

# ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАК ОСНОВА РАЗВИТИЯ САНАТОРИЯ

**Пестов Ю.Д.**, главный врач ФГУ «Санаторий «Волжский утес», Заслуженный врач РФ, **Дмитриев А.Я.**, ген. директор ООО «Новое качество», канд. техн. наук, **Митрошкина Т.А.**, директор ООО «Новое качество», Самарская область

В настоящее время руководители медицинских учреждений проявляют повышенный интерес к интегрированной системе развития учреждения в соответствии с требованиями международных стандартов менеджмента качества ISO 9001, менеджмента окружающей средой ISO 14001 и рачительной организации оказания услуг (lean production). Внедрение данного подхода в санатории позволяет значительно улучшить финансовые показатели работы учреждения путем освоения современных медицинских технологий, снижения издержек, оптимизации использования основных фондов и технического переоснащения, увеличения продаж путевок, а также создать условия для выхода на зарубежный рынок медицинских и оздоровительных услуг.

ФГУ «Санаторий «Волжский утес» имеет ряд особенностей. Это: большая площадь лесов, полей, рядом водохранилище — Жигулевское море, естественные минеральные источники, удаленность от городов. Эти более 500 гектар земли приносят много забот, так как все эти площади требуют различных вложений и выплаты налогов, платежей, штрафов, в том числе по экологии. Поэтому, когда мы начали заниматься системой менеджмента качества (СМК), то органично пришли к необходимости заниматься вопросами экологии и финансов. Только тогда главный

врач будет заинтересован, вовлечен в управление качеством и можно будет получить конкретный результат, прибыль от внедрения СМК.

Часто на практике приходится сталкиваться с ситуациями, когда, например, многочисленные промышленные предприятия получают сертификат, а работать продолжают по-старому, на том же уровне. Нам бы очень не хотелось, чтобы эта практика из промышленности перешла в медицину.

Примеры разработки СМК в санаторно-курортной отрасли существуют. Это — сертифицированные СМК в санаториях: «Красные камни», «Джинал» (г. Кисловодск), «Санаторий им. Цюрупы» (г. Воронеж), «Победа» (г. Сочи). Как сделать так, чтобы повысить эффективность СМК? На этот основной вопрос мы постараемся дать ответ.

На первом этапе разработки СМК нашего санатория главным врачом и его заместителями были сформулированы цели на год и ближайшие 3 года. При этом было учтено то, что цели должны быть измеримыми и включать не только цели в области качества, но и иметь отношение к экологическому и финансовому состоянию санатория. Такими целями были выбраны, например, сокращение кредиторской задолженности и повышение заработной платы сотрудников.

Публичное заявление о целях имеет большое значение не только для клиентов, но и для всего персонала учреждения. Пациенты санатория должны видеть, что их интересы отражены в целях, а руководитель и весь коллектив учреждения несут ответственность за достижение этих целей и соблюдение интересов пациентов. При этом мы много усилий тратим на разъяснение политики всем сотрудникам для вовлечения их в достижение этих целей. Еще раз следует отметить, что формулирование целей — это стратегическая функция руководства учреждения и в первую очередь — главного врача.

Устанавливая цели в различных областях — качества, экологии, финансов — мы сталкиваемся с задачей достижения комплекса целей. Найдено органичное объединение управления достижением поставленных целей путем реализации международных требований и рекомендаций. В том числе рекомендаций по улучшению процессов в здравоохранении (IWA 1, ISO 9001:2000), требований к системам экологического менеджмента (ISO 14001:2004), рекомендаций к применению подхода к оказанию услуг, который называется рачительное производство (lean production), и рекомендаций по менеджменту финансов (рис. 1).

Эти управленческие технологии позволяют грамотно определить риски и управлять ими как в деятельности по оказанию медицинских и других услуг, так и в работе по улучшению экологического состояния санатория и повышению его финансового благополучия.

Некоторые основные выгоды от внедрения подобной интегрированной системы управления приведены на рисунке 2.

Первый руководитель учреждения понимает, что повысить прибыль можно за счет снижения издержек и потерь и за счет более эффективного использования ресурсов. Это позволяет оказывать качественную медицинскую услугу по приемлемой цене, что и приводит к повышению удовлетворенности потребителей.

Интегрированная система управления позволяет существенно увеличить оперативность реагирования на изменчивость запросов за счет



Рис. 1. Интегрированная система менеджмента

комплексного управления бизнес-процессами.

В современных рыночных условиях в оценке стоимости компании 80% составляют не здания и сооружения, не оборудование, не земля, а так называемые нематериальные активы. Это в первую очередь включает все, что связано с системой управления. Если система управления сертифицирована по международным требованиям, то стоимость организации серьезно возрастает.

