

DOI: 10.33454/1728-1261-2021-4-10-15

УДК 614.21:06.04

## Современный менеджмент: методы управления клинико-диагностическим центром «Мед-Арт» с ориентацией на пациента и ресурсосбережение

В. В. Пучнин<sup>1</sup>, В. М. Савкова<sup>2</sup>, Д. С. Савков<sup>3</sup><sup>1</sup> ООО «Медицинский центр «Мед-Арт», 680000, г. Хабаровск, ул. Яшина, д. 38Б; тел.: +7 (4212) 76-64-11; e-mail: [info@med-art.center](mailto:info@med-art.center)<sup>2</sup> КГБОУ ДПО «Институт повышения квалификации специалистов здравоохранения» МЗ ХК, 680009, г. Хабаровск, ул. Краснодарская, 9; тел.: +7(4212) 27-25-10; e-mail: [zdravdv@ipksz.khv.ru](mailto:zdravdv@ipksz.khv.ru)<sup>3</sup> ФГБОУ ВО «Дальневосточный государственный медицинский университет» Минздрава России, 680000, г. Хабаровск, ул. Муравьева-Амурского, 35; тел.: +7 (4212) 76-13-96; e-mail: [nauka@mail.fesmu.ru](mailto:nauka@mail.fesmu.ru)

## Modern Management: Methods of Managing the Clinical and Diagnostic Center «Med-Art» with a Patient Orientation and Resource Saving

V. V. Puchnin<sup>1</sup>, V. M. Savkova<sup>2</sup>, D. S. Savkov<sup>3</sup><sup>1</sup> Med-Art Medical Center, LLC, 38 B Yashina Street, Khabarovsk, , Russia; zip code: 680000, phone +7 (4212) 76-64-11; e-mail: [info@med-art.center](mailto:info@med-art.center)<sup>2</sup> Postgraduate Institute for Public Health Workers under Health Ministry of Khabarovsk Krai, 9 Krasnodarskaya Street, Khabarovsk, Russia; zip code: 680009; phone +7 (4212) 27-25-10; e-mail: [zdravdv@ipksz.khv.ru](mailto:zdravdv@ipksz.khv.ru)<sup>3</sup> Far Eastern State Medical University under Health Ministry of Russia, 35 Muravyov-Amursky Street, Khabarovsk, Russia; zip code: 680000; phone +7 (4212) 76-13-96; e-mail: [nauka@mail.fesmu.ru](mailto:nauka@mail.fesmu.ru)

В современных условиях эффективность функционирования любой медицинской организации определяет не только наличие новейшего оборудования и квалифицированных кадров, но и внедрение инновационных технологий медицины и управления.

**Ключевые слова:** методы управления, процессный подход, философия и принципы работы пациентоориентированной медицинской организации.

In modern conditions, the effectiveness of the functioning of any medical organization is determined not only by the availability of the latest equipment and qualified personnel, but also by the introduction of innovative technologies in medicine and management.

**Key words:** management methods, process approach, philosophy and principles of work of a patient-oriented medical organization.

Бесспорно, любая деятельность нуждается в управлении. И медицинская деятельность не является исключением. Очевидно также, что одной из главных задач управления является установление целей, ради достижения которых такая организация функционирует и развивается как целостная система. И наконец, для эффективного функционирования любой медицинской организации большое значение имеет оптимальное сочетание различных методов управления, представляющих собой способы и приемы воздействия на коллективы людей и отдельных работников в процессе их трудовой деятельности. Выделяют следующие методы управления:

- 1) организационно-распорядительные (административные);
- 2) социально-психологические;
- 3) экономические.

Административные методы отражают своего рода статику управления и реализуются через локальные нормативные акты медицинской организации.

Они достаточно быстро дают ожидаемый результат в отличие от экономических и социально-психологических методов воздействия, которые обычно проявляются с определенным «шагом времени», то есть с некоторой задержкой. Однако жесткое администрирование и игнорирование мотиваций работников приво-

**К СВЕДЕНИЮ:**

**Локальный нормативный акт организации – это внутренний документ, принимаемый работодателем в рамках своей компетенции. Локальные акты издаются в виде приказов, положений, инструкций и правил.**

дит к ухудшению психологического климата в коллективе и, как следствие, к снижению качества медицинского сервиса и созданию отрицательного имиджа медицинской организации.

