус социальной проблематики и видеть поэтапное решение той или иной актуальной

проблемы, поскольку любая программа представляет собой совокупность проектов, каждый из которых ориентирован на решение острой социальной проблемы локального характера.

Проектное управление как новая организационная культура и технология позволяет перейти от отдельных проектов и программ через проектно-ориентированные организации к проектно-ориентированному обществу в целом. Широкие возможности, определяемые как «универсальные свойства» проектной деятельности, позволяют признать социальное проектирование перспективным инструментом не только решения актуальных социальных проблем, но и инструментом управления социальным развитием общества.

В целом потребность в стандартизации управления проектами (в том числе и социальными) в России очевидна и необходимость применения новых механизмов была подтверждена многими руководителями частных компаний и государственных корпораций.

В настоящее время в нашей стране, согласно Дроздовой Е.А., приоритет имеют экономические методы управления, которые включают в себя экономический анализ деятельности ЛПУ, методы планирования и прогнозирования, статистические методы. Особое значение имеет метод экономического стимулирования, который позволяет материально заинтересовать врачей в качественном выполнении медицинских услуг.

На смену организационно-распорядительному управлению, директивному централизованному планированию отрасли приходит более «мягкое» экономическое управление деятельностью государственного сектора и государственное регулирование функционирования негосударственного сектора посредством ограничений, лицензий, налогов, сборов, льгот, кредитов, экономических стимулов. Наряду с управлением экономическими процессами со стороны государственных и муниципальных органов власти, установлением законодательных основ функционирования экономики в целом и экономики здравоохранения в частности, существенную роль начинает играть рыночное саморегулирование на основе механизмов спроса, предложения, цен,

конкуренции. Претерпели существенные изменения организационные формы управления, изменились экономические институты, под которыми понимают элементы социальной структуры общества, характеризующие устройство, формы организации и регулирования производственно-экономических и социальных процессов (собственнические, трудовые, финансовые, правовые, социальные и другие институты государства). Внедрение рыночных отношений в здравоохранении требует изменения системы управления отраслью.

На современном этапе существуют следующие особенности управления здравоохранения в РФ:

- демонополизация;
- децентрализация;
- демократизация.

В качестве одного из перспективных подходов в управлении организациями сферы здравоохранения следует рассматривать процессно-ориентированный подход. Управление основанное на нем расширяет свои границы и включает дополнительные задачи:

- изучение причин отклонения от установленных на определенный класс качества процессов;
- изучение причин отклонения фактических затрат от запланированных;
- определение степени целесообразности восстановления характеристик действующих процессов до нормативного уровня путем сопоставления внутренних и внешних потерь от несоответствия с затратами на обеспечение соответствия качества продукции фирмы требованиям выбранного класса качества;
- разработка и реализация программы профилактических мероприятий по предупреждению возможных причин несоответствия и оценка затрат на эту программу.

По наблюдениям Ермаковой С.Э., процессный менеджмент предоставляет медицинским учреждениям явные преимущества: во-первых, – это возможности использования корпоративных правил и выверенных, четко прописанных процессов, включенных в автоматизированные информационно-аналитические медицинские системы; во-вторых, – это перспективы внедрения таких процессно-ориентированных методологий совершенствования, как реинжиниринг бизнес-процессов (BPR), непрерывное улучшение (CI) и всеобщее управление качеством (TQM).

Таким образом, идеология процессно-ориентированного управления фактически приводит к стиранию границ между управлением качеством и управлением самим предприятием — понятия менеджмента качества и общего менеджмента сливаются в одно целое. Прежде всего, это связано с новой расширенной трактовкой качества, которая не ограничивается совокупностью функциональных свойств и характеристик продукции, а рассматривается как степень соответствия отличительных свойств товара, обеспечивающих их процессов и систем управления установленным (государством, самой фирмой, договорами и контрактами и др.) или реально прогнозируемым для ожидаемой рыночной конъюнктуры требованиям потребителей и других заинтересованных лиц.

Во многих зарубежных публикациях предлагается информация об отдельных реинжиниринговых проектах в учреждениях здравоохранения. Кроме того, целый ряд работ посвящен анализу процессного управления в других областях экономики. Главные результаты анализа представлены ниже.

Основное внимание должно уделяться организационным изменениям и вопросам руководства вышеописанными проектами в специфической среде медицинских учреждений. Другими авторами в числе важных факторов выделяются электронные технологии, способствующие эффективному внедрению реинжиниринга бизнес-процессов в здравоохранении.

Таким образом, цель реинжиниринга бизнес-процессов — существенно увеличить вышеназванное соотношение без ущерба для качества. Основным средством достижения цели является отказ от действий, не создающих добавленной стоимости, причем выгода от устранения такого рода действий должна значительно превышать потери.