Рассмотрим некоторые требования ISO 14001:2004 к менеджменту окружающей средой. Некоторые основные выгоды от применения эффективной системы управления окружающей средой:

- обязательства в отношении управления окружающей средой (воздухом, водой, лесами, загрязнениями и др.);
- поддержание общественных связей;
- доступ к инвестициям;
- сбережение материалов и энергии;
- подготовленность к аварийным ситуациям.

Большинство санаториев находится в хорошей экологической среде в смысле качества воздуха и воды. Однако это, как правило, накладывает дополнительные обязательства и приводит к пристальному вниманию различных надзорных органов. Они контролируют возможные загрязнения, что часто приводит к существенным штрафам, например за сброс грязной минеральной воды в водохранилище.

Поэтому создание интегрированной системы управления, позволяющей снизить затраты и штрафы за невыполнение требований по экологии является необходимой инвестицией в развитие учреждения. Кроме этого, следует учитывать, что важнейшим критерием получения внешних инвестиций является сертификация системы управления в соответствии с требованиями ISO 14001:2004.

Обеспечение экологических требований ведет сертифицированная лаборатория санатория. Лабораторией проводится контроль качества воды, воздуха и продуктов питания.

Очистные сооружения занимают почти 3 гектара площа-

Потенциальные результаты	За счет чего?
<b>для организации в целом</b>	
<b>повышение прибыли</b>	<b>снижение издержек и потерь; повышение эффективности использования ресурсов</b>
<b>повышение удовлетворенности потребителей</b>	<b>возможность предлагать качественный продукт по приемлемой цене</b>
<b>эффективное реагирование на изменчивость запросов потребителей</b>	<b>совершенствование планирования и управления бизнес-процессами</b>

Рис. 2. Выгоды от внедрения интегрированной системы менеджмента

ди. Сейчас сформулированы задачи по исключению азота аммонийного и снижению содержания NaCl в водах, сбрасываемых в водоем, так как водохранилище относится к категории рыбохозяйственного назначения (рис. 3).

Рассмотрим подробнее область финансового менеджмента. В современных условиях финансовый менеджмент занимает важное место в развитии учреждений. Например, с 2002 года в Соединенных Штатах Америки введен закон Сарбенса-Оксли (SOX) для менеджмента финансов государственных компаний. Закон содержит требование по финансовой дисциплине и управлению финансовыми рисками.

К областям финансовых рисков относятся:

- точность расчета доходов;
- управление издержками;
- управление активами, включая эксплуатационные расходы;
- решения по закупкам и своевременность поставок, снижение дебиторской задолженности.

Почти все эти показатели финансовых рисков вошли в цели санатория в области качества. Таким образом мы управляем не только качеством медицинского услуг, но и финансовыми и экологическими рисками санатория.

В финансовых рисках особым образом следует выделить управление издержками и затратами. Именно

## Управление окружающей средой



Текущие задачи :

- Исключение азота аммонийного
- Снижение содержания NaCl

Очистные сооружения

- Пятисекционные аэротэнки с микроорганизмами  $G = 2500 \text{ м}^3 / \text{сутки}$
- Площадь 2,9 Га



Рис. 3. Управление окружающей средой

этому аспекту посвящена технология lean production.

Основурачительного управления составляют следующие положения:

- потребитель определяет производство;
- хорошая рабочая обстановка включает безопасные рабочие места, поощрение рационализаторства, понимание процесса;
- определение и устранение потерь;
- исключить все, что не приносит добавочной стоимости;
- постоянное совершенствование;
- рачительность (lean) должна охватывать все процессы;
- работа с поставщиками

Рачительное управление нацелено на снижение различного рода издержек, снижение времени отклика на запросы клиента, снижение переизводства и т. д.

В свою очередь возможными источниками потерь являются:

- *переизводство*: производство сверх заказанного объ-



Рис. 4. Процессная модель оказания услуг IWA 1

- *изготовление излишних продуктов*;
- *транспортировка*: сложные погрузочно-разгрузочные работы и транспортировка, задержки при перемещении материалов или ненужные перемещения;
- *лишние передвижения*: действия людей или машин, не создающие материальных ценностей;
- *исправление*: изготовление изделия, идущего в отходы или требующего доработки;

- *материальные запасы*: содержание или приобретение излишних сырьевых запасов незавершенного производства, готовых продуктов;
- *простои*: время задержек, простои (время, не используемое для создания ценности);
- *излишние технологические процессы*: технологические действия, элементы или процедуры, не прибавляющие ценности продукту;

