

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

FEATURES OF PROJECT MANAGEMENT IN HEALTHCARE INSTITUTIONS

У статті виділено особливості проектного менеджменту в закладах охорони здоров'я. Обґрунтовано ставлення до медичної послуги як до проекту, метою якого є турбота про пацієнта. Доведено, що проектний менеджмент у медицині неможливий без запровадження інновацій, у тому числі й у практику управління процесами надання послуг. Підкреслено необхідність запровадження проектного підходу, орієнтованого на бізнес-процеси та на потреби клієнта закладів охорони здоров'я. Виділено заходи щодо оптимізації управління бізнес-процесами у вітчизняних медичних установах на засадах проектного підходу.

Ключові слова: проектний менеджмент, проектний підхід, бізнес-процеси, командна робота, реінжиніринг.

В статье выделены особенности проектного менеджмента в учреждениях здравоохранения. Обосновано отношение к медицинской услуге как к проекту, целью которого является забота о пациенте. Доказано, что проектный менеджмент в медицине невозможен без внедрения инноваций, в том числе и в практику управления процессами предоставления услуг. Подчер-

кнута необходимость внедрения проектного подхода, ориентированного на бизнес-процессы и на потребности клиента учрежденный здравоохранения. Выделены мероприятия по оптимизации управления бизнес-процессами в отечественных медицинских учреждениях на основе проектного подхода.

Ключевые слова: проектный менеджмент, проектный подход, бизнес-процессы, командная работа, реинжиниринг.

The article highlights features of project management in healthcare institutions. It reveals attitude to the medical service as a project aimed at patient care. It is proved that project management in medicine is impossible without the introduction of innovative, including the practice of managing service delivery processes. The article also emphasizes the necessity of implementing a project-oriented approach focused on business processes and customer needs. It points out the measures of optimization of business processes management in medical institutions on the basis of the project approach.

Key words: project management, project approach, business processes, team work, reengineering.

УДК 658(075)

Зінченко О.А.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту та туристичного бізнесу
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Пономаренко Л.Р.

студентка
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Постановка проблеми. Розвиток медицини є одним з основних показників сталого розвитку країни. Інші сфери діяльності не можуть повноцінно розвиватися, якщо система охорони здоров'я знаходиться на низькому рівні. Без ефективної боротьби з епідеміями і захисту населення від хвороб люди не зможуть бути особливо зацікавленими в другорядних потребах, якщо на першому місці стоятиме потреба в збереженні здоров'я.

З поширенням ринкових механізмів у пострадянських системах господарювання все більшої актуальності набуває впровадження ефективних інструментів управління закладами соціальної сфери. Дуже чутливим це питання є саме в медицині. Специфіка ведення бізнесу у сфері охорони здоров'я вимагає особливого підходу з огляду на особливості продукту, що випускається на ринок, – медичної послуги. Соціальна значущість медичного бізнесу диктує застосування особливих методів менеджменту і маркетингу.

З кожним роком у країні стабільно збільшується сектор комерційних медичних послуг, і населення все більше адаптується до їх платності. Однак менталітет значної частини населення досі не дає змоги прийняти платну медицину як факт.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

В останні роки інтерес до впровадження нових підходів до менеджменту в медицині різко зріс. Теоретики і практики дискутують на тему того, яким має бути управління медичними установами.

Найбільша частина праць у цій сфері присвячена проблемам управління медичними установами державної форми власності. Так, можна виділити праці О.В. Баєвої [1], В.М. Лехана [2], І.Д. Шкробанець, Ю.М. Нечитайла [3]. Комерціалізації ринку медичних послуг та поширенню практики управління медичним закладом в умовах активного ринку та конкуренції присвячено роботи Л.А. Габуєвої [4], Д.І. Кіча, А.В. Фоміної [5].

Однак у сучасній вітчизняній літературі із цієї проблематики недостатньо розкрито питання щодо впровадження нових підходів до управління медичним закладом в умовах ринку, зокрема проектного підходу. Організація роботи за конкретними задумами – проектами – властива більшості зарубіжних компаній і все активніше впроваджується і в Україні не тільки бізнесом, а й державними органами. Розвиток медичних закладів варто розглядати як цільову програму або групу проектів.

Сьогодні недостатньо визначені механізми адаптації проектною методологією під галузеву специфіку системи охорони здоров'я, зокрема під особливості вітчизняних медичних організацій, з огляду на її форму власності, організаційно-правову форму, масштабність і спеціалізацію.

Постановка завдання. За таких умов актуальним є дослідження специфіки управління медичним закладом на засадах проектного підходу.

Виклад основного матеріалу дослідження. У середині медичних установ відбувається транс-

формація функцій головного лікаря в управлінські, що змушує шукати шляхи підвищення управлінської кваліфікації, зумовленої вимогами зростаючого ринку медичних послуг.

Управління комерційними установами охорони здоров'я носить більш гнучкий характер порівняно з державними, зважаючи на відсутність підзвітності фінансують органам. Сьогодні приватні медичні установи становлять сильну конкуренцію державному сектору завдяки можливості забезпечити не тільки високу якість послуг, а й високий сервіс.

Медичний менеджмент – це застосування комплексу спеціальних принципів, підходів, методів і засобів управління організаціями системи охорони здоров'я різних форм власності, спрямованих на [1]:

- максимізацію прибутку від комерційної медичної діяльності;

- підвищення якості життя населення;

- досягнення соціальної гармонії, пов'язаної з реалізацією права громадянина на якісну медичну допомогу;

- підвищення доступності медичної допомоги.

Успішна реалізація поставлених цілей можлива лише за умови ставлення до медичної послуги як до проекту, метою якого є турбота про пацієнта. Догляд за хворими – це командний проект, членами якого є пацієнт, лікар, інші медичні працівники. Діяльність такої команди заснована на турботі. Ця нова модель в охороні здоров'я щодо здійснення турботи дасть змогу досягти чотири мети «турботи про пацієнта»: підвищення досвіду пацієнта; поліпшення здоров'я населення; зниження витрат; поліпшення трудової діяльності лікарів і персоналу.

Основа медичної роботи повинна полягати в допомозі пацієнтам, яка робить їх здоров'я краще, дає змогу краще відчувати якість життя через управління своїм здоров'ям. На першому плані для «команди, заснованої на турботі», повинен бути пацієнт і його потреби. Команди повинні бути сфокусовані на пацієнта і мати можливість у режимі реального часу отримувати звітність про стан здоров'я пацієнта. Пацієнт та лікар повинні бачити, хто в їх команді, знати план, складений так, щоб усі його змогли зрозуміти, знати поточний стан проекту (процесу).

В управлінському консультуванні основна турбота і відповідальність менеджера проекту – це полегшити спілкування всередині проекту і забезпечити його ефективне виконання. У «команді, орієнтованій на турботу», до цього ще додається план, який включає у себе координацію здійснення ключових заходів і призначення відповідальних за них. Переміщення пацієнта між різними медичними організаціями, зв'язок і координація додають значні труднощі для реалізації проекту. Це ускладнюється ще тим, що інформація про стан здоров'я пацієнта в комплексі є складною, чутливою техно-

логією з обмеженими можливостями для легкого використання і застосування.

Проектний менеджмент неможливий без запровадження інновацій у медичну практику. Інновації у сфері охорони здоров'я спрямовані на ефективне використання фондів, запровадження ресурсозберігаючих технологій і розвиток нових організаційно-правових форм медичних організацій на тлі розробок науково обґрунтованих підходів до формування стандартів ведення хворих із різних видів медичної допомоги на всіх рівнях її надання.

Слід розуміти, що результатом інноваційної діяльності в охороні здоров'я є розвиток медичних технологій, наукових досліджень і передового досвіду, спрямованих на отримання якісно нової ідеї оздоровлення, лікування, управління процесами в медичній галузі, отримання нових медичних товарів, технологій або послуг, що мають конкурентні переваги.

Інноваційний процес в охороні здоров'я являє собою послідовний ланцюг подій, у результаті яких інновація перетворюється з ідеї на конкретний продукт, технологію або послугу і поширюється в практичному використанні для досягнення загальнономедичних цілей.

Інновації стосуються не тільки надання медичних послуг, а й організації командної роботи, тому викликають потребу в реінжинірингу процесів функціонування медичного закладу [6].