Социально-психологические методы основаны на использовании мотивационных подходов в управлении персоналом. Они призваны сплотить коллектив вокруг общих целей и задач, наладить нужные коммуникации, пронизывающие организацию вверх, сверху вниз и по горизонтам, сформировать корпоративную культуру, создать благоприятную среду для раскрытия потенциала каждого специалиста и его мотивации к эффективному труду. Эти методы, как правило, благоприятно влияют на личностное развитие специалистов, не требуя при этом дополнительных и существенных затрат.

Экономические методы управления включают в себя экономический анализ деятельности медицинской организации, текущее планирование и прогнозирование. Анализ нужен для того, чтобы обнаружить, в каких разделах деятельности систематически нарушаются установленные правила и настолько, что это не лучшим образом сказывается на ресурсных затратах и качестве медицинского сервиса. Он также необходим для объективного решения вопроса: как оценивать и стимулировать специалиста работать наилучшим образом и добиваться максимальных результатов,

несмотря на то, что к этому могут побуждать и моральные способы воздействия. Ведь под стимулированием работника обычно понимают дополнительную оплату труда. Однако в современных системах управления такое стимулирование – не кнут и пряник, а руководство к совершенствованию, которое нередко требует дополнительных ресурсов для качественного обновления производственной среды.

Возможности указанных методов управления клиничко-диагностический центр «Мед-Арт», расположенный в южной части Кировского района г. Хабаровска, использует в комплексе для достижения своих целей и задач, объединенных миссией и стратегией развития (см. рис. 1).

Не случайно, все планирование в Центре является программно-целевым, так как в его основе лежит принятая коллективом целевая программа, конкретные и обоснованные мероприятия, обеспечивающие поставленные цели в режиме «цена-польза», то есть с оптимальными издержками.

Работа с применением административных, социально-психологических и экономических подходов ведется непрерывно и сразу по нескольким направлениям, включая:

1) создание максимально комфортных условий труда для каждого специалиста – имеется в виду не только удобное рабочее место и график сменности, но и весь комплекс мероприятий по системе 5-S;

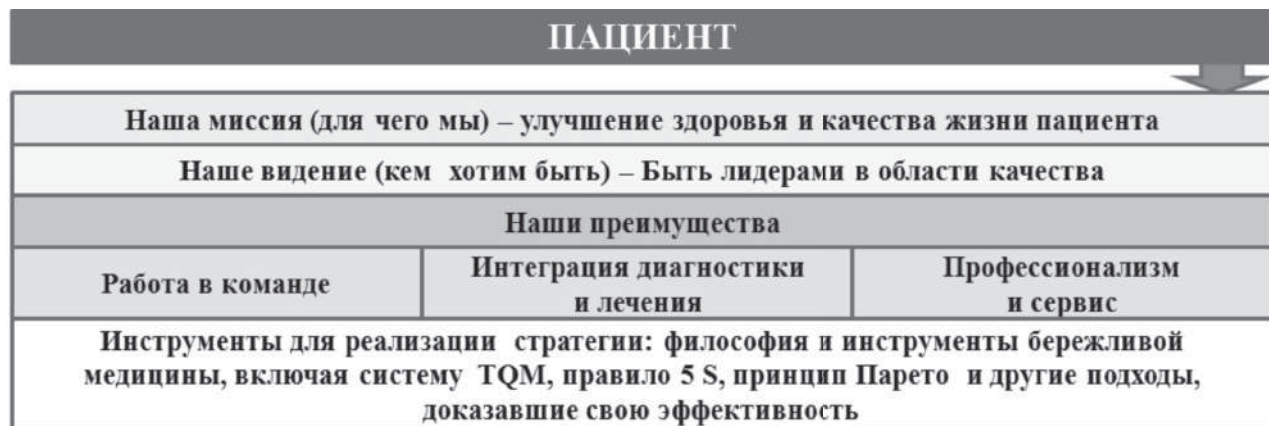


Рис. 1. Система менеджмента в клиничко-диагностическом центре «Мед-Арт»

2) объединение коллектива через информирование (понятное и конкретное) о стратегических целях и планах развития центра по основным направлениям: качество и сервис, медицинские инновации и управление всеми видами ресурсов;

3) стимулирование к эффективному труду с учетом вклада каждого в общее дело.

