

УДК 338.1

АУДИТ И ОПИСАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА СБОРА И ХРАНЕНИЯ МЕДИЦИНСКОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ В УЧРЕЖДЕНИЯХ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ**¹Л.А. Федорова, ¹Д. Селимшаева, ²Д.С. Федорова**¹ ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы», Москва² ФГБОУ ВО «Рязанский государственный медицинский университет имени И.П. Павлова», Рязань, email: laf2006@yandex.ru

***Аннотация.** Настоящая статья посвящена систематизации инструментов управления бизнес-процессами на этапе их диагностики, это касается их аудита и описания. Аудит бизнес-процессов – это комплекс работ по изучению деятельности организации, включающий сбор, обработку, и анализ информации о бизнес-процессах за определенный период, с целью выявления недостатков их функционирования и определения направлений совершенствования, а также системный процесс, посредством которого накапливается и оценивается информация о бизнес-процессах организации с целью повышения стоимости бизнеса. Для современной системы здравоохранения вопрос систематизации и прозрачности коммуникаций между лечебным учреждением и пациентом сегодня весьма актуален.*

***Ключевые слова:** аудит, описание, бизнес-процесс, медицинская документация, здравоохранение.*

AUDIT AND DESCRIPTION OF THE BUSINESS PROCESS OF COLLECTING AND STORING MEDICAL RECORDS IN HEALTHCARE INSTITUTIONS**¹L.A. Fedorova, ¹D. Selimshaeva, ²D.S. Fedorova**¹ Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia, Moscow² Ryazan State Pavlov Medical University, Ryazan, email: laf2006@yandex.ru

***Abstract.** This article is devoted to the systematization of business process management tools at the stage of their diagnosis, this concerns their audit and description. Business process audit is a complex of work on the study of an organization's activities, including the collection, processing, and analysis of information about business processes for a certain period in order to identify shortcomings in their functioning and identify areas for improvement, as well as a systematic process through which information about an organization's business processes is accumulated and evaluated in order to increase value business. For the modern healthcare system, the issue of systematization and transparency of communications between a medical institution and a patient is very relevant today.*

***Keywords:** audit, description, business process, medical documentation, healthcare.*

Дата поступления статьи в редакцию: 19.06.2025

Дата принятия статьи в печать: 29.07.2025

Введение

В современных условиях выстраивание системы внутреннего аудита в первую очередь будет влиять на повышение качества управления. Аудит – это независимая проверка и оценка функционирования предприятия. Соответственно следует отметить, что законодательно (ФЗ от 30.12.2008 №307-ФЗ (ред. от 16.04.2022) «Об аудиторской деятельности») у нас в стране зафиксирован только финансовый аудит, а именно «обязательный аудит – это ежегодная аудиторская проверка бухгалтерской (финансовой) отчетности компании с целью выражения мнения о ее достоверности. Процедура регламентируется государством и может проводиться как аудиторскими организациями, так и частными аудиторами (для осуществления подобной деятельности любой аудитор должен сдать соответствующий экзамен и получить специальный аттестат. Если речь идет об аудиторской компании, то она обязана входить в какую-либо саморегулируемую организацию (СРО). Они контролируют добросовестность работы аудиторских компаний. Проведение обязательного аудита строго регламентировано законодательством, а несоблюдение сроков и требований грозит штрафами.

Соответственно, сегодня в РФ законодательно зафиксирован, подробно расписаны все требования к его проведению, исключительно финансовый аудит, а вот организационный, технологический или кадровый аудит законодательно никак не закреплены. При этом следует отметить, что по данным

международного рейтинга 2020-2022 гг. организационные и кадровые риски входят в десятку основных рисков, представляющих угрозу функционированию предприятия. Если эти риски вовремя не выявлять и не управлять ими, у компании могут возникнуть существенные финансовые потери, снижение производительности, потеря репутации, рост затрат, сокращение объемов продаж, упущенная выгода и пр.

Результаты исследования

Аудит бизнес-процессов или организационный аудит – это инструмент предотвращения организационных рисков (в виде потери управляемости, репутации, срыва сроков договора и пр.), а также система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы. Т.к. законодательство не обязывает проводить организационный аудит – сроки, периодичность и цели его проведения собственник бизнеса/директор/управляющий определяет самостоятельно. Аудит – это экспертиза, позволяющая оценить и сделать заключение по текущему состоянию организационного построения, выявлению «узких мест» в управлении предприятием. Эта процедура помогает провести диагностику, проанализировать, а в дальнейшем избежать проблем и оптимизировать работу предприятия. Мы будем придерживаться трактовки организационного аудита, как совокупности процедур анализа состояния бизнес-процессов, поиска организационных резервов и потерь, систематизации и оценке уровня развития форм, методов организации и компонентов производственной системы [1].

