

**МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ
ЭКОНОМИКИ И ПРАВА
при МПА ЕВРАЗЭС**

на правах рукописи

**ЛЫМАРЕНКО
Валерий Михайлович**

**«Обоснование направлений совершенствования
бизнес-процессов администрации района»**

**доцент, к.м.н.
Лымаренко В.М.**

**Санкт-Петербург
2017**

Стратегическое управление в здравоохранении, на наш взгляд, – это сбалансированная система принципов, мер и методов, основанная на комплексном исследовании спроса потребителей и целевом создании предложений медицинских услуг. Цель стратегического управления – обеспечить рентабельность медицинских услуг. Медицинскую услугу можно рассматривать как товар, имеющий ценность для конкретного человека в поддержке своего здоровья. Маркетинговая стратегия в здравоохранении направляет поставщиков медицинских услуг на создание длительности жизненного цикла этих услуг, повышающее эффективность и прибыльность медицинских организаций.

Для совершенствования стратегического управления в системе здравоохранения района Санкт-Петербурга администрации необходимо уделять особое внимание хозяйственной деятельности подведомственных учреждений здравоохранения, так как переход к рыночным условиям привёл к пониженному вниманию не только к технологии медицинских услуг, но и к их организации. В результате у многих медицинских учреждений, преодолевших явления кризиса, хозяйственная деятельность сохранилась на уровне 80-90-х годов XX века, что привело к низкой эффективности и низкой конкурентоспособности, не отвечающих современным требованиям. В целях усовершенствования организации предоставления медицинских услуг возникла необходимость «рассматривать:

- организацию бизнес-процессов;
- организацию системы управления;
- производственную инфраструктуру;
- персонал предприятия или учреждения» [57, с. 218].

Все эти направления деятельности взаимообусловлены и взаимосвязаны, требуют системного подхода в решениях.

Сохранение и развитие учреждений системы здравоохранения района Санкт-Петербурга требует повышения социально-экономической отдачи финансовых, материальных и трудовых ресурсов, используемых

в учреждениях, сбалансированности выделяемых из государственных источников (бюджетов, фондов обязательного медицинского страхования) средств с результатами их деятельности.

Проводя анализ деятельности системы здравоохранения, мы отмечаем, что в функционировании подведомственных администрации района Санкт-Петербурга учреждениях здравоохранения в новых условиях хозяйствования имеются проблемы связанные с организацией и ведомственным управлением.

В настоящее время российские управленцы в сфере здравоохранения предлагают использование разумного и рационального менеджмента, внедрение современных управленческих подходов в медицинских учреждениях России. Ведутся многочисленные разговоры о процессном управлении и стоимостном мышлении и т. п. Эти подходы, активно используемые в развитых странах с рыночной экономикой, не являются еще надёжными спутниками российского менеджмента в здравоохранении Российской Федерации и в здравоохранении района Санкт-Петербурга в частности. Известны единичные случаи удачных примеров использования передовых управленческих технологий в здравоохранении России. Но основная часть российских организаций здравоохранения организует свою деятельность на принципах управления 50-70-х годов XX века, видя свою работу по принципу «кто быстрее и сильнее». Ряд организаций вполне успешно работают и конкурируют, используя в своей работе элементы системного управления, однако в целом, управление в настоящее время не соответствует передовым технологиям и имеет множественные существенные недостатки. Мы выделяем следующие из них:

- неэффективное использование имеющихся ресурсов в результате дублирования одних функций и отсутствия других необходимых функций;
- отсутствие разработанных четких стратегических целей и планов;
- преувеличение роли «личностного фактора» выделяя новоявленных «героев», назначение их на должности без наличия адекватного образования,

подготовки, компетенций и навыков;

- частые поощрения в виде премий, грамот и званий руководителей и персонала за ту работу, которая определена должностным регламентом или инструкциями, исключая этим один из элементов процесса мотивации;

- частое плановое низкоэффективное обучение персонала и руководителей на множественных курсах, что ведёт к неудовлетворению деятельностью и ощущениям бега на месте.