Одним із перспективних підходів до управління організаціями сфери охорони здоров'я слід розглядати процесно-орієнтований. Управління, засноване на ньому, розширює свої кордони і включає додаткові завдання:

- реінжиніринг медичних бізнес-процесів може здійснюватися успішно лише тоді, коли попередньо створені необхідні умови і відсутні проблеми, пов'язані з людським фактором. Збереження вузько-професійними об'єднаннями своєї відособленості;

- недостатня обізнаність керівництва про широкий спектр наявних альтернатив і недостатні фінансові ресурси ускладнюють поширення клієнтоорієнтованих сучасних процесних технологій;

- можливості для інновацій і корінних змін забезпечуються за допомогою вибору відповідних комбінацій нових інформаційних технологій, з якими повною мірою знайомі лише деякі клініки;

Методичні аспекти моделювання бізнес-процесів повинні відповідати вимогам стратегічного управління, враховувати специфічні особливості кожного конкретного закладу і спиратися на принципи проектного управління, такі як командна робота, системний підхід, процесний підхід, система менеджменту якості, система збалансованих показників і принцип постійного поліпшення.

На кожному функціональному рівні, у кожному відділенні установи для керівників повинні бути поставлені свої цілі й зафіксовані свої критерії

ефективності, що, на жаль, поки що не зроблено в багатьох закладах охорони здоров'я. Недостатня чіткість у баченні суті діяльності часто не дає змоги менеджменту медичної установи виділити ключові цілі, сформувати ієрархію пріоритетів, спланувати розвиток послуг і супутній сервіс.

Застосування управління з орієнтацією на бізнес-процеси в медичному секторі не тільки дає змогу подолати нагальні проблеми, а й відкриває нові перспективи для розвитку. Однак проведення технологій такого плану в установах охорони здоров'я ускладнюється низкою факторів, що перешкоджають широкому впровадженню процесного підходу до менеджменту, зокрема небажанням співробітників виходити за рамки своєї вузької спеціалізації.

Проблеми, що виникають у ході проведення реінжинірингу, можуть бути вирішені завдяки орієнтації на задоволення потреб пацієнта і медичного персоналу.

Багато медичних установ відчувають нестачу в ресурсах, необхідних для розроблення якісно нових моделей роботи, внаслідок чого швидше за потребою, ніж на переконання, вважають за краще реінжинірингу бізнес-процесів технологію безперервного вдосконалення.

Висновки з проведеного дослідження. Проектний підхід до управління медичним закладом передбачає командну роботу, метою якої є турбота про пацієнта. Модель команди, орієнтованої на турботу, допоможе поліпшити процеси по догляду для всіх учасників процесу, додатково підвищивши ефективність та якість медичних послуг.

Для реалізації даної моделі та подолання проблем, з якими стикаються останнім часом установи охорони здоров'я, потрібні радикальніші заходи, зокрема реінжиніринг бізнес-процесів.

Проектний підхід розглядає медичну діяльність як заданий ланцюжок дій (або процесів). Підсумком такої діяльності має стати досягнення певного клініко-економічного результату. Впровадження проектного підходу передбачає використання нових механізмів у системі менеджменту, коли в основу закладено процес надання послуги споживачеві.

Щоб оптимізувати налагоджені бізнес-процеси в медичній установі, необхідно вирішити відразу кілька завдань:

- спроектувати модель майбутнього процесу;
- алгоритмізувати дії всіх учасників процесу;
- розробити вимоги і стандарти для нового процесу;
- впровадити інновації за двома основними напрямками: соціальним та медико-технологічним.

Реалізація всіх перерахованих вище дій дасть змогу згодом зробити ефективний реінжиніринг й адаптувати поточні процеси до нових умов. Основою впровадження сучасного проектного менеджменту в закладах охорони здоров'я в Україні є комплексний аналіз зарубіжного досвіду управ-