Важно отметить, что ключевыми проблемами диагностики бизнес-процессов современного предприятия являются:

- Отсутствие четко выстроенной иерархии управления, отсутствие регламентов взаимодействия между структурными подразделениями, сложная система принятия управленческих решений;
- Выявление в бизнес-процессах мест с нулевой ответственностью;
- Отсутствие системы внутреннего контроля;
- Выявление в бизнес-архитектуре предприятия дублирования функциональных обязанностей, а также несоответствие квалификации персонала сложности выполняемых функций;
- Несбалансированность структуры персонала;
- Отсутствие инструментов нормирования управленческих процессов, отсутствие норм управляемости.

Говоря об инструментарии диагностики внутренних бизнес-процессов следует выделить основные:

- диагностика существующих бизнес-процессов и действующей организационной структуры управления, аудит регламентирующих положений, должностных регламентов и инструкций на предмет четкого распределения прав, обязанностей, ответственности и прозрачности взаимодействия между структурными подразделениями и должностными лицами;
- выявление специфики иерархии распределения полномочий на предприятии, определение перечня «узких мест» в части расстановки кадров по организационной структуре управления, выявления мест с нулевой ответственностью или с задублированными функциями на несколько должностных лиц, распределения ресурсов по иерархии и пр.;
- разработка с учетом требований профстандартов квалификационных требований и разработка паспортов должностей;
- подготовка системы оценки персонала, возможно через процедуру аттестации, проведение оценки соответствия распределения функционала в соответствии с производственной необходимостью;
- разработка внутрифирменных стандартов, включающих регламенты бизнес-процессов, прозрачную отчетность, разработка внутренней системы контроля;
- определение ответственных, которые в соответствии с занимаемой должностью имеют полномочия разрабатывать перечень контрольных мероприятий, направленных на устранение выявленных разрывов и «узких» мест.

Сегодня существует два подхода к организации аудита бизнес-процессов [2], их сравнительная характеристика представлена в таблице 1.

Таким образом, результатом аудита должно стать системное выстраивание бизнес-процессов предприятия и регламентация архитектуры управления направлены на достижение следующих результатов: сокращение непроизводительных расходов; сокращение точек потери производительности; повышение качества процесса; сокращение оборотного времени; перегруппировка персонала и четкое выстраивание его функционала по зонам ответственности выстроенных бизнес-процессов; высвобождение топов от рутины для решения стратегических задач; повышение точности прогнозирования.

Сравнение двух подходов к организации аудита

Подход к организации аудита	Критерии оценки		
	Ценность результатов аудита для руководства	Степень сложности планирования и проведения	Соответствие требованиям стандарта ISO 9001:2000
Аудит процессов	Высокая Позволяет собрать свидетельства для обоснованного решения об улучшении процессов и системы в целом	Достаточно высокая сложность Требует тщательного планирования и хорошей координации при проведении. При распределенной структуре организации и процессов для проведения аудита могут потребоваться большие затраты	Соответствует Позволяет достигнуть тех целей, которые установлены в стандарте
Аудит подразделений	Невысокая Позволяет получить фрагментарные данные, на основе которых можно принять обоснованное решение лишь о локальных улучшениях (с риском нарушения целостности системы)	Существенно проще Не требует предварительной идентификации процессов и привязки их к организационной структуре, позволяет выбрать для проверки близко расположенные подразделения и минимизировать затраты на перемещение. Упрощается организация и координация проведения аудита. Может быть рекомендован, когда на первый план выдвигается снижение затрат на планирование и проведение аудита	Соответствует Установление результативности СМК сопряжено либо с большими затратами для обеспечения надежных свидетельств, либо с риском получения недостоверной оценки результативности

В условиях ограниченности ресурсов и растущих потребностей, отечественные производственные предприятия все сильнее сталкиваются с ограничениями в части реализации управленческих воздействий и достижением эффективности бизнес-процессов. Для систематизации и грамотного выстраивания траектории управления необходимо начать с точного и максимально полного описания бизнес-процессов с целью их дальнейшей регламентации и документирования. Необходимо отметить, что невозможно говорить о моделировании бизнес-архитектуры предприятия без описания его бизнес-процессов, при этом важным моментом здесь является тот факт, что сам бизнес-процесс возможно идентифицировать только в процессе его описания, таким образом, эти функции управления взаимосвязаны между собой и невозможно реализовать по одиночке. При этом важно заметить, что при описании бизнес-процесса все его элементы должны быть выстроены в четкую последовательность действий и событий, совокупность которых должна быть направлена на достижение конкретного результата в рамках утвержденных целевых показателей.

