

Реинжиниринг бизнес-процессов в системе управления медицинской компанией

© 2010 С.Э. Ермакова
кандидат экономических наук
Самарский медицинский университет
E-mail: incor_@mail.ru

В статье рассматриваются вопросы теории и практики процессно-ориентированного управления организациями в сфере здравоохранения. Даются рекомендации по интеграции решений по организации бизнес-процессов в корпоративную структуру и систему менеджмента качества.

Ключевые слова: управление в здравоохранении, бизнес-процессы, реинжиниринг бизнес-процессов, процессно-ориентированное управление, система управления.

Основные вопросы, которые волнуют сегодня организации здравоохранения, - это эффективность управления, обеспечение населения доступной и качественной медицинской помощью¹. С целью их решения как один из вариантов можно рекомендовать процессно-ориентированные методы управления медицинскими учреждениями.

Следует выделить два основных подхода к проектированию современных систем бизнеса: структурный и процессный.

Первый основан на использовании организационной структуры предприятия - проектирование системы идет по подразделениям. Технологии деятельности всей организации в этом случае описываются через технологии работы его отделов. Главным недостатком данного подхода является привязка к организационной структуре, которая довольно часто меняется, что требует внесения необходимых коррекций в процессе реализации проекта.

Несколько иначе обстоит дело при процессном подходе, когда организация рассматривается как совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых бизнес-процессов, которые, в отличие от организационной структуры, меняются достаточно редко.

Процессный подход к анализу, моделированию бизнес-процессов и последующей разработке требований к информационным системам позволяет оперативно изменять и дорабатывать технологии, безболезненно (без остановки производства) модернизировать информационную систему компании. Наиболее эффективным направлением, реализующим процессный подход, в настоящее время является, по нашему мнению, реинжиниринг бизнес-процессов (BPR).

BPR (Business Process Reengineering) является направлением, возникшим на стыке двух различных сфер деятельности - управления и ин-

форматизации. Впервые термин "реинжиниринг бизнес-процессов" был введен Майклом Хаммером в 1990 г.² За несколько лет реинжиниринг превратился в одну из ведущих и активно развивающихся концепций.

В западном мире (в первую очередь, в США) реинжиниринг приобретает все большую популярность. С информационными технологиями здравоохранение знакомо уже давно. Первыми внедрили их в США и Великобритании³. ERP (Enterprise Resource Planning System - Система планирования ресурсов предприятия), BPR (реинжиниринг бизнес-процессов) используют многие ведущие зарубежные медицинские организации. В российскую медицину они тоже, наконец, пришли. Первопроходцами стали Иркутский диагностический центр⁴, лечебно-профилактические учреждения АО РЖД, ООО "Медицина для Вас" (г. Самара), которые с успехом внедрили процессное управление, автоматизирующие базовые бизнес-процессы. Сегодняшний рынок инструментальных средств поддержки BPR оценивается более чем в 100 млн. долл. и растет со скоростью около 60% в год. По результатам опроса, проведенного Emst & Young среди финансовых директоров 80 крупнейших компаний США, основной мотивацией проведения реинжиниринга было улучшение сервиса и качества продукции и услуг, а также снижение расходов. М. Хаммер рассматривает BPR как революцию в бизнесе, которая знаменует отход от базовых принципов построения организаций и превращает конструирование бизнеса в инженерную деятельность. Возможность такой революции была обусловлена, в первую очередь, новейшими достижениями в области информационных технологий, которые стали играть ведущую роль в моделировании бизнес-процессов.

Билл Гейтс в книге "Бизнес со скоростью мысли", говоря о реинжиниринге, отмечает не-

обходимость создания “нервной системы предприятия”, чтобы большинство обычных процессов, как в живом организме, происходило на уровне “рефлексов”, оставляя голову свободной для творчества и реакции во внестатной ситуации⁵. Одной из основных особенностей BPR является его ориентация не на функции, а на процессы. Причем из всех концепций менеджмента, основанных на процессах, BPR рассматривается как наиболее эффективная, так как ее актуальность обусловлена современным состоянием информационных технологий. Существуют и другие методы, которые можно рассматривать либо как частные случаи BPR, если в основе этих методов лежит управление процессами, либо как автономные концепции, если они базируются на других принципах.