ління, орієнтованого на бізнес-процеси та на потреби клієнта, що дає змогу адаптувати дані технології до специфіки вітчизняних закладів охорони здоров'я та представити конкретні рекомендації щодо його використання у сучасних умовах.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Баєва О.В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я. Навчальні матеріали онлайн. 2015. URL: pidruchniki.com.
2. Лехан В.М. Проблеми та перспективи перебудови стаціонарної медичної допомоги вторинного рівня. Східноєвропейський журнал громадського здоров'я. 2008. № 2(2). С. 44–52.
3. Шкробанець І.Д., Нечитайло Ю.М. Медичний менеджмент в умовах реформування системи охорони здоров'я. Україна. Здоров'я нації. 2013. № 2. С. 72–75.
4. Габуєва Л.А. Механізми ефективного фінансування в здравоохранении. М.: Международный центр финансово-экономического развития, 2007. 288 с.
5. Кіча Д.І., Фоміна А.В. Основи економіки та фінансування охорони здоров'я. URL: medbib.in.ua.
6. Зінченко О.А., Ю.Д. Малишко Розвиток методик аналізу мікросередовища підприємства на прикладі закладу аптечної галузі. Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Менеджмент інновацій». 2016. Вип. 6. С. 133–140.

REFERENCES:

1. Baieva O.V. (2015) Menedzhment u haluzi okhorony zdorovia [Management in the field of health]. Training materials online (electronic journal). Available at: pidruchniki.com. (accessed 15 January 2015).
2. Lekhan V.M. (2008) Problemy ta perspektyvy perebudovy statsionarnoi medychnoi dopomohy vtorynnoho rivnia [Problems and perspectives of the restructuring of inpatient secondary care]. Eastern European Journal of Public Health, vol. 2, no. 2, pp. 44-52
3. Shkrobanets I.D., Nechytailo Y.M. (2013) Medychnyi menedzhment v umovakh reformuvannya systemy okhorony zdorovia [Medical management in the context of reforming the health care system]. Ukraine. The health of the nation, no. 2, pp. 72-75
4. Habueva L.A. (2007) Mehanizmyi effektivnogo finansirovaniya v zdravoohranenii [Mechanisms for effective financing in health care]. Moscow: International Center for Financial and Economic Development. (in Russian)
5. Kicha D. I. Fomina A.V. (2005) Osnovy ekonomiky ta finansuvannya okhorony zdorovia [Fundamentals of Economics and Health Financing] (electronic book). Available at: medbib.in.ua. (in Ukrainian)
6. Zinchenko O.A., Malysheko U.D. (2016) Rozvytok metodyk analizu mikroseredovyscha pidpriemstva na prykladi zakladu aptechnoi haluzi [Development of methods for analysis of microenvironment of an enterprise on the example of establishment in the pharmacy industry] The Bulletin of the Dnipropetrovsk university. Series: Management of innovations, no. 7, pp. 280-286. doi: 10.15421/191631

Zinchenko O.A.Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Management and Tourism**Ponomarenko L.R.**

Student

Oles Honchar Dnipro National University

FEATURES OF PROJECT MANAGEMENT IN HEALTHCARE INSTITUTIONS

The article highlights features of project management in healthcare institutions. It reveals that the medical service is a project, which aim is care for a patient. This new model in the healthcare is able to reach four goals of "care for patients": improvement of patient's experience, improvement of the health of the population, a decrease of costs, improvement of doctors and staff work.

It is proved that project management in medicine is impossible without the introduction of innovations, also in the practice of providing services. Innovations in healthcare are focused on effective use of funds, the invention of resource-saving technologies and development of new forms of medical organizations based on new research approaches to the forming of standards of managing the patients on all levels of healthcare.

Innovations regard not only to medical servicing but also to the organization of teamwork, thus make a need for reengineering of functional processes of medical institutions.

Management with orientation on business processes in a medical sector not only allows overcoming general problems but also opens new perspectives for development.

Project approach reveals medical activity as a chain of actions that in the end makes some clinic-economical result. The invention of project approach includes using new mechanisms in a management system that are based on the process of providing a service.

The article points out the ways for optimizing management of business processes in Ukrainian medical institutions based on project approach: model projecting of future processes orientated to client's needs; algorithmization of actions of all process participants; development of requirements and standards for new process; implementation of innovations in two main ways: social and medical-technological.

Realization of all mentioned actions will lead to effective reengineering and adaptation of all processes in healthcare to the new conditions. The basis for developing modern project management in Ukrainian healthcare industry is a complex analysis of foreign experience in management focused on business processes and client's needs that allows adapting these processes to national specifications and gives special recommendations for using it in national conditions.