

# Бізнес-інструменти в лікарській практиці: визначення пріоритетів та покращення якості надання медичної допомоги

8-9 листопада в Києві відбувся освітній захід новітнього формату – дводенний кейс-марафон «Акушерство та гінекологія». Учасники заходу мали можливість ознайомитися із сучасними клінічними рекомендаціями у сфері акушерства та гінекології, а також отримати корисні поради щодо власного професійного розвитку та покращення якості надання медичних послуг.

Велику зацікавленість аудиторії викликала доповідь на тему «Бізнес-інструменти прийняття рішень у медицині», яку представив лікар акушер-гінеколог, член правління Української асоціації доказової медицини, кандидат медичних наук Віктор Іванович Ошовський. У цікавій та оригінальній формі доповідач розповів, чому поняття «бізнес» та «бізнес-інструменти» є незамінними атрибутами успішної лікарської діяльності, а також представив практичні кейси щодо їх ефективного застосування у сфері охорони здоров'я.

Часто єдиною асоціацією, яка виникає зі словом «бізнес» у медичній сфері, є гроші, причому ця асоціація зазвичай має негативний підтекст. Імовірно, ця хибна парадигма прийшла до нас з минулого століття, коли цілеспