

УДК 65.014

Федюніна Н. С., Посилкіна О.В.

Національний фармацевтичний університет, м. Харків

Управління змінами в системі охорони здоров'я на основі упровадження моделей електронного управління

feduninanatalia99@gmail.com, o.posilkina@gmail.com

Успішне реформування системи охорони здоров'я можливе лише за умов використання сучасних методів менеджменту. І ці перетворення слід здійснювати спираючись на сучасні моделі і технології управління змінами. В статті узагальнений досвід управління змінами у системі охорони здоров'я на основі реалізації моделі ADKAR, методології Lean Management, теорії контингентного управління, моделі Любенфорда, моделі інтеграції електронних технологічних змін. Проаналізовані переваги упровадження моделей електронного управління в медичних закладах.

Ключові слова: система охорони здоров'я, заклад охорони здоров'я, управління змінами, моделі управління змінами, електронне управління.

Постановка проблеми. Управління змінами в організації - це комплекс заходів і стратегій, спрямованих на ефективне впровадження та управління змінами в організаційній структурі, процесах та культурі.

Управління змінами в системі охорони здоров'я України має певні особливі аспекти, оскільки відсутність якісних змін в цій сфері може негативно впливати на якість надання медичних послуг та здоров'я населення. Заклади охорони здоров'я (ЗОЗ) стикаються з проблемами, джерелом виникнення яких є вплив зовнішніх факторів, які обумовлюють плинність кадрового резерву, непередбачуваність, надзвичайну нестабільність медичного ринку.

Чинником успішного функціонування та розвитку кожного медичного закладу за таких складних умов, є компетентність керівництва та швидка реакція на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі та вимагають

інноваційних рішень, удосконалення управління закладом на підставі впровадження концепції управління змінами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій і виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Серед науковців, які досліджували проблеми управління змінами, слід відзначити: Коттера Дж., Друкера П., Шайна Е., Беккера Р, Сенге П., Розенберга, Деніела Пінка, Брукінга Є., Віханського О., Дональдсона Дж., Джорджа Дж. М., Котлера Ф., Кубра М., Клейнера Г.Б., Уотермана Р., Чендлера Алф., Шумпетера Дж., В., Янга С., Харрінгтона Дж. та інших. Але незважаючи на значні напрацювання поважних вчених за цією тематикою, проблема вибору і застосування ефективних моделей управління змінами в ЗОЗ на сучасному етапі їх розвитку залишається практично не дослідженою.

Метою дослідження є узагальнення досвіду управління змінами в системі охорони здоров'я України на основі реалізації моделей електронного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективне управління змінами на основі нових моделей є важливим завданням для всіх організацій в умовах динамічного і конкурентного середовища. Особливу значущість успішне вирішення цього завдання має для вітчизняних ЗОЗ в умовах проведення медичної реформи.

До моделей, які засновані на застосуванні нових технологій управління змінами, і які активно упроваджуються у ЗОЗ, як в Україні, так і за кордоном, можна віднести:

- Модель ADKAR - це абревіатура, що означає Усвідомлення, Бажання, Знання, Здатність, Закріплення. Ця модель фокусується на індивідуальних аспектах змін та їх впливі на співробітників медичного закладу. Вона дозволяє керівникам проєктів (програм) управляти змінами на рівні окремих працівників. Дана модель довела свою ефективність під час пандемії COVID-19. Застосування моделі ADKAR надало медичним закладам можливість ефективного управління при переході від основної до бригадної

сестринської допомоги. У командному медсестринському догляді координація догляду здійснюється членами групи; команда може включати зареєстрованих медсестер, ліцензованих практичних медсестер та інший медсестринський персонал, але керівником групи найчастіше є зареєстровані медсестри. В даній концепції команда несе спільну відповідальність за групу пацієнтів [1].

- Методологію Lean Management, яка часто використовуються в системі охорони здоров'я за кордоном для оптимізації процесів та зменшення витрат в медичних установах, зменшення часу очікування споживачів та забезпечення високої якості медичних послуг. Як свідчить практика, ця модель також ефективно застосовується у процесі управління виробництвом вакцин тощо [2].

- Теорія Контингентного управління виходить з того, що керівництво повинно адаптувати свій стиль управління в залежності від конкретних умов діяльності медичного закладу.

- Модель Організаційної зміни в охороні здоров'я Любенфорда розроблена безпосередньо для ЗОЗ і враховує фактори, які впливають на успішність таких змін, як лідерство, комунікація та заохочення. В сучасних умовах все більше лікарень реагують на останні демографічні, епідеміологічні та управлінські виклики, переходячи від традиційної організаційної моделі до моделі лікарні, орієнтованої на пацієнта [3].

- Модель Інтеграції електронних технологічних змін, яка сьогодні починає все активніше упроваджуватися в системі охорони здоров'я.

Цілі, яких допомагає досягти упровадження моделей електронного управління в ЗОЗ:

- покращення стратегічного планування та визначення перспективних напрямів розвитку ЗОЗ;
- моніторинг зовнішнього середовища та збільшення можливостей та якості прогнозування змін у ньому;
- управління засобами зв'язку та обслуговуванням пацієнтів;

- вдосконалення технологій розвитку взаємовідносин з різними стейкхолдерами;
- управління підвищенням кваліфікації медичного персоналу;
- захист інформації ;
- здійснення інновацій у вигляді нових медичних послуг та засобів їх надавання;
- створення ефективної корпоративної культури, що спирається на інформацію та знання, тощо.

Впровадження моделей електронного управління в ЗОЗ зачіпає чотири основні рівні структурних змін (рис. 1).

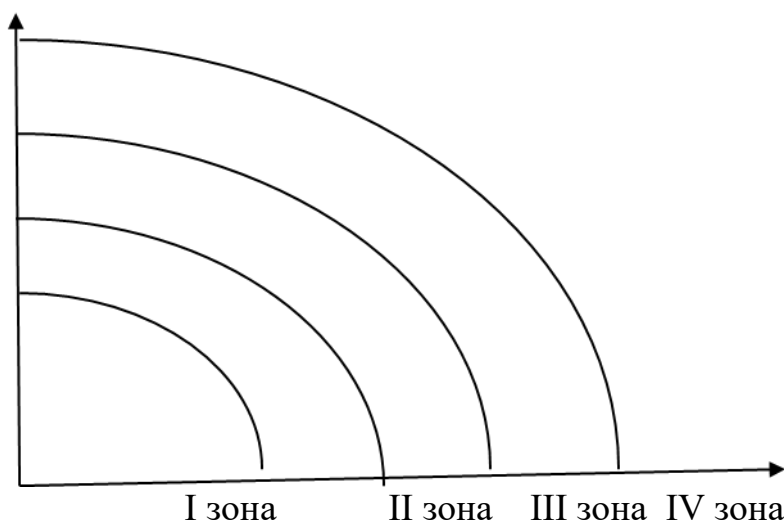


Рис.1 Рівні структурних змін в ЗОЗ

I зона змін – автоматизація управлінських процесів;

II зона – раціоналізація бізнес-процесів;

III зона – реінжиніринг бізнес-процесів;

IV зона – зміна стратегічних цілей закладу.

Діджиталізація в Україні сьогодні зазнає значних продуктивних змін. Надання електронних адміністративних послуг, перехід з паперової версії системи охорони здоров'я на електронну систему охорону здоров'я (е-здоров'я, eHealth) є екосистемою інформаційних відносин учасників медичного середовища держави, які базуються на економічно ефективному та безпечному

використанні інформаційно-комунікаційних технологій, спрямованих на підтримку системи охорони здоров'я, включаючи медичні послуги, профілактичний нагляд за здоров'ям населення, медичну літературу та медичну освіту, знання та дослідження .

Розпорядженням Кабінету міністрів України від 28 грудня 2020 р. № 1671-р «Про схвалення Концепції розвитку електронної охорони здоров'я» визначено напрями розвитку електронної охорони здоров'я. Міжнародний досвід свідчить, що в умовах браку ресурсів інформаційно-комунікаційні технології стають важливою інфраструктурою, на якій можуть ґрунтуватися більшість сфер для досягнення ефективних рішень. Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема в сфері великих даних, штучного інтелекту розглядається більшістю країн як основна відповідь на зазначені виклики [4].

На рис. 2 представлена актуальна екосистема електронної охорони здоров'я в Україні, яка включає:

➤ *Електронну систему охорони здоров'я (ЕСОЗ)*, завдяки роботі якої реалізовано такі послуги:

- електронні декларації;
- електронні направлення;
- електронні рецепти на препарати в межах урядової програми реімбурсації «Доступні ліки»;
- електронні рецепти на антибіотики;
- медичні висновки про народження дитини та послуга «Малятко»;
- медичні висновки про тимчасову непрацездатність та електронні лікарняні;
- COVID-сертифікати.

➤ *Електронну інтегрована система спостереження за захворюваннями (ЕЛІССЗ)*, в якій реєструються підозри, підтверджені випадки та спалахи інфекційних захворювань. Ця система реалізується через

цифровізацію екстреного сповіщення щодо випадку інфекційного захворювання за формою 0/58о.

