

---

## МЕНЕДЖМЕНТ

---

УДК 338

*С.Ю. Двойников\**

### **АДАПТИВНОЕ ЦЕЛЕВОЕ РАЗВИТИЕ КРУПНОГО ОНКОЛОГИЧЕСКОГО ДИСПАНСЕРА**

В статье рассматривается необходимость и целесообразность формирования крупными онкологическими диспансерами собственной стратегии функционирования, базирующейся на инновационной модели адаптивного целевого развития и разработке современной системы управления учреждением.

**Ключевые слова:** организация здравоохранения, управление, развитие, бизнес-процесс.

#### **1. Онкологические диспансеры как рыночно ориентированные субъекты российского здравоохранения**

Основным звеном в системе онкологической службы России являются крупные онкологические диспансеры (далее – ОД), которые относятся к группе государственных бюджетных учреждений здравоохранения и представляют собой сложные многофункциональные комплексы. В рыночной ситуации для них все более актуальной становится задача повышения эффективности управления, планирования и организации деятельности в сфере борьбы с социально значимыми онкологическими заболеваниями.

При этом значение специализированных онкологических диспансеров постоянно возрастает в связи с высоким уровнем онкологической заболеваемости населения страны, что делает необходимым их интенсивное инновационное развитие.

При рассмотрении в качестве примера одного из крупнейших в Европе медицинских центров – государственного бюджетного учреждения здравоохранения Самарского областного клинического онкологического диспансера – очевидно, что подобного типа диспансеры относятся к большим медико-производственно-экономическим системам, развивающимся под влиянием соответствующих внешних воздействий и внутренних факторов организационной среды.

---

\* © Двойников С.Ю., 2014

*Двойников Сергей Юрьевич* (DvoynikovSY@mail.ru), зам. главного врача Российского онкологического научного центра им. Н.Н. Блохина Российской академии медицинских наук (г. Москва), 115478, Российская Федерация, г. Москва, Каширское шоссе, 23.

Как специализированный центр самарский диспансер является учреждением с мощным ресурсным обеспечением для лечения онкологических заболеваний, располагает высокотехнологичным оборудованием и ведет деятельность в различных направлениях (табл. 1).

Наиболее продуктивным является рассмотрение крупных ОД в качестве относительно обособленных элементов национальной онкологической службы, интегрирующих во времени и пространстве комплекс человеческих, материальных и нематериальных активов, а также обеспечивающих в социальных, коммерческих и других целях преобразование исходных ресурсов в соответствующие медицинские услуги.

Такой подход позволяет исследовать ОД с позиции социально-экономических систем, т. е. рыночно ориентированных квазикомпаний реализующих соответствующие бизнес-процессы для инновационного развития.

Таблица 1

**Лечебно-профилактическая деятельность Самарского областного клинического онкологического диспансера**

Основные направления деятельности	Параметры
Оказание специализированной медицинской помощи	Более 20 тыс. первичных пациентов Самарской области и других регионов Приволжского федерального округа
Проведение массовых диагностических процедур	Ежегодно более 180 тыс. диагностических процедур,
Оперативная помощь онкобольным	Более 8500 операций в год. Выполняется более 1 млн. лабораторных анализов
Эксплуатация и обслуживание современного высокотехнологичного медицинского оборудования	Централизованная система автоматического регулирования, управления и технологического контроля всех инженерных систем здания. Общая протяженность сетей – более 800 тыс. м
Деятельность поликлиники и стационара	Поликлиника на 600 посещений в смену и стационар на 820 коек
Поддержание работоспособности единой информационно-управляющей системы, включая региональную персонифицированную базу данных диспансерных онкологических больных	Ведется раковый регистр, который в реальном режиме времени позволяет получать объективную информацию о заболеваемости, смертности и летальности при онкологических заболеваниях и качестве оказываемой медицинской помощи

В условиях рыночной среды функционирования лечебно-профилактическая и производственно-экономическая самоорганизация исследуемых ОД – определяющее условие для их адекватной реакции на воздействие внешних факторов.

**2. Адаптивное целевое развитие онкологического диспансера как квазикомпании**

Понятие ОД как квазикомпании непосредственно связано с научным пониманием адаптивного (от латинского *adaptatio* – «приспособление») развития бизнес-

системы во времени. Как правило, под адаптивным развитием бизнес-системы понимается последовательное изменение состояний системы по отношению к внешним факторам в некоторый зафиксированный момент времени.

Рассматривая адаптивное поведение систем во взаимодействии с внешней средой, М.С. Бурцев указывает, «что схема взаимодействия адаптивной системы с окружающей средой, показанная на рис. 1, позволяет наглядно представить, как соотносится динамика процессов во внешнем мире и моделирование, имеющее место внутри системы» [1].