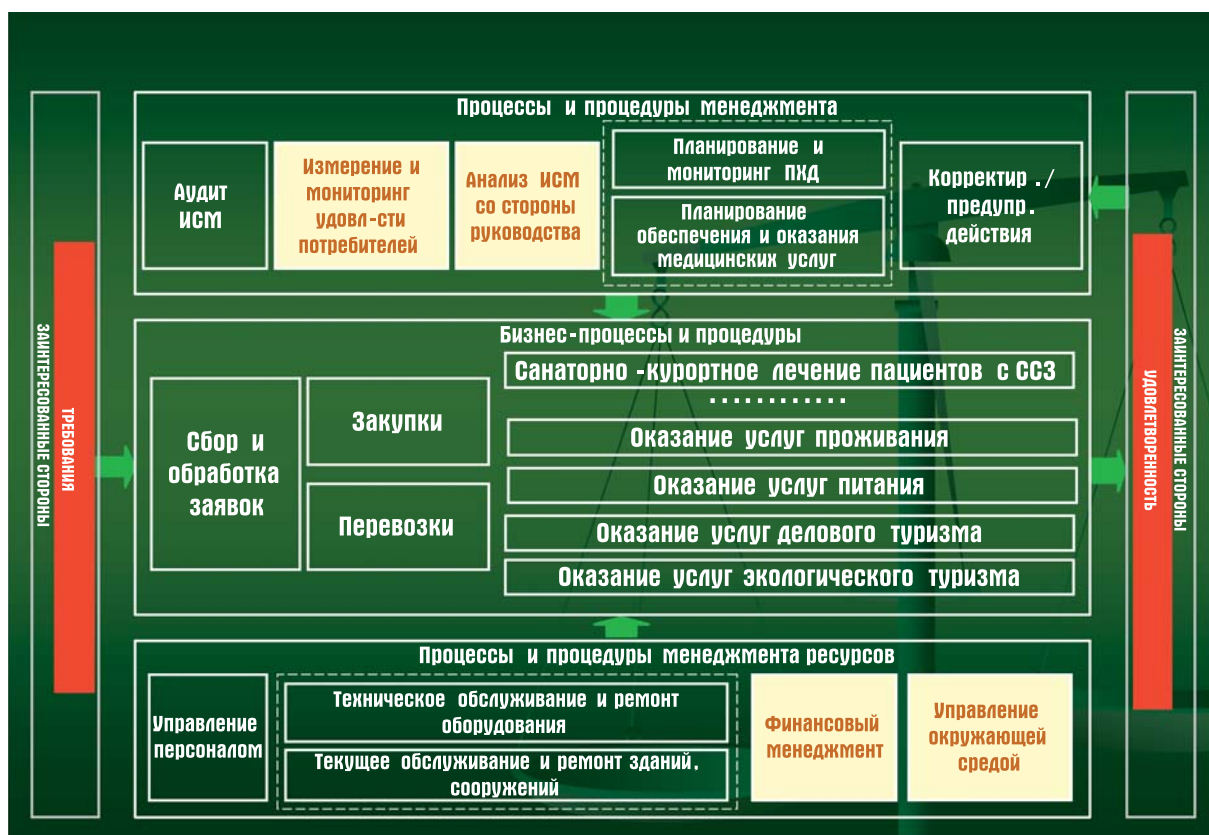


Рис. 5. Сеть процессов интегрированной системы менеджмента

- *неиспользуемые ресурсы:* нереализованные полностью (неиспользуемые) идеи и предložения.

Рачительное управление должно охватывать все процессы, которые связаны как с финансовыми и экологическими рисками, так и рисками по качеству услуг.

Рекомендации по управлению рисками по качеству услуг организаций здравоохранения содержатся в IWA 1. Модель оказания услуг согласно рекомендациям IWA 1 представлена на рисунке 4. На входе — пациент, нуждающийся в медицинской услуге. На выходе — удовлетворенный пациент во время и после оказания услуги. Степень удовлетворенности пациента в первую очередь зависит от четкого выяснения требований и ожиданий пациента, что должно делаться до оказания услуги. Выяснение требований и ожиданий и четкое планирование услуги предотвращает возникновение проблем излишней или неправильно оказанной услуги, т. е. несогласованности вмешательства и не достижения запланированных результатов лечения.

Сейчас в истории болезни не планируется и четко не описывается результат лечения. И это большой

минус с точки зрения управления. Если бы удалось спланировать результат, а потом его достичь, вот тогда бы можно было говорить о том, что есть результативность, эффективность лечения. Если мы после истечения 3 недель фиксируем, что пациенту стало лучше, то скорее всего он отдохнул и ему после этого действительно лучше. И пишем — «Улучшение». Конечно, некоторые показатели объективно улучшаются. Но это не всегда то, чего требует и ожидает пациент. Международный стандарт IWA 1 четко формулирует необходимость планирования, не то что «Стандарт санаторно-курортной помощи больным с болезнями, характеризующимися повышенным кровяным давлением», утвержденный Приказом МЗ и СР № 222. Это скорее не технологический стандарт, а перечень исследований и процедур, который нужен в основном для обязательного медицинского страхования.