Реинжиниринг требует новых специфических методов представления и обработки информации, понятных как менеджерам, так и разработчикам информационных систем. Подобные средства нуждаются в интеграции ключевых достижений информационных технологий и в создании соответствующих инструментальных средств поддержки реинжиниринга.

Реинжиниринг - это не просто автоматизация процедур и процессов; он в обязательном порядке предполагает коренное улучшение организации управленческой деятельности в медицинской организации, причем речь идет не только и, скорее, не столько об оптимизации ее организационной структуры, хотя это тоже имеет место, сколько об ориентации на оптимизацию бизнес-процессов за счет комплексного повышения качества их реализации, в том числе за счет применения современных методов обработки данных и принятия решений. М. Хаммер пишет: “Серьезные инвестиции в информационные технологии принесли разочаровывающие результаты во многом из-за того, что компании применяют технологию, которая позволяет механизировать старые способы ведения дел. Они оставляют в неприкосновенности существующие процессы и используют компьютеры, чтобы просто их ускорить. Однако эти действия не могут исправить фундаментальный недостаток производительности. Ключевые концепции нового десятилетия - это инновация и скорость, обслуживание и качество”⁶.

Реинжиниринг основан на концепции прерывистого мышления, т.е. на отыскании устаревших правил и фундаментальных допущений, на которых строилась работа, и решительном разрыве с ними. Нельзя достичь кардинального повышения производительности простым “сбрасыванием жира” или автоматизацией существую-

щего процесса. Скорее, следует проверить обоснованность существующих допущений и отказаться от старых правил, которые, собственно, и обуславливают нерезультативную работу.

Одним из ключевых понятий концепции BPR является бизнес-процесс. Бизнес-процесс как абстрактный объект есть модель любой целенаправленной деятельности, реализуемой в рамках организационных систем.

Таким образом, любые производственно-технологические процессы (например, продажа и производство медицинских услуг), процессы управления персоналом, а также многие другие могут быть описаны как бизнес-процессы. Бизнес-процесс (БП) - это деятельность, использующая ресурсы и управляемая с целью преобразования “входов” в “выходы”.

Бизнес-процесс - множество внутренних шагов (видов) деятельности, начинающихся с одного и более входов и заканчивающихся созданием продукции, необходимой клиенту (просто клиент или процесс, протекающий во внешнем окружении компании) и удовлетворяющей его по стоимости, долговечности, сервису и качеству. Или - полный поток событий в системе, описывающий, как клиент начинает, ведет и завершает использование бизнеса⁷.

Модель БП помогает понять, как устроена работа, позволяет зафиксировать порядок ее исполнения. Модель БП помогает управлять: если известен порядок исполнения работы, можно задать ее параметры и ресурсы.

Есть два различных подхода к преобразованиям: реинжиниринг и непрерывное совершенствование. Основная идея первого - радикальное переосмысление и перепроектирование. Название “непрерывное совершенствование” (Continuous Improvement - CI) говорит само за себя. Его суть - в долгосрочном развитии организации, а происхождение - из социальной психологии.

Реинжиниринг имеет корни в инженерном подходе к науке управления. Смысл описания бизнес-процессов для реинжиниринга - моделирование организации в недрах компьютера или на бумаге, затем изменение этой модели под решение текущих и будущих задач организации (чаще всего - решительный отказ от нерациональных структур и функций).

BPR воплощается скачкообразно, в крупных масштабах, CI - терпеливо, непрерывно, медленными темпами. BPR проводится сверху вниз, CI - снизу вверх.