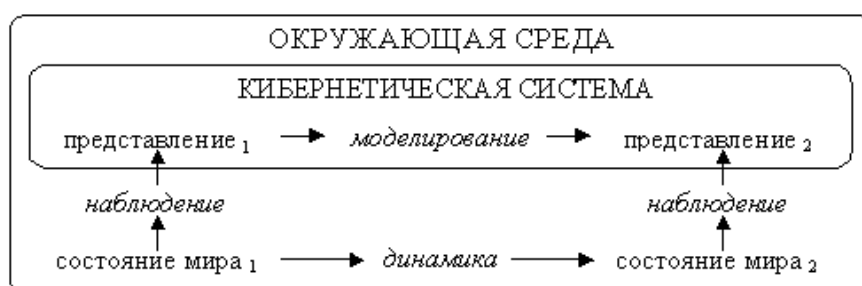


Рис. 1. Схема взаимодействия адаптивной системы с окружающей средой

Анализ процессов адаптивного поведения ОД по аналогии с коммерческими бизнес-системами в формате квазикомпании подразумевает возможность оценки развития организации с точки зрения ее поведения на рынке медицинских услуг для достижения определенного целевого состояния.

В этой связи предлагается выделять понятие «адаптивное целевое развитие бизнес-системы ОД» под воздействием внешней среды, под которым понимается реализация комплекса взаимосвязанных исследовательских и прикладных задач, направленных на создание или изменение текущей структуры бизнес-системы через согласование входящих в нее элементов: целей, субъектов, информационных и материальных потоков, ресурсов и бизнес-процессов.

Подчеркнем, что понятие бизнес-процесса для описания медицинской, как и любой другой организации, является более естественным, чем понятие иерархической организационной структуры. «В то время как иерархическая структура организации обычно представляет собой временной срез распределения ответственности и взаимоотношений по отчетности, структура ее процессов отражает динамический взгляд на то, как эта организация производит продукцию» [2, с. 19].

### 3. Концептуальная модель адаптивного целевого

развития бизнес-системы онкологического диспансера

Проведенные исследования показали, что может быть предложена следующая концептуальная модель адаптивного целевого развития бизнес-системы ОД (рис. 2) с выделением ключевых бизнес-процессов учреждения как основных элементов данной модели.

В первую очередь необходимо исследовать различные варианты целевого развития бизнес-системы ОД с учетом внешних воздействий для обоснования соответствующей стратегии инновационного развития учреждения.

К внешним воздействиям на крупное онкологическое учреждение относятся как общие требования и ограничения законодательных и нормативно-правовых актов РФ, так и соответствующие документы Минздрава РФ, долгосрочная страте-

гия развития здравоохранения, объемы и структура бюджетных и внебюджетных инвестиций, международные, федеральные и региональные программы, государственная политика в области лекарственного обеспечения, обязательного и добровольного медицинского страхования и др.



Рис. 2. Концептуальная модель адаптивного целевого развития бизнес-системы онкологического диспансера

Должны осуществляться детальный анализ и сравнение возможных альтернатив стратегического развития с отбором тех из них, которые наиболее полно будут удовлетворять медико-социальным и финансово-экономическим целям функционирования бизнес-системы ОД.

Формирование модели адаптивного функционирования ОД, как видно на рис. 2, базируется в методологическом плане на процессном подходе к управлению [3; 4] и позволяет достаточно корректно регламентировать деятельность участников бизнес-процессов.

Для ОД характерны следующие три уровня бизнес-процессов:

- Управляющие бизнес-процессы, предполагающие выделение процессов стратегического планирования и управления, финансового управления (бюджетирование), информационного обеспечения, социального управления и др.;

- Лечебно-профилактические бизнес-процессы, формирующие в соответствии с медицинскими стандартами лечения процессы лечения по отдельным видам онкологических заболеваний;

- Вспомогательные бизнес-процессы, связанные с обеспечением основных процессов управления и лечебно-профилактической деятельности – эксплуатация всех видов приборов, оборудования, зданий и сооружений, материально-техническое обеспечение, транспортное обслуживание и др.

Особенностью группы лечебно-профилактических бизнес-процессов ОД является наличие целого ряда специфических бизнес-процессов (их можно рассматривать в качестве подпроцессов основного бизнес-процесса), связанных с нозологией онкологических заболеваний и технологическими форматами их лечения и реабилитации (табл. 2).

Практическая реализация модели адаптивного целевого функционирования ОД базируется на результатах анализа внешней ситуации, соответствующем проектировании или реинжиниринге основных бизнес-процессов, а также разработке и реальном использовании комплекса стандартов, методических описаний и регламентов, должностных инструкций, учетных показателей и отчетности, технологической документации, отвечающих требованиям, например, стандартов серии ISO-9000 и ГОСТ Р 53092-2008 [5; 6].