Итак, для успешного проведения модернизации необходимы, во-первых, правильный выбор программы реинжиниринга, во-вторых, путь достижения цели. Четкое понимание сути и правильный выбор как процесса, так и траектории преобразований имеют огромное значение для реинжиниринга бизнес-процессов. Отсюда следует, что осуществление преобразований с достижением положительной динамики — весьма трудный процесс. Авторский анализ научных публикаций, представленных по данной тематике, показал, что при использовании времени полного цикла в качестве оценки производительности реинжиниринг логистического процесса может быть достаточно эффективным в плане повышения удовлетворенности потребителей качеством медицинских услуг.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что реинжиниринг подходит не для всех организаций и что для достижения желаемого эффекта важно правильно выделить те компоненты системы, к которым можно применить данную технологию. Кроме того, необходимо отметить, что во время исследования обе организации продолжали проводить мероприятия по общему повышению эффективности работы на различных уровнях, поэтому успех или неудачи нельзя приписывать одному лишь реинжинирингу бизнес-процессов.

Наличие необходимых ресурсов, четких сроков реализации проекта, практического опыта, а главное — потребности в изменениях помогают руководителям медицинских организаций выбрать правильный инструмент перепроектирования. Помимо этого, успех мероприятий по управлению изменениями тесно коррелирует с командной работой и мотивацией, а также с заинтересованностью руководства в изменениях. Поэтому для повышения качества в сфере здравоохранения необходима согласованная работа двух ключевых групп персонала — руководителей и старшего медицинского персонала, имеющего, как правило, разные личностные характеристики и уровень профессиональных знаний. Взаимопонимание и командная работа в данной ситуации имеют при этом решающее значение.

Итак, для успешного проведения модернизации необходимы: во-первых, правильный выбор программы реинжиниринга, во-вторых, путь достижения цели. Четкое понимание сути и правильный выбор как процесса, так и траектории преобразований имеют огромное значение для реинжиниринга бизнес-процессов. Отсюда следует, что осуществление преобразований с достижением положительной динамики — весьма трудный процесс. При использовании времени полного цикла в качестве оценки производительности реинжиниринг логистического процесса может быть достаточно эффективным в плане повышения удовлетворенности потребителей качеством медицинских услуг.

В соответствии с процессным подходом определяется, что перепроектирование процессов должно быть направлено на достижение не просто интенсивного, а четкого и структурированного функционирования медицинских организаций на основе методов повышения качества, разработанных вне медицинского сектора, причем с обязательным описанием бизнес-процессов основной медицинской деятельности.

Деятельность государства в сфере управления здравоохранением объективно целесообразна, поскольку существует, с одной стороны, насущная потребность в соблюдении общенациональных приоритетов в сфере охраны здоровья населения, а с другой — необходимость сочетания реальных возможностей государства с часто противоположными друг другу интересами отдельных слоев и групп общества. Удовлетворение этих объективных потребностей общества составляет суть деятельности государственных органов в сфере здравоохранения.

Обобщая информацию различных источников по изучаемому вопросу можно сделать следующие выводы:

1. Реинжиниринг медицинских бизнес-процессов может осуществляться успешно лишь • тогда, когда предварительно созданы необходимые условия и отсутствуют проблемы, связанные с человеческим фактором. Сохранение узкопрофессиональными объединениями своей обособленности, недостаточная осведомленность руководства о широком спектре имеющихся альтернатив и недостаточные финансовые ресурсы усложняют распространение клиентоориентированных современных процессных технологий.

2. Для преодоления проблем, с которыми сталкиваются в последнее время учреждения здравоохранения, требуются более радикальные меры, в частности реинжиниринг бизнес-процессов.

3. Возможности для инноваций и коренных изменений обеспечиваются посредством выбора соответствующих комбинаций новых информационных технологий, с которыми в полной мере знакомы лишь немногие клиники.

4. Применение управления с ориентацией на бизнес-процессы в медицинском секторе не только позволяет преодолеть насущные проблемы, но и открывает новые перспективы для развития.

5. Проведение технологий такого плана в учреждениях здравоохранения затрудняется рядом факторов, препятствующих широкому внедрению процессного подхода к менеджменту, в частности, нежеланием сотрудников выходить за рамки своей узкой специализации.

6. Проблемы, возникающие в ходе проведения реинжиниринга, могут быть решены благодаря ориентации на удовлетворение потребностей пациента и медицинского персонала.

7. Многие медицинские учреждения испытывают недостаток в ресурсах, необходимых для разработки качественно новых моделей работы, вследствие чего, скорее по необходимости, чем по убеждению, предпочитают реинжинирингу бизнес-процессов технологию непрерывного совершенствования.

Основой внедрения современного процессного менеджмента в медицинских организациях Российской Федерации является комплексный анализ зарубежного опыта управления, ориентированного на бизнес-процессы, позволяющий адаптировать данные технологии к специфике отечественных учреждений здравоохранения и представить конкретные рекомендации по его использованию в современных условиях.