Реинжиниринг бизнес-процессов базируется на нескольких основных принципах:

- несколько рабочих процедур объединяются в одну, т.е. происходит горизонтальное сжа-

тие процесса, которое ускоряет выполнение процесса примерно в 10 раз;

- исполнители принимают самостоятельные решения, т.е. осуществляется не только горизонтальное, но и вертикальное сжатие процессов (делегирование сотрудникам полномочий и ответственности, что значительно увеличивает их мотивацию);

- шаги процесса выполняются в естественном порядке;

- процессы имеют различные варианты исполнения (тот или иной вариант выбирается в зависимости от конкретной ситуации);

- работа выполняется в том месте (отделе, подразделении), где это целесообразно (устраняется излишняя интеграция, что приводит к повышению эффективности процесса в целом);

- уменьшается количество контролируемых действий;

- минимизируется количество согласований путем сокращения внешних точек контакта;

- единая точка контакта обеспечивается ответственным менеджером (в тех случаях, когда шаги процесса либо сложны, либо распределены таким образом, что их не удается объединить силами небольшой команды).

Важно понимать, что бизнес-процесс - это горизонтальная иерархия внутренних и зависимых между собой функциональных действий, конечной целью которых является выпуск продукции (медицинской услуги) или отдельных ее компонентов. Бизнес-процессы, происходящие на предприятии, делятся на основные, управленческие, поддерживающие и бизнес-процессы развития. На рисунке показан пример представления процессов.

Основные БП - создают добавленную стоимость и сам продукт, представляющий ценность для потребителя, формируют результат и потребительские качества, за которые клиент готов платить деньги, нацелены на получение прибыли.

Проиллюстрируем источники появления добавленной стоимости на примере медицинской компании. С этой целью необходимо рассмотреть последовательность событий и действий, которые применительно к нашему случаю будут выглядеть так: идентификация потребности пациента - структура конкуренции на медицинском рынке - создание и производство услуги - маркетинг, сервис - мониторинг удовлетворенностей потребителей. Это позволяет сформировать цепочку добавленной стоимости организации в более детальном виде.

Идентификация потребностей клиента. Клиент хочет получить: необходимую услугу, определенное количество и гарантированное качество медицинских услуг по приемлемой цене, дополнительные услуги, надежность, безопасность.

Поддерживающие БП - поставщики основных процессов, обеспечивают инфраструктуру компании.

Процессы управления - нацелены на управление основными и поддерживающими БП, процессами развития компании.

Следует подчеркнуть, что процессы развития не создают текущей прибыли, они обеспечивают развитие и совершенствование деятельности компании. Управление БП развития называют еще стратегическим управлением.

На основе опыта компаний, успешно проводивших у себя реинжиниринг, можно определить этапы и мероприятия, обеспечивающие эффективность проекта. Учитывая важность этих мероприятий, ниже представим их более детальное описание с указанием примерной последовательности действий:

- планирование и начало работ;
- выявление главных причин проведения реинжиниринга и оценка последствий отказа от него;
- определение ключевых процессов, требующих реинжиниринга;
- выявление единомышленников среди руководства и обеспечение руководством поддержки проекта;