Указанные недостатки тормозят развитие отечественного здравоохранения, хотя и способствуют некоторым положительным изменениям. Одно из них – это осознание потребности в повышении эффективности управления и росте квалификации управленцев. Но практические результаты внедрения управленческих технологий часто заканчиваются разочарованием и возвратом к старым методам управления или превращением организаций здравоохранения в заложников принятия «фантастических» решений, «изобретением велосипеда» и продлением неэффективных затрат. Основанием для этого служит слабое изучение организаций здравоохранения как объектов управления, слабое изучение их характеристик и логики существования, по сути, их организационной структуры и поведения. Эффективное управление начинается с постановки целей медицинской организации. Изучение принципов организационного развития и навыки применения их на практике позволят управленцам от здравоохранения задавать осуществимые цели, добиваться их с максимальной эффективностью, целенаправленно управлять преобразованиями в организации, строить отношения между руководителями и персоналом.

Управлять здравоохранением района – это значит находить оптимальное равновесие между его целями и разнообразными потребностями, что выражается в планировании. Одна из основных проблем администрации района Санкт-Петербурга – это примитивное представление о плане, которое сформировалось с советских времен, когда план считался формальным,

не нужным документом, но обязательным для выполнения. Мы рекомендуем изменить отношение к планированию.

В процессе организационного развития руководство администрации района обязано доходчиво доводить до сотрудников полезность выбранных направлений. При этом особую роль играют: стиль руководства, авторитетность, морально-психологический климат в коллективе и т.п. В этом направлении администрации района необходимо много работать. Надо учитывать, что каждая организация – это не только технологический факт и лечебно-профилактический процесс, но и экономический субъект, экономическая реальность, деятельность которой осуществляется в соответствии с принципом сравнения результатов работы и осуществлённых затратах, результаты должны превышать затраты. К сожалению, исследование полученного нами материала отмечает, что тенденций к научно-обоснованному самоанализу эффективности проводимой управленческой работы в настоящее время в администрации района не наблюдается. Оцениваются только статистические показатели и выводы делаются на основании цифр. Если они высокие – значит управление хорошее, если низкие – то плохое.

Администрация района Санкт-Петербурга построена по вертикальной иерархии структуры управления, но эта структура не может соответствовать структуре организации, построенной на принципах выделения бизнес – процессов, так как последняя в большей степени относится к типу горизонтальному или сетевому. Административное подчинение в администрации не даёт возможности увязки ряду бизнес-процессов осуществляемых в подведомственных учреждениях, характеризуется нескоординированностью деятельности отделов, несогласованием взаимных интересов.

Кадровый вопрос в сфере здравоохранения и оказания медицинских услуг является одной из важных проблем района. Подготовка специалистов для системы здравоохранения осуществляется в настоящее время на базе ВУЗов по специальности 060800 – экономика и управление

в здравоохранении и специализации 060801 – организация производства, реализуемой в границах этой специальности. Специалисты, прошедшие подготовку по указанной специальности и специализации, обладают достаточными знаниями не только по экономическим и управленческим дисциплинам, но и получают хорошие навыки в области технологии и организации оказания медицинских услуг. Хотелось бы, чтобы специалисты отделов администрации района Санкт-Петербурга и сами имели требуемую подготовку и активно способствовали адекватному обучению руководителей подведомственных администрации учреждений.

Изучение проблемы финансирования медицинских учреждений показало, что в новых условиях хозяйствования, при совмещении бюджетного финансирования с применением хозрасчётных принципов работы, появляется возможность более рационального использования бюджетных ассигнований с дополнением их средствами из других источников, поступающих на нужды медицинских учреждений. С помощью средств, зарабатываемых трудовыми коллективами государственных бюджетных учреждений здравоохранения коммерческой деятельностью, улучшаются качественные показатели работы, оптимизируются расходы, совершенствуется оплата труда специалистов этих учреждений элементами стимулирования.