Таким образом, системный подход является основой деятельности Центра «Мед-Арт». Ставка делается на предоставление пациентам высокотехнологичных и наиболее востребованных исследований (МРТ, МСКТ, УЗИ, цифровая эндоскопия), позволяющих на ранних стадиях выявлять социально-значимые заболевания, в том числе онкологические. Миссию и целевые задачи выполняют все сотрудники: администраторы, врачи, регистраторы, а также специалисты, обеспечивающие поддержание санитарного состояния, маркетинговые коммуникации и медицинский сервис. Поэтому вся медицинская деятельность разбита на бизнес-процессы, в отношении которых действует свой комплекс управленческих приемов. Например, в распоряжение врачей, ведущих консультативный прием пациентов по профилям «Терапия», «Неврология», «Кардиология», «Гастроэнтерология», предоставлены профессиональные стандарты. Их краткая версия, разработанная в Центре, используется при подборе кадров.

Аналогичный управленческий подход используется и по другим направлениям деятельности, включая весь медицинский сервис. Так, в регистратуру взяты сотрудники не с медицинским образованием, а те, кто хорошо работает с компьютерной техникой и хорошо коммуницирует между врачами и пациентами. Для них сделаны скрипты приветствия и речевые шаблоны, помогающие по запросу (звонку) пациента кратко объяснить, в чем суть конкретной медицинской услуги и посоветовать другие, подобрать (состыковать) подходящего по квалификации врача и аргументировать выбор.

Изложенная система управления, разумеется, не исключает действие обязательных нормативных актов, принятых в Центре «Мед-Арт» в установленном порядке. Это, например, правила внутреннего трудового распорядка (ст. 189 ТК РФ), Инструкции по охране труда и Журнал инструктажа (раздел 10 ТК РФ), Положение о персональных данных (глава 14 ТК РФ). Локальные нормативные акты, предусмотренные Трудовым кодексом РФ, играют важную организационную роль как в обеспечении разносторонней текущей деятельности Центра, так и при разрешении возможных

правовых конфликтов. Поэтому в них своевременно вносятся необходимые изменения и дополнения в соответствии с российским законодательством.

Посредством административных методов управления определена организационная структура и штатное расписание Центра, утверждены порядок и правила предоставления медицинских услуг в рамках действующей лицензии. Таким же способом изданы локальные нормативные акты, предусмотренные не только трудовым, но и санитарным, а также отраслевым законодательством.

Администрированием, как способом управления, охвачена также система внутреннего контроля качества и безопасности медицинской помощи. За ее основу взяты российские специализированные методические рекомендации качества, представляющие национальные требования для стационаров и поликлиник. Выбор такой основы обусловлен тем, что в них содержится готовый инструмент для внутреннего контроля в виде количественных и качественных показателей качества. С их помощью в клинко-диагностическом центре «Мед-Арт» осуществляется постоянный внутренний аудит в виде прямого наблюдения, позволяющего убедиться – соблюдаются ли персоналом установленные правила и требования, достигается ли запланированный результат, и как его оценивают пациенты. Соответственно, указанный аудит базируется на четырех источниках информации:

- 1) отраслевые унификаторы качества и безопасности медицинской деятельности;
- 2) локальные нормативные акты;
- 3) персонал;
- 4) пациенты.

Отсюда непреложное для работы правило: «считывать» чем довольны и недовольны пациенты и вносить изменения в процессы, протекающие в рамках осуществления медицинской деятельности.

Важность такой работы не вызывает сомнений. Любой пациент выбирает и идет в ту медицинскую организацию, где современное оснащение и компетентные врачи, чтобы быстро, правильно и безопасно поставить правильный диагноз. Не менее важно, чтобы своевременно было назначено адекватное лечение и медицинский контроль за его эффективностью. Поэтому в клинко-диагностическом центре «Мед-Арт» внутренним контролем качества охвачена вся триада – структура, процесс, результат. Ведь чтобы обеспечить качество лечебно-диагностического процесса, его сначала нужно обеспечить необходимыми ресурсами, потом организовать и лишь потом контролировать.

## МЕДИЦИНСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ ПАЦИЕНТОВ ДОЛЖНО ВКЛЮЧАТЬ СЛЕДУЮЩИЕ КОМПОНЕНТЫ

**P(Preparedness);** Высокий профессиональный уровень персонала

**T(Timeliness);** Предоставление пациентам «Мед-Арт» необходимых медицинских услуг как можно быстрее

**C(Completeness);** Предоставление комплекса необходимых медицинских услуг в Мед-Арт (стремимся к этому).

**S (Standardization);** Стандартные услуги в любом подразделении медицинского центра «Мед-Арт»

**C (Communication);** Соблюдение персоналом деонтологии и медицинской этики: вежливое и доброжелательное поведение

**S (Safety);** Безопасное предоставление медицинских услуг

Согласно российской правовой регламентации, качество оказания медицинской помощи приводится к соответствию отраслевым унификаторам. В качестве таких унификаторов качества Закон РФ от 21.11.11 № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» (в ред. от 02.07.2021) определил порядки оказания медицинской помощи, стандарты оказания медицинской помощи, клинические рекомендации, критерии оценки качества медицинской помощи (статьи 37, 58, 64, 76).

Соответственно, медицинская деятельность в клинко-диагностическом центре «Мед-Арт» базируется на применении порядков оказания медицинской помощи и критериев ее оценки, утвержденных в установленном порядке российским Минздравом. Все работающие в Центре врачи сертифицированы, состоялись в профессии, имеют большой практический опыт работы и продолжают развиваться. Не случайно у большинства из них есть несколько медицинских допусков. К примеру, генеральный директор имеет сертификат по рентгенологии и хирургии, врач-кардиолог имеет второй сертификат по функциональной диагностике, терапевт – по онкологии, врач УЗИ – по акушерству и гинекологии. Такой мультидисциплинарный подход не только экономит медицинские ресурсы, но и расширяет возможности консультативных приемов, обеспечивая при этом комплексный подход к решению проблем, возникающих у пациентов. Кроме того, соответствие лицензионным требованиям позволяет предупреждать санкции со стороны надзорных органов и связанные с ними репутационные риски.

Таким образом, управление лицензионной деятельностью посредством применения отраженных в локальных актах норм трудового, санитарного и отраслевого законодательства

в клинко-диагностическом центре «Мед-Арт» обращено к пользе для здоровья, как сотрудников, так и его многочисленных пациентов. А сама система управления корреспондируется с общепринятыми принципами качественного медицинского обслуживания.

Под своевременное предоставление пациентам необходимых медицинских услуг логически выстроена вся система работы. К слову, штатное расписание достаточно подвижное, что не противоречит действующему законодательству. При этом каждый специалист знает: что, как и в каком случае ему необходимо делать и где пределы его компетенции. Для определения оптимальной последовательности действий определены затраты времени на предоставляемые медицинские услуги. Они же помогли сформировать и «обсчитать» востребованные комплексы медицинских услуг – «Стоп-инсульт», «Здоровое сердце», «Постковидный синдром под контроль» и другие. А управление информационными потоками и материальными запасами по системе «точно в срок» в предупредительном режиме обеспечивает лечебно-диагностический процесс расходными материалами и инструментами в оптимальном количестве.

Останавливаться на достигнутом в клинко-диагностическом центре «Мед-Арт» не привыкли. Здесь приветствуются любые формы непрерывного медицинского образования специалистов, предоставление ими предложений в быстрореализуемый план действий под названием «Мы готовим перемены к лучшему». Аналитические проработки в режиме «цена/польза» более подробно обсуждаются в коллективе и становятся основой инновационных программ, направленных на качественные изменения в производственной сфере и требующих накопления ресурсов, в том числе в виде заемных средств. При этом все мотивы

вационные решения неизменно увязываются с пациентоориентированной стратегией развития центра «Мед-Арт» и принятой в нем системой управления, представляющей собой совокупность организационной структуры, технологий (процессов) и ресурсов, необходимых для всеобщего (тотального) управления качеством. Так, в основе стратегии закупок тяжелого оборудования лежит принцип «на шаг впереди», а целью является получение максимально точных результатов диагностики за счет передовых инноваций в области высококачественной медицинской визуализации. Следуя такой стратегии, вместо действующего с момента открытия Центра «Мед-Арт» низкопольного томографа (0,3 Тесла) 31 августа 2021 года был введен в эксплуатацию новый магнитно-резонансный томограф с напряженностью 1,5 Тесла, выпущенный в 2020 году ведущим в мире производителем указанной техники. Новый томограф дает более высокую четкость и качество изображений, необходимых врачу для лучшей диагностики. А пациенты, даже с большой массой тела, могут в любой день недели сделать МРТ-обследование любой части тела, органа, системы с получением послойных анатомических изображений на самом современном (в своем классе) томографе в Хабаровском крае.