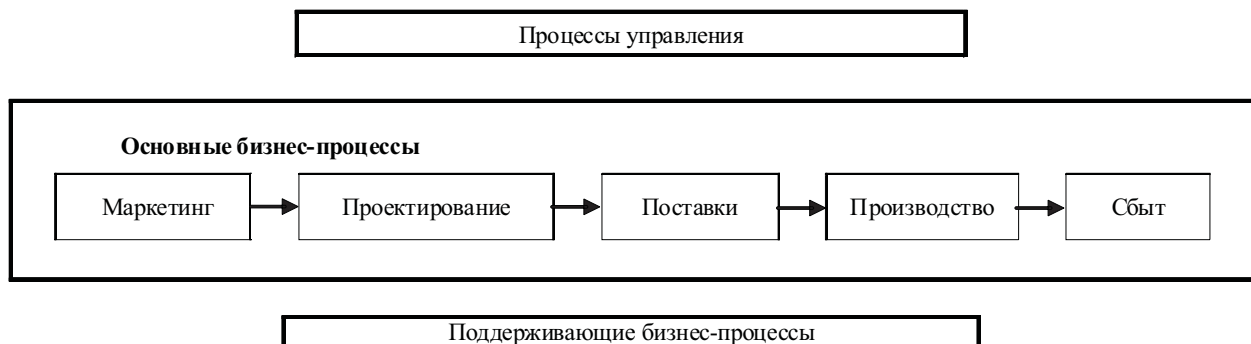


Рис. Схематическая модель представления бизнес-процессов организации

- подготовка плана проекта, определение объема, обозначение измеримых целей, выбор методологии, составление подробного графика;
- согласование целей и объемов проекта с руководством;
- создание рабочей группы по управлению проектом;
- выбор консультантов или внешних экспертов;
- информационное обеспечение персонала (вводное совещание, доведение целей проекта до руководителей низшего звена; обучение группы реинжиниринга);
- аналитическое исследование опыта работы компаний с подобными процессами;
- опрос клиентов и контрольных групп для выявления существующих и будущих требований;
- изучение мнения персонала с целью определения проблемных вопросов;
- обзор информационных источников по данной тематике;
- оформление подробных документов на исходные процессы и сбор рабочих данных; выявление недостатков в работе;
- анализ различных технологических вариантов;
- анкетирование акционеров и руководства;
- посещение кружков и семинаров;
- сбор данных от внешних экспертов и консультантов;
- проектирование;
- мозговой штурм и выработка инновационных идей; упражнения по творческому мышлению, чтобы “снять шоры”;
- проработка сценариев “а если?” и применение “шаблонов успеха” других компаний;
- создание при помощи специалистов нескольких комплексных моделей; разработка моделей, в которых собрано лучшее от каждой ранее успешно используемой;
- определение моделей нового процесса и его графическое представление;
- разработка организационной модели в сочетании с новыми процессами;
- определение технологических требований; выделение краткосрочных и долгосрочных мер;
- утверждение;
- анализ затрат и преимуществ; расчет прибыли на капитал;
- оценка влияния на клиентов, персонал и на конкурентоспособность;
- подготовка официального документа для руководства;
- проведение обзорных совещаний для ознакомления и утверждения деталей проекта оргкомитетом и руководством;
- внедрение;

- завершение подробной разработки процессов и организационных моделей; определение функциональных обязанностей;
- разработка систем поддержки;
- реализация предварительных вариантов и первичные испытания;
- ознакомление сотрудников с новым вариантом; разработка и осуществление плана реформы;
- разработка поэтапного плана; процесс внедрения;
- разработка плана обучения с целью дальнейшего изучения новых процессов и системам;
- разработка мероприятий по периодической оценке проекта; определение результатов оптимизированного процесса и внедрение программы его непрерывного совершенствования;
- предоставление окончательного отчета руководству компании.

BPR создает новые технологии процессов; СИ использует резервы, заложенные в уже существующих технологиях. Можно сделать вывод, что начинать реинжиниринг нужно только тогда, когда необходимо улучшить показатели работы достаточно быстро и эффективно, например всего за год и в 2 раза. Экспертные оценки показывают, что около 50 проектов по реинжинирингу заканчивались неудачей. Ради внесения незначительных коррекций в управленческую систему проводить BPR может быть даже вредно для организации. Цель реинжиниринга бизнес-процессов медицинской организации - выживание в экстремальной ситуации. Он может дать: существенное сокращение издержек, переход на качественно новый технологический уровень, внедрение Системы менеджмента качества в учреждении, разработанной в соответствии со стандартом по ISO/серии 9000, существенное снижение зависимости от персонала.

¹ Доклад заместителя министра здравоохранения и социального развития РФ Скворцовой В.И. на международной конференции “Россия и мир: вызовы нового десятилетия”, Круглый стол (вопросы здравоохранения), Москва, Академия народного хозяйства, январь 2010 г.

² Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Harper Business Books. N.Y., 1993.

³ Джентри Д. Лучший отраслевой опыт: реинжиниринг в здравоохранении. URL: <http://www.consulting.ru/main/text/107-prosci.shtml>.

⁴ Ушаков И.В. Реинжиниринг бизнес-процессов в здравоохранении // Менеджмент в здравоохранении. 2004. № 7. С. 14.

⁵ Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. М., 2002.

⁶ Hammer M., Champy J. Указ. соч.

⁷ Кондратьев В.В., Кузнецов М.Н. Показываем бизнес-процессы: от модели процессов компании до регламентов и процедур. 2-е изд. перераб. и доп. М., 2008. (Навигатор для профессионала).