Таким образом, точность и полнота описания бизнес-процессов залог их оптимального выстраивания и систематизации, результатом которых является рост результативности и эффективности управления. Важно четко подробно описать бизнес – процесс «как есть» (as is), учитывая максимально возможное количество элементов и факторов, участвующих в нем, и выстроить траекторию его трансформации в направлении достижения целевых ориентиров «как должно быть» (to be).

Очень важно зафиксировать именно реальное текущее состояние бизнес-процесса, что потребует соблюдения следующих правил:

- Все элементы описания бизнес-процесса должны отражать функции, полномочия и ответственность конкретных работников;
- Описывать необходимо фактически выполняемые элементы процесса, а не предполагаемые;
- Не следует улучшать модель, описывая операции, которые действительно выполняются [3].

Этапы описания:

1) Определение цели описания – на этом этапе необходимо сформулировать зачем данному процессу требуется описание.

2) Определение целей описания основного процесса – конечного результата, который нужно будет получить. Целей бывает несколько. Все они должны быть обозначены.

3) Привлечение руководящих сотрудников для обсуждения сформулированных задач и нюансов их выполнения.

4) Донесение информации до сотрудников – которые максимально эффективно выполнять задачи и нюансы их выполнения.

5) Расставление приоритетов – все задачи и действия будут делиться на первостепенные и менее важные. При этом учитывается основная цель, количество ресурсов, время, финансы и прочие факторы при описании.

6) Фиксация начала и конца процесса при описании, их четкое выделение среди прочих элементов.

7) Определение ключевых точек, которые будут влиять на получение результата. Эти точки могут иметь несколько сценариев, для каждого из которых необходимо описание.

8) Создание черновика предварительного описания, который должны будут получить все заинтересованные лица: руководители, клиенты.

Описание, по сути, это и есть один из инструментов моделирования бизнес-процесса, включающий: аннотацию процесса; структуру последовательности действий в рамках реализации данного процесса; целевые показатели его выполнения и др. Способами описания бизнес-процессов являются [4]:

- Текстовые (в большей части применяются в программировании). Это текстовое последовательное описание процесса, к примеру, многие предприятия применяют в своей деятельности локальные нормативные акты, положения и инструкции, в т.ч. процессные регламенты, которые и представляют собой варианты текстового описания бизнес-процессов;

- Табличные (в большей части при сравнительном анализе описаний). Табличный способ описания бизнес-процесса является более формализованным, предполагает разбиение бизнес-процесса по ячейкам структурированной таблицы, в которой каждый столбец и строчка имеют некоторое определенное значение;

- Графические (наиболее часто сегодня на практике применяются именно они, имеют собственный специфический синтаксис представления объектов и взаимосвязей между ними).

Однако следует отметить, что ни один из существующих перечисленных методов не может самостоятельно комплексно в полной мере описать протекающие на предприятии бизнес-процессы. Только совокупность методов может дать полное представление о бизнес-архитектуре предприятия.

Кроме того, следует отметить, что современные авторы [4] классифицируют описание бизнес-процессов на вертикальное и горизонтальное. При вертикальном описании бизнес-процессов демонстрируются исключительно только те работы, которые включены в процесс с учетом их иерархического построения. Вертикальное описание отвечает на вопрос: «Что нужно делать?» и его часто трактуют функциональным описанием деятельности предприятия. При горизонтальном описании бизнес-процесса демонстрируется как между собой взаимосвязаны его элементы, последовательно или параллельно они выстроены в процессе, какие информационные и материальные потоки между ними движутся. Горизонтальное (процессное) описание отвечает на вопросы: «Что нужно делать?» и «Каким образом нужно это делать?».

Одной из наиболее частых трудностей, с которыми сталкиваются современные медицинские организации, является недостаточная структурированность и систематизация бизнес-процесса обработки и учета медицинской документации. При обращении за медицинскими услугами для пациентов важны такие факторы, как высокий уровень комфорта, прозрачности и персонализации, причем не только в сфере медицинского обслуживания, но и при получении информации через электронные сервисы. Пациенты хотят иметь доступ к собственным медицинским данным, что позволяет им быть вовлеченными в процесс лечения.

Ручной процесс сбора, проверки и ввода данных в систему занимает много времени и часто сопровождается ошибками. Отсутствие единой централизованной системы хранения и доступа к медицинским данным затрудняет обмен ими между различными отделами и специалистами. Отсутствие автоматического заполнения данных во всех источниках информации и неготовность региональных медицинских информационных систем (МИС) и смежных информационных систем по профилям к наполнению и ведению мастер-данных на регулярной основе и в необходимом объеме приводят к ошибкам, задержкам и неудовлетворительному качеству документационного обеспечения процессов в учреждениях здравоохранения. В результате возникают проблемы с доступностью и точностью медицинской информации, что затрудняет проведение диагностики и формирование необходимых назначений для лечения пациента.

Д.А. Елфимов и Д.В. Бельшев в своих работах пишут, что комплексное применение информационных технологий, таких как телемедицинские технологии, регистры пациентов, электронные истории болезни и экспертные системы, является ведущим направлением современного информационного пространства в практическом здравоохранении. Цифровизацию здравоохранения проводят не только для удобства пациентов, но и для повышения эффективности работы организации. Цифровизация способствует повышению контроля качества, оптимизации многих бизнес-процессов и сокращению ошибок. Учреждения, которые не используют цифровые технологии в своей работе, рискуют потерять конкурентное преимущество.

Процесс сбора и обработки информации включает в себя следующие этапы:

1. Регистрация пациентов, сбор медицинской документации.
2. Проверка и подготовка документов для ввода в систему.
3. Ввод данных в систему медицинской организации.
4. Хранение и учет медицинской информации.
5. Обмен медицинскими данными между отделами и специалистами.

Для данных действий характерна цикличность, так как медицинская организация постоянно получает новую медицинскую документацию от пациентов и осуществляет учет и обработку уже существующих документов. Частота цикличности зависит от процедур обновления данных и может быть различной для разных элементов процесса. Например, система должна обновляться ежедневно, а проверка соответствия документов законодательству может проводиться периодически, например, раз в год.

В процессе сбора и обработки информации задействованы:

- медицинский персонал, ответственный за сбор и проверку документов, а также ввод данных в систему;
- IT-специалисты, обеспечивающие работу и обслуживание системы медицинской организации и пациенты, предоставляющие медицинскую документацию.

Непрерывный рост объема медицинской документации приводит к необходимости улучшить эффективность, скорость и качество ее обработки и повысить доступность медицинской информации. Результатами этих действий будут являться:

- точный и актуальный учет медицинской информации;
- улучшенный обмен данными между отделами и специалистами;
- сокращение времени на обработку медицинской документации;
- снижение вероятности ошибок и упущений;
- обеспечение соответствия законодательным требованиям по документообороту.

Выводы

Для решения проблемы хранения информации необходимо внедрение электронной медицинской системы (ЭМС), которая позволит автоматизировать сбор, проверку и ввод данных, обучить персонал более эффективной работе с документацией, а также обеспечить единое хранение и доступ к медицинской информации. Это позволит сократить время на обработку документации, увеличить точность и надежность учета данных, а также улучшить обмен информацией между отделами и специалистами.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие действия:

- обеспечение обучения и поддержки персонала при внедрении и использовании ЭМС;
- установка соответствующего оборудования и программного обеспечения для работы с медицинской системой;
- разработка и внедрение стандартов и протоколов взаимодействия с медицинской информацией;
- обеспечение конфиденциальности и защиты персональных данных пациентов.

Таким образом, в результате данных действий удастся достичь высокой доступности и актуальности медицинской информации, обеспечить удобство в работе для медицинского персонала и повысить качество медицинской помощи.

Литература

1. Диагностика производства. Аудит производства. Диагностика вспомогательных процессов. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.leanconsult.ru/services/consulting/diagnostikaproduzvodstva/> (дата обращения 23.06.2025).
2. Горбунов А.В. Аудит процессов или аудит подразделений? // Методы менеджмента качества. 2007. № 1. С. 16-18.
3. Долганова О.И., Виноградова Е.В., Лобанова А.М. Моделирование бизнес-процессов: учебник и практикум для вузов / под редакцией О. И. Долгановой. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2023. 322 с.
4. Варзунов А.В., Торосян Е.К., Сажнева Л.П. Анализ и управление бизнес-процессами: учебное пособие. СПб.: Университет ИТМО, 2016. 112 с.
5. Гусев А.В., Морозова М.С. Анализ бизнес-процессов медицинской организации как инструмент управления качеством // Вестник новых медицинских технологий. 2022. Т. 29, № 1. С. 45-50.
6. Трофимова О.С. Медицинская документация: нормативное обеспечение и ведение. М.: ГЭОТАР-Медиа, 2020. 256 с.