Ставка на инновационную интеллектуальность оборудования и его соответствие потребностям врача и его пациента работает и по другим направлениям диагностического процесса. Так, 64-срезовый компьютерный томограф экспертного класса от ведущего производителя позволяет рентгенологам Центра проводить отвечающие мировым стандартам исследования легких, костного аппарата, выявлять стенозы, мальформации, а также компрессии сосудов артериального русла. А возможности универсальной ультразвуковой системы также экспертного класса обеспечивают раннее выявление практически любой патологии, включая сосудистую, за счет применения доплерографии. Наконец, видеоэндоскопическая стойка высокого разрешения с функцией узкоспектральной визуализации позволяет проводить исследования желудочно-кишечного тракта по самым передовым эндоскопическим стандартам. Трудно переоценить клиническую ценность указанной эндоскопической технологии, особенно с точки зрения обнаружения рака и характеристики подозрительных участков слизистой оболочки.

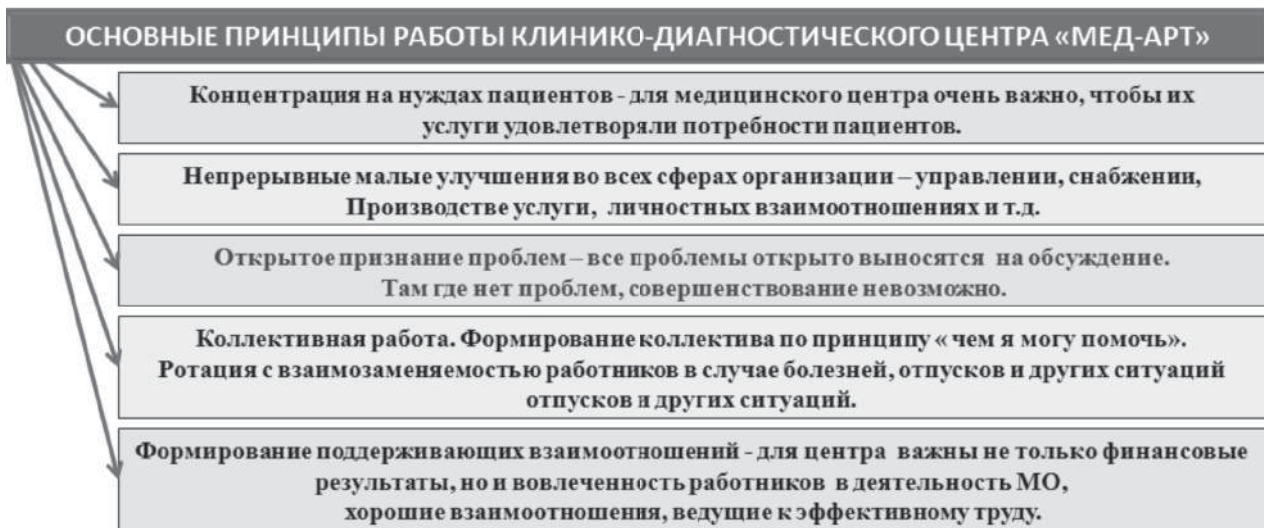
Вышеизложенное свидетельствует о том, что генеральный менеджмент центра «Мед-Арт» охватывает всю общепринятую триаду управления, обеспечивая при этом преимуще-

ства для пациента и врача. И действительно, благодаря внедрению в работу высокотехнологичного оборудования, пациентам «Мед-Арт» доступна самая современная и точная диагностика. Польза для врача тоже очевидна – высококачественная медицинская визуализация опытным врачам Центра позволяет уверенно и оперативно принимать решения по диагнозу и лечению. А значит возвращать человеку утраченное здоровье и качество жизни. На деле это и есть стратегия пациентоориентированного лидерства и бережливого производства. Указанной цели подчинены быстроразвивающиеся информационные технологии, дающие Центру «Мед-Арт» новые возможности в сокращении времени для необходимой встречи врача и пациента. Речь идет не только об электронной регистратуре, но и о комплексе соответствующих услуг, которые Центру предоставляет на договорной основе многофункциональный интернет-портал.