➤ *Систему MedData* – інформаційно-аналітичний ресурс, обміну інформацією щодо залишків лікарських засобів та медичних виробів, який застосовується в роботі медичних закладів. За допомогою даної системи представники департаменту охорони здоров'я, координатори гуманітарної допомоги бачать і фіксують у системі потреби всіх закладів і при надходженні допомоги розподіляють її, орієнтуючись на потреби і профіль закладу.

➤ *Систему E-STOCK*, в якій агрегується інформація про потреби, доставку, наявність препаратів у лікарнях, їх використання, утилізацію тощо, дані бази оновлюватимуться в реальному часі. Координатором даного проєкту є Міністерство охорони здоров'я, а відповідальною установою - «Медичні закупівлі України».

➤ *Військово-лікарську комісію (ВЛК)* – це комісія лікарів, що здійснює військово-лікарську експертизу і реалізується через електронну чергу на ВЛК та обмін між ВЛК, який відбувається в електронному форматі.

➤ *Реабілітацію в ЕСОЗ*, передбачає, що даний процес супроводжується в ЕСОЗ формуванням індивідуального реабілітаційного плану пацієнта. Медичний персонал вносить медичну інформацію про реабілітаційні втручання, результати обстежень та інші необхідні дані до ЕСОЗ через медичну інформаційну систему, яка функціонує в закладі. Метою є забезпечення зберігання даних про здоров'я пацієнта в єдиному місці – електронній картці.



Рис. 2 Актуальна екосистема електронної охорони здоров'я в Україні

Електронна система закупівель Prozorro – це українська універсальна біржа, яка є офіційним майданом публічних закупівель в Україні. Ця електронна платформа об'єднує понад 35 тисяч державних та комунальних органів влади та підприємств (замовники товарів, робіт та послуг) та близько 250 тисяч комерційних компаній (постачальники). Метою та стратегією функціонування цієї системи є підтримка здорової конкуренції, екологічності та прозорості публічних електронних закупівель.

Державне комерційне підприємство «Дія» засноване на державній власності та належить до сфери управління Міністерства цифрової

трансформації України. Єдиний державний веб-портал електронних послуг «Портал Дія» створює сприятливі умови для розроблення і реалізації технічних рішень у сфері інформаційно-комунікаційних технологій та охорони здоров'я. На порталі реалізовано ряд платформ, які використовуються в управлінській діяльності ЗОЗ.

Системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів (система «Трембіта») – це сучасне організаційно-технічне рішення, яке дозволяє будувати безпечні інформаційні міжвідомчі взаємодії органам державної влади, органам місцевого самоврядування та суб'єктам господарювання через інтернет шляхом обміну електронними повідомленнями між їх інформаційними системами. Даний інструмент надає можливість отримання електронних послуг громадянам та бізнесу через зручний уніфікований доступ до даних державних реєстрів.

Система електронної взаємодії органів виконавчої влади (СЕВ ОВВ) призначена для автоматизації процесів створення, надсилання, передавання, одержання, оброблення, використання, зберігання, знищення електронних документів та копій паперових документів в електронному вигляді з використанням електронного цифрового підпису, які не містять інформацію з обмеженим доступом, та контролю за виконанням актів, протокольних рішень Кабінету Міністрів України та інших документів (рис. 3).

Висновки. Отже, електронне управління є потужним інструментом для більш швидкого реагування системи охорони здоров'я і конкретних ЗОЗ на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Впровадження інноваційних технологій управління підвищує готовність медичного закладу до змін та його гнучкість, але і самі зміни в ІТ-технологіях змушують ЗОЗ до реінжинірингу бізнес-процесів.