В зарубежных руководствах по лечению артериальной гипертонии четко сформулировано, какие риски, какие показатели рисков будут изменены в ходе и после лечения. Например, насколько будет снижено артериальное давление. А какие при этом будут использованы лечебные программы, лечебные воз-

действия — зависит от врачей, их медицинских знаний и современных методов и подходов к управлению лечением.

На современном этапе в первую очередь не хватает четкого выяснения требований и ожиданий пациента и грамотного планирования результатов лечения и оказания других услуг. Планирование должно стать основным этапом бизнес-процессов, таких как оказание медицинских услуг, услуг питания, проживания и других услуг.

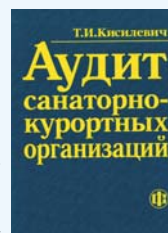
Интегрированная система менеджмента санатория включает процессы обработки заявок, закупки, перемещения, оказание услуг, финансовый менеджмент, управление окружающей средой и другие (рис. 5). Все эти процессы должны работать на достижение результата лечения.

Таким образом, применяя адекватную систему менеджмента, санаторий создает уверенность в возможностях своих видов деятельности, а также основу для постоянного улучшения и обеспечения экологически чистыми условиями санаторно-курортного лечения. Это ведет к росту удовлетворенности пациентов/клиентов, долговременному развитию и финансовому успеху нашего учреждения. [5]

## ИЗДАТЕЛЬСТВО «ФИНАНСЫ И СТАТИСТИКА»

*Кисилевич Т. И. Аудит санаторно-курортных организаций.* — М., 2003. — 192 с.: ил. Тираж — 2000 экз. (Обл.). 60x88/16. ISBN 5-279-02768-5. 58 руб.

Рассмотрены теоретические и практические вопросы внутреннего и внешнего аудита санаторно-курортных организаций как экономических субъектов. Для работников бухгалтерских служб, экономистов, аудиторов, менеджеров, студентов.



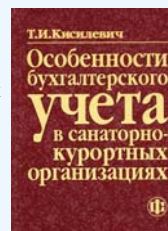
*Кисилевич Т. И. Внутренний контроль в санаторно-курортных организациях.* — М., 2003. — 128 с.: ил. Тираж — 2000 экз. (Обл.). 60x88/16. ISBN 5-279-027623-9. 70 руб.

Рассмотрены теоретические основы внутреннего контроля в условиях управленческого учета, объекты контроля (центры ответственности затрат), субъекты контроля и их функции. Разработаны методологические и методические аспекты внутреннего контроля за деятельностью структурных подразделений санаторно-курортных организаций. Для экономистов, бухгалтеров, аудиторов, менеджеров, студентов.

*Кисилевич Т. И. Особенности бухгалтерского учета в санаторно-курортных организациях.* — М., 2002. — 160 с.: ил. Тираж — 1000 экз. (Обл.). 60x88/16. ISBN 5-279-02644-1. 55 руб.



Рассмотрены отраслевые особенности бухгалтерского учета санаторно-курортных организаций, продаж и расходов по экономическим элементам и по калькуляционным статьям, в том числе учет расходов вспомогательных производств и обслуживающих хозяйств; учет бланков санаторно-курортных путевок и др. Предложены формы внутренней отчетности, специализированные первичные учетные документы, отражающие специфическую деятельность санаторно-курортной организации. Для работников бухгалтерских служб, экономистов, аудиторов, менеджеров, студентов.



*Кисилевич Т. И., Шарыпова О. И. Бухгалтерский учет в санаторно-курортных организациях: Учебное пособие.* — М., 2005. — 416 с.: ил. Тираж — 2000 экз. (Обл.). 60x88/16. ISBN 5-279-03000-7. 190 руб.

Рассмотрены вопросы бухгалтерского учета и налогообложения в санаторно-курортных организациях. В каждой главе приведены вопросы для самопроверки, дан обзор типичных ошибок в бухгалтерском учете и налогообложении санаторно-курортных организаций. Для руководителей, бухгалтеров, менеджеров, студентов.

101000, Москва, ул. Покровка, 7. Тел.: (495) 625-47-08, 625-35-02, 623-80-42, факс: (495) 625-09-57  
E-mail: mail@finstat.ru http://www.finstat.ru

В издательстве работает киоск: пн. — чт. — 9.00–19.30, пт. — 9.00–18.30, сб., вс. — выходные дни