Процедура непосредственной записи к врачу происходит способом, ставшим традиционным. Пациент сам выбирает «Мед-Арт» в качестве «своей» медицинской организации, затем – нужного врача и время его посещения из доступных вариантов. Такая технология позволяет на деле экономить время пациента, избегать очередей и ненужных для него контактов. Кроме того, размещенные на интернет-портале отзывы пациентов обсуждаются в коллективе и используются для оценки процессов и сервиса «глазами пациентов».

Так, в отзывах, оставленных пациентами на сайте «ПроДокторов», отмечается высокий профессионализм и душевность врачей центра «Мед-Арт», готовность все разъяснить и не навязывать услуги, возможность записаться на консультативный прием и диагностику в удобное время, в одном месте и на один день, а также отсутствие очередей и комфортные условия пребывания, доброжелательность и внимательность технических работников.





Из этого можно сделать вывод, что система управления соответствует ожиданиям пациентов, и они предпочитают обследоваться и лечиться в клинко-диагностическом центре «Мед-Арт» у врачей, которые постоянно повышают свою профессиональную квалификацию и у которых в распоряжении самое современное медицинское оборудование.

Однако для поддержания доверия пациентов любой медицинской организации необходима эффективная и универсальная стратегия. В качестве такой стратегии клинко-диагностический центр «Мед-Арт» выбрал стратегию всеобщего непрерывного развития (TQC – TQM). В этой работе задействуются общепринятые инструменты, подчиненные ценностям пациента.

Бесспорно, медицинская деятельность – это процесс. И потому может быть улучшена. Решать конкретные примеры важно, но недостаточно для удержания лидерства на развивающемся рынке медицинских услуг. Нужны принципиальные и системные преобразования.

Не случайно руководство центра «Мед-Арт» принимает на себя ответственность за деятельность коллектива по системе бережливой медицины. В ее основе – не только философия и принципы бережливого производства, но и сама бережливая деятельность в части, как уже отмечалось, использования ресурсов, организации рабочего пространства, стандартизации и улучшения медицинских процессов. Кроме того, в Центре не бывает длительных и бесполезных совещаний. Но если совещание проводится, то оно имеет конкретную цель. Каждый месяц в центре «Мед-Арт» отводится 30–40 минут на стандартизацию процессов и их систематизацию, на оценку вклада каждого в общее дело. Такой подход улучшает ра-

боту коллектива, ведь каждый понимает свою значимость, знает, что делать, как и почему. При этом у врача есть возможность концентрироваться на нуждах «своего» конкретного пациента, не оглядываясь на так называемые объемные задания. Малые, но непрерывные улучшения распространяются на все сферы деятельности центра «Мед-Арт». Специалисты Центра стремятся удовлетворять потребности пациентов наилучшим образом. Не случайно «Мед-Арт» открыт для пациентов 7 дней в неделю с 8:00 до 20:00, без перерывов, как говорится, с утра до вечера. Руководству Центра удалось создать такую психологическую обстановку, при которой все возникающие проблемы открыто признаются и выносятся на обсуждение. Ведь там, где нет проблем, совершенствование невозможно. Принятие решений, основанных на фактах, коллективная работа по принципу «чем я могу помочь» позволяют оперативно реагировать на форс-мажорные жизненные обстоятельства, оперативно производить ротацию с взаимозаменяемостью работников в случае болезней, отпусков, командировок и других ситуаций. Без ложного пафоса, для центра «Мед-Арт» и его специалистов важны не только финансовые результаты, но и хорошие взаимоотношения, ведущие к эффективному труду и позволяющие гордиться своей работой. Ведь миссия коллектива – улучшение здоровья пациентов. И каждый вовлечен в решение этой государственной задачи.

Таким образом, система управления в клинко-диагностическом центре «Мед-Арт» опирается на фундаментальные основы современного менеджмента: качество, инновации, контроль всех видов ресурсов, профессионализм и сервис.