Для полноценного адаптивного целевого функционирования ОД необходима поддерживающая корпоративная управляющая информационно-коммуникативная система, базирующаяся на соответствующем программном обеспечении и позволяющая оперировать с базами данных, а также включающая подготовленных специалистов и необходимые для них автоматизированные рабочие места. Использование подобного рода систем управления, как показывает зарубежный опыт [7], дает возможность ускорять научные исследования, анализировать большой объем данных персонализированного учета и совершенствовать лечебно-профилактическую работу за счет ускорения разработки персонализированных профилактических программ и мероприятий, требующих определенного вида терапии для онкологических больных.

Таблица 2

**Основные лечебно-профилактические бизнес-процессы онкологического диспансера**

Бизнес-процесс	Подпроцессы
Профилактика	Профилактика с учетом специфики заболеваний
Лечение	Опухоли головы и шеи
	Опухоли трахеи, бронхов и легких
	Опухоли органов пищеварения
	Опухоли молочной железы
	Гинекология
	Урология
	Лучевая терапия
	Химиотерапия
	Реконструктивная хирургия
	Лучевая диагностика
Реабилитация	Восстановительное лечение с учетом специфики заболеваний

Так, например, в Германии на базе программного продукта SAP внедрена система «Онколайзер», которая представляет собой хранилище статистических данных по истории лечения и результативности этого лечения онкологических больных. Врач обращается к базе данных и выбирает тот путь лечения, который приводит к максимально эффективным статистическим результатам в аналогичных случаях. Кроме того, он может быстро проанализировать генный статус данного конкретного пациента и учесть это в выработке стратегии лечения [8].

Итогом формирования модели адаптивного целевого развития бизнес-системы ОД должна стать интегрированная система управления онкологическим учреждением, базирующаяся на процессно-ориентированном подходе, организационном реинжиниринге и современной информационной технологии. При этом целевое развитие ОД как адаптивной бизнес-системы необходимо рассматривать в качестве комплексного процесса, обеспечивающего воздействие на структуру всей бизнес-системы через согласованные изменения входящих в нее элементов.

#### Библиографический список

1. Бурцев М.С. Эволюционно-кибернетический подход к моделированию адаптивного поведения. URL: <http://www.wsni2003.narod.ru/Papers/Burtsev.htm>.
2. Шеер А.В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы: пер. с англ. М.: Просветитель, 1999.
3. Ермакова С.Э. Формирование и развитие процессно-ориентированного управления в медицинских организациях: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. М., 2011.
4. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 544 с.
5. Международный стандарт качества серии ISO 9000 // Системы менеджмента качества. Требования. ISO 9001:2008 Quality management systems – Requirements (IDT).
6. ГОСТ Р 53092-2008 Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению процессов в учреждениях здравоохранения. М.: Стандартиформ, 2009.
7. AOK Chooses SAP HANA™ Platform to Improve Patient Care and Reduce Costs. URL: <http://www.sap.com/corporate-en/press.epx?PressID=17770>.
8. Богачев И. Через инновации мы модернизируем экономику и повышаем уровень жизни людей. URL: <http://www.gazeta.ru/conference/s4889785.shtml>.

#### References

1. Burtsev M.S. Evolutionary-cybernetic approach to the modeling of adaptive behaviour. URL: <http://www.wsni2003.narod.ru/Papers/Burtsev.htm>.
2. Sheer A.V. Business-processes. Basic notions. Theory. Methods: transl. from English. M.: Prosvetitel', 1999.
3. Ermakova S.A. Formation and development of process-oriented management in medical organizations: Author's abstract of thesis of ... Dr. of Economics. M., 2011.
4. Repin V.V., Eliferov V.G. Process approach to management. Modelling of business-processes. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2013. 544 p.
5. International standard of quality ISO9000 // Sistemy menedzhmenta kachestva. Trebovaniia. ISO 9001: 2008. Quality management systems – Requirements (IDT).
6. All-Union State Standard R 53092-2008. Quality management systems. Recommendations on processes improvement in health care institutions. M.: Standartinform, 2009.
7. AOK Chooses SAP HANA™ Platform to Improve Patient Care and Reduce Costs. URL: <http://www.sap.com/corporate-en/press.epx?PressID=17770>.
8. Bogachev I. Through innovations we modernize economics and increase quality of life of people. URL: <http://www.gazeta.ru/conference/s4889785.shtml>.

***S.Yu. Dvoynikov\****

**ADAPTIVE PURPOSEFUL DEVELOPMENT  
OF LARGE ONCOLOGIC DISPENSARY**

The necessity and expediency of formation by large oncologic dispensaries of their own strategy of functioning based on the innovative model of adaptive purposeful development and development of modern system of management by an enterprise is viewed.

***Key words:*** public health organization, governance, development, business-process.

---

\* *Dvoynikov Sergey Yurievich* (DvoynikovSY@mail.ru), Deputy Chief Doctor of the Russian Federal State Institution «Russian Cancer Research Center of N.N. Blokhin» Russian Academy of Medical Sciences, Moscow, 115478, Russian Federation.