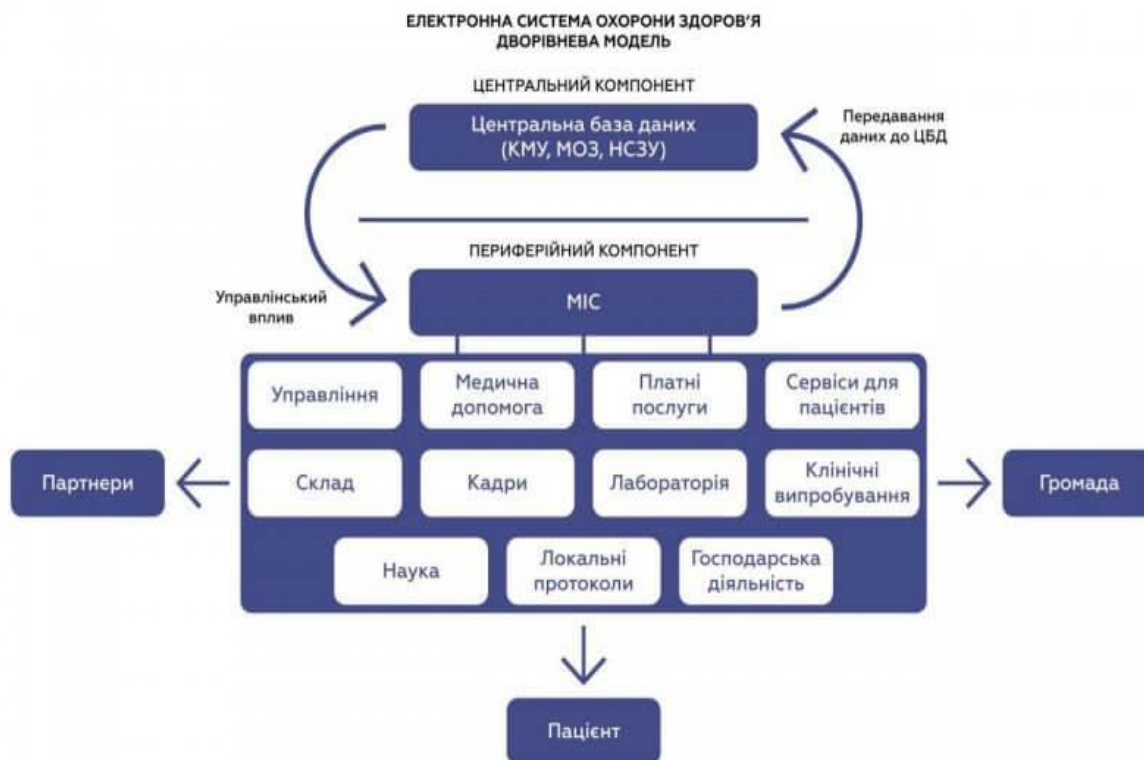


Рис. 3 Схема взаємодії електронної системи охорони здоров'я і органів виконавчої влади

Аналіз моделей управління змінами дозволяє визначити доцільні підходи та стратегії, які можуть бути застосовані ЗОЗ в конкретних ситуаціях. Застосування новітніх технологій дозволяє покращити ефективність, точність та доступність медичної інформації, є важливим стимулом для розвитку та модернізації медичної галузі і сприяє поліпшенню якості надання медичних послуг.

Перспективи подальших досліджень пов'язані із розробкою полікритеріальної системи індикаторів оцінки ефективності впроваджуваних змін з метою максимального охоплення усіх складових діяльності ЗОЗ.

Перелік використаних джерел інформації

1. [Nurse Lead](#). 2020 Dec; 18(6): 539–546. Published online 2020 Aug 20. doi: [10.1016/j.mnl.2020.08.006](https://doi.org/10.1016/j.mnl.2020.08.006) PMID: PMC7439963. [Електронний ресурс] – Режим доступу <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7439963/>

2.Ramkrishna S. Bharsakade, Padmanava Acharya, L. Ganapathy & Manoj K. Tiwari Application Article Published: 01 January 2021. A lean approach to healthcare management using multi criteria decision making.

OPSEARCH volume 58, pages610–635 (2021). [Електронний ресурс] – Режим доступу <https://link.springer.com/article/10.1007/s12597-020-00490-5>

3.Evaluating organizational change in health care: The patient-centered hospital model February 2018. BMC Health Services Research 18(1)

DOI:10.1186/s12913-018-2877-4. [Електронний ресурс] – Режим доступу https://www.researchgate.net/publication/323024561_Evaluating_organizational_change_in_health_care_The_patient-centered_hospital_model

4. Концепція розвитку електронної охорони здоров'я . [Електронний ресурс] – Режим доступу <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1671-2020-%D1%80#Text>

References

1. Nutrix Plumbea. 2020 Dec; 18 (6): 539-546. Published online 2020 Aug 20. doi: 10.1016/j.mnl.2020.08.006 PMID: PMC7439963. [Electronic resource] - Access modus <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7439963/>

2.Ramkrishna S. Bharsakade, Padmanava Acharya, L. Ganapathy & Manoj K. Tiwari Applicationem Articulus Published: 01 Ianuarii 2021. Macer accessus ad administrationem valetudinis utens multis criteriis decisionis faciendi.

OPSEARCH Volume 58, paginarum 610–635 (2021). [Electronic resource] - Access modus <https://link.springer.com/article/10.1007/s12597-020-00490-5>

3. Aestimans norma mutationis sanitatis: exemplar valetudinarium patiens-sitas Februarii 2018. BMC Health Services Research 18(1).

DOI:10.1186/s12913-018-2877-4. [Electronic resource] - Access modus

4. De notione electronic sanitatis progressu. [Electronic resource] - Access modus <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1671-2020-%D1%80#Text>