Стратегическими факторами определяющими эффективность функционирования системы здравоохранения, на наш взгляд, являются:

- совершенствование организационной системы, позволяющей обеспечить формирование здорового образа жизни и оказание качественной бесплатной медицинской помощи всем гражданам (в рамках программы государственных гарантий);
- ресурсное обеспечение и развитие инфраструктуры учреждений здравоохранения, включающее финансовое, материально-техническое и технологическое оснащение лечебно-профилактических учреждений на основе инновационных подходов и принципов стандартизации;
- достаточный объем квалифицированных медицинских кадров,

которые способны решать поставленные перед здравоохранением задачи.

Так как вышеперечисленные факторы являются взаимозависимыми и взаимоопределяющими, в результате модернизации здравоохранения, проводимой в нашей стране и в районе Санкт-Петербурга в частности, произойдет развитие каждого фактора и всей системы здравоохранения в целом.

Исследование показало, что для оптимизации медицинской помощи района Санкт-Петербурга необходимо структурное изменение неэффективных коек стационара, перепрофилирование терапевтических коек в койки паллиативной терапии в районной больнице, оптимизация эффективности коечного фонда стационара за счет уменьшения длительности госпитализации, развитие коечного фонда дневных стационаров при поликлиниках района для лечения пациентов, не нуждающихся в круглосуточном интенсивном лечении, а также для продолжительной терапии хронически больных.

Для реализации указанных мероприятий необходимо использование составляющих проектно-предпринимательской культуры, в основе которой лежит самостоятельность в достижении поставленных целей и вознаграждение в зависимости от результативности.

При организации управленческого учета в первую очередь необходимо учитывать стратегические показатели деятельности учреждений здравоохранения — их миссии, цель, вид и масштаб деятельности.

Мы предлагаем для реализации программно-целевых функций управления здравоохранением создать в структуре администрации административного района стратегический инновационный блок по здравоохранению. Его работу планируется направить на обнаружение проблем, разработку пакетов задач для ликвидации возникших вопросов функционирования и передачу их для исполнения в профильные подразделения.

Главные задачи стратегического блока мы видим в:

- постоянном текущем мониторинге имеющегося состояния, существующих отношений в различных областях жизни: фиксация разногласий взаимодействия и конфликтов, анализ ситуации, организация исследований;

- разработке программ для предотвращения кризисной ситуации, разработка предложений по реорганизации в различных областях жизни, в том числе и в здравоохранении, для доведения основных параметров социально-экономического развития территории до уровней, соответствующих суждениям о благополучии территории. Эта деятельность подразумевает разработку технических заданий на проекты и программы, их правовое и аналитическое обеспечение, экспертную оценку стратегических решений, рекомендуемых для утверждения главой администрации, составление планов-графиков выполнения подпрограмм, их финансовое обеспечение, разработку бизнес-планов и т.п., а также внутренний управленческий аудит.

Организационная структура управления медицинскими организациями должна меняться в связи с развитием логистического менеджмента (системного, рационального, разумного). Логистический подход к управлению в здравоохранении должен использоваться как на уровне между субъектами (региональный, районный) отрасли здравоохранения, так и уровне медицинских организаций. При этом логистический менеджмент будет являться методологией управления в здраво-охранении и ассоциировать с особым видом предпринимательской деятельности в медицинской организации. Чаще всего она отражается в финансовых показателях и может быть представлена совокупностью «трех взаимосвязанных моделей управления:

- модель управления ресурсами и источниками финансирования;
- модель управления движением ресурсов и правами собственности;
- модель управления эффективностью реализации медицинских работ и услуг [24, с. 216].

Медицинские организации могут представляться как совокупность бизнес-процессов которые формируются на основе потоков множественных ресурсов, с обязательным разумным их взаимодействием. Логистический менеджмент в здравоохранении связан с потоками трудовых ресурсов, материалов, техники и оборудования. Он ориентирован на технологию производства медицинских услуг определяя суть технологического менеджмента, что также необходимо использовать в управленческой деятельности администрации района. Правильно организованный технологический менеджмент может привести организацию и район в целом к благополучию. Передовые управленческие технологии в современных условиях позволяют достигать успешности на рынке медицинских услуг. Менеджер по технологиям обязан обладать способностями предугадывать коммерческий успех новых медицинских услуг, создаваемых с использованием высоких технологий.