

**АДМИНИСТРАТИВНО-ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ ПРОЦЕССЫ
КРУПНОГО МНОГОПРОФИЛЬНОГО МЕДИЦИНСКОГО УЧРЕЖДЕНИЯ****В.В. Шкарин⁴, Е.А. Берсенева¹, Д.А. Кураков², С.А. Мендель³, Е.А. Савостина⁵**¹ФГБНУ «Национальный научно-исследовательский институт общественного здоровья
им. Н.А. Семашко»;²Комитет здравоохранения Волгоградской области;³Клинический госпиталь ФКУЗ «МСЧ МВД России по г. Москве»;⁴ФГБОУ ВО «Волгоградский государственный медицинский университет»
Министерства здравоохранения Российской Федерации;⁵Российская медицинская академия непрерывного профессионального образования

Статья посвящена принципам использования процессного подхода при описании административно-хозяйственных процессов крупной многопрофильной медицинской организации. В статье идентифицирован состав (перечень) основных административно-хозяйственных процессов и их содержание для последующей разработки технологических карт.

Ключевые слова: управление, процессный подход, административные процессы, хозяйственные процессы.

DOI 10.19163/1994-9480-2018-1(65)-136-139

**ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC PROCESSES
OF A LARGE MULTIDISCIPLINARY MEDICAL INSTITUTION****V.V. Shkarin⁴, E.A. Berseneva¹, D.A. Kurakov², S.A. Mendel³, E.A. Savostina⁵**¹FSBSI «National Research Institute of Public Health named after N.A. Semashko»;²Health Committee of Volgograd Region;³Clinical Hospital FPHI «Medical Unit of the Ministry of Internal Affairs of Russia in Moscow»;⁴FSEI HE «The Volgograd State Medical University» of Public Health Ministry of the Russian Federation;⁵Russian Medical Academy of Continuing Vocational Education

Article is devoted to the process approach principles use at the description of administrative processes of the large multidisciplinary medical organization. In article the structure (list) of the main administrative processes and their maintenance for the subsequent development of flow charts is identified.

Key words: management, process approach, administrative processes, economic processes.

Одной из базовых основ современной доктрины качества является принцип процессного подхода. Разработчики последней версии международных стандартов сертификации системы качества серии ИСО 9000 подчеркивают, что основным достижением этой версии является именно процессный подход в достижении качества [1].

В последние 5 лет в практике здравоохранения значительное внимание стало уделяться реализации управления учреждениями на основе процессного подхода. Безусловным достоинством данного подхода является идеология процессно-ориентированного управления, которая фактически приводит к стиранию границ между управлением качеством и управлением самим предприятием – понятия менеджмента качества и общего менеджмента сливаются в одно целое [4].

В большинстве публикаций, посвященных этому вопросу, в качестве приоритетных для управления в организациях здравоохранения рассматриваются клинико-диагностические процессы [2, 3]. Но их эффективная реализация и работа медицинского учреждения в целом невозможна без эффективного управления производственно-хозяйственной деятельностью. Специфи-

ка объекта – процессы административно-хозяйственной деятельности в медицинском учреждении – делает управление ими чрезвычайно сложным [4]. В то же время описанию данных процессов в медицинской организации (МО) и в научной литературе уделяется значительно меньшее внимание. Косвенным подтверждением низкого уровня внимания к детальному описанию административно-хозяйственных процессов в медицинской организации является указание ряда авторов на то, что на рынке прикладного программного обеспечения мало готовых программных решений, покрывающих спектр задач автоматизации крупной многопрофильной медицинской организации [5].

Большой объем и многообразие административно-хозяйственных процессов зачастую порождают такое же «многообразие» в подходах к формированию штатных структур в медицинских учреждениях, на которые возлагаются данные функции. Стандартизация и унификация данных процессов несомненно будет способствовать оптимизации штатной структуры и финансовых затрат.

Реализация процессного подхода включает следующие базовые составляющие: идентификация

процессов – формирование их перечня, определение их содержания, составление технологических карт. Стоит заметить, что проведенный поиск в Google по запросу «Технологическая карта процесса/медицинская организация» дает много вариантов технологических карт клинических (лечебно-диагностических) процессов и ни одного варианта технологической карты на любой административно-хозяйственный процесс.

ЦЕЛЬ РАБОТЫ

Формирование перечня административно-хозяйственных процессов медицинской организации (далее – перечень) и определение их содержания (ключевых элементов) для последующего формирования технологических карт. При этом в перечень не включены процессы, реализация которых требует специальной подготовки и квалификации, жестко регламентирована нормативными актами федерального уровня и мало зависит от процессов локального уровня (медицинского учреждения). Примерами таких процессов могут быть бухгалтерское сопровождение деятельности медицинской организации, формирование медицинской статистической отчетности и ряд других. При формировании перечня внимания акцентировано на процессах, «выстраивание» которых проводится локально в медицинском учреждении.

МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Состояла в анализе локальных нормативных актов медицинского учреждения, выбранного базой исследования, и материалов научных публикаций по данной теме с последующим формированием перечня процессов и их основных составляющих.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Состав процессов административно-хозяйственных процессов (АХП) медицинского учреждения может быть представлен следующим образом:

- процесс общего обеспечения деятельности медицинской организации;
- процесс обеспечения автотранспортными услугами;
- процесс обеспечения питанием;
- процесс материально-технического и хозяйственного снабжения;
- процесс эксплуатации зданий и территории;
- процесс эксплуатации оборудования;
- процесс административный (управление) (в отношении административно-хозяйственной деятельности).

Процесс общего обеспечения деятельности медицинской организации реализуется следующими мероприятиями:

- планирование;
- документооборот;
- разработка проектов внутренних локальных нормативно-правовых актов;

- метрологический контроль средств измерений;
- организация выполнения работ силами сторонних организаций;
- мероприятия по антитеррористической защищенности;
- подбор кандидатов на вакантные должности подразделения по квалификации и соответствующему уровню подготовки;
- выявление потребности в обучении работников;
- планирование, организация и контроль соблюдения требований охраны труда;
- планирование, организация и контроль соблюдения требований пожарной безопасности;
- планирование, организация и контроль соблюдения требований гражданской обороны;
- соблюдение санитарно-эпидемиологического режима;
- осуществление контроля расходов ресурсов;
- подготовка материалов по анализу деятельности служб.

Процесс обеспечения автотранспортными услугами реализуется следующими мероприятиями:

- предрейсовые осмотры автотранспорта;
- оформление транспортной документации;
- проведение предрейсовых медицинских осмотров водителей;
- ежедневное планирование использования автотранспорта;
- обеспечение ресурсами на транспортную работу;
- сдача автомобиля следующей смене;
- обеспечение надлежащего хранения транспортных средств;
- осуществление учета транспортных средств;
- проведение плановых технических осмотров транспортных средств;
- проведение ремонта транспортных средств;
- проведение периодических осмотров транспортных средств.

Процесс обеспечения питанием реализуется следующими мероприятиями:

- получение заявок от структурных подразделений;
- формирование потребности в продуктах питания;
- осуществление приема продуктов питания;
- осуществление учета продуктов питания;
- осуществление хранения продуктов питания;
- составление согласование меню;
- списание продуктов питания с учета;
- приготовление готовой продукции;
- контроль готовой продукции;
- раздача готовой продукции.

При передаче организации питания на аутсорсинг может быть идентифицирован отдельный процесс «Аутсорсинг питания», и часть указанных мероприятий могут быть включены в этот процесс.

Процесс материально-технического и хозяйственного снабжения реализуется следующими мероприятиями:

- выявление потребностей в материальных средствах;
- расчет объема необходимых материальных средств для обеспечения бесперебойного функционирования;
- поиск поставщиков необходимых материальных ценностей;
- оформление договоров для закупки;
- контроль исполнения договорных обязательств;
- осуществление/контроль доставки материальных ценностей;
- осуществление приемки материальных ценностей;
- обеспечение учета материальных ценностей;
- обеспечение хранения материальных ценностей;
- текущий контроль наличия, движения, порядка использования материальных ценностей;
- инвентаризация материальных ценностей;
- осуществление списания материальных ценностей.

При широком использовании медицинским учреждением аренды мягкого инвентаря может быть идентифицирован отдельный процесс «Аренда мягкого инвентаря» с включением части мероприятий и представленного перечня в данный процесс.

Процесс эксплуатации зданий и территории реализуется следующими мероприятиями:

- выполнение заявок на проведение работ в структурных подразделениях;
- выполнение работ в порядке текущей эксплуатации;
- обеспечение нормативных режимов и параметров работы оборудования;
- проведение обслуживания оборудования;
- подготовка к сезонной эксплуатации;
- проведение плановых ремонтных работ;
- проведение аварийных работ;
- формирование заявок на выполнение работ силами сторонних организаций;
- обеспечение санитарного содержания;
- уборка помещений;
- уборка территории;
- благоустройство территории.

Административный процесс реализуется следующими мероприятиями:

- утверждение планов деятельности и развития хозяйственных служб;
- контроль организации и выполнения административно-хозяйственных процессов и мероприятий;
- анализ деятельности хозяйственных служб;
- формирование перечня мер по устранению недостатков АХП;
- представление в соответствующие органы заявок на обеспечение необходимыми материальными средствами и проведение работ;
- формирование организационно-штатной структуры и распределение обязанностей служб, задействованных в АХП.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования идентифицирован перечень базовых административно-хозяйственных процессов крупного многопрофильного медицинского учреждения, организационное формирование которых обеспечивается на локальном уровне, для последующей разработки технологических карт. Также требования к выполнению АХП необходимо включать в должностную инструкцию руководителей МО, заместителей руководителей МО, отвечающих за АХП, а также в должностные инструкции сотрудников административно-хозяйственных подразделений МО. Определение количества заместителей руководителей МО и количества руководителей подразделений МО, связанных с АХП. Т.е. формирование должностей должно идти не от «виртуальных» задач – направлений деятельности, а конкретно от перечня процессов, которые находятся на контроле и исполнении, а по сути, относятся к бережливому (эффективному) производству.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аскарлов Е. Процессный подход в системе менеджмента качества [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cfin.ru/management/iso9000/certify/iso9001.shtml> (дата обращения: 25.02.2018).
2. Бельшев Д.В., Гулиев Я.И., Малых В.Л. Моделирование бизнес-процессов медицинской организации (лечебно-профилактического учреждения) [Электронный ресурс] // Врач и информационные технологии. – 2014. – № 5. – С. 80–90. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modelirovanie-biznes-protsessov-meditsinskoy-organizatsii-lechebno-profilakticheskogo-uchrezhdeniya> (дата обращения: 25.02.2018).
3. Гулиев Я.И., Бельшев Д.В., Михеев А.В. Моделирование бизнес-процессов медицинской организации: классификация процессов [Электронный ресурс] // Врач и информационные технологии. – 2015. – № 4. – С. 75–83. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modelirovanie-biznes-protsessov-meditsinskoy-organizatsii-klassifikatsiya-protsessov> (дата обращения: 25.02.2018).
4. Казанский Н.А., Мошкович Л.И. Процессно-ориентированный подход к управлению медицинской организацией [Электронный ресурс]. URL: <http://docplayer.ru/31285151-Processno-orientirovannyj-podhod-k-upravleniyu-meditsinskoy-organizaciy.html> (дата обращения: 16.02.2018).
5. Карпов О.Э., Гавришев М.Ю., Шишканов Д.В. Интеграция медицинской информационной системы и системы административно-хозяйственной деятельности как инструмент оптимизации процессов медицинской организации. отдельные проблемы и пути их решения [Электронный ресурс] // Современные наукоемкие технологии. – 2016. – № 9 (1). – С. 46–50. URL: <https://www.top-technologies.ru/ru/article/view?id=36175> (дата обращения: 16.02.2018).

REFERENCES

1. Askarov E. Processnyj podhod v sisteme menedzhmenta kachestva [Elektronnyj resurs] [Process approach in the quality management system]. Available at: <http://www.cfin.ru/management/iso9000/certify/iso9001.shtml> (Accessed 25.02.2018).
2. Belyshev D.V., Guliev Ja.I., Malyh V.L. Modelirovanie biznes-processov medicinskoj organizacii (lechebno-profilakticheskogo uchrezhdenija) [Elektronnyj resurs] [Modeling of business processes of a medical organization (medical and preventive institution)]. *Vrach i informacionnye tehnologii* [Doctor and

Information Technology], 2014, no. 5, pp. 80–90. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/modelirovanie-biznes-protsessov-meditsinskoy-organizatsii-lechebno-profilakticheskogo-uchrezhdeniya> (Accessed 25.02.2018). (In Russ., Abstr. in Engl.).

3. Guliev Ja.I., Belyshev D.V., Miheev A.V. Modelirovanie biznes-processov medicinskoj organizacii: klassifikacija processov [Jelektronnyj resurs] [Modeling the business processes of a medical organization: the classification of processes]. *Vrach i informacionnye tehnologii* [Doctor and Information Technology], 2015, no. 4, pp. 75–83. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/modelirovanie-biznes-protsessov-meditsinskoy-organizatsii-klassifikatsiya-protsessov> (Accessed 25.02.2018). (In Russ., Abstr. in Engl.).

4. Kazanskij N.A., Moshkovich L.I. Processno-orientirovannyj podhod k upravleniju medicinskoj organizaciej [Jelektronnyj resurs]

[Process-oriented approach to the management of a medical organization]. Available at: <http://docplayer.ru/31285151-Processno-orientirovannyj-podhod-k-upravleniyu-meditsinskoy-organizaciej.html> (Accessed 16.02.2018).

5. Karpov O.Je., Gavarishev M.Ju., Shishkanov D.V. Integracija medicinskoj informacionnoj sistemy i sistemy administrativno-hozjajstvennoj dejatel'nosti kak instrument optimizacii processov medicinskoj organizacii. otdel'nye problemy i puti ih reshenija [Jelektronnyj resurs] [Integration of the medical information system and the system of administrative and economic activity as a tool for optimizing the processes of the medical organization. individual problems and solutions]. *Sovremennye naukoemkie tehnologii* [Modern high technologies], 2016, no. 9 (1), pp. 46–50. Available at: <https://www.top-technologies.ru/ru/article/view?id=36175> (Accessed 16.02.2018). (In Russ., Abstr. in Engl.).

Контактная информация

Кураков Дмитрий Александрович – начальник отдела демографической политики, комитет здравоохранения Волгоградской области, e-mail: dkur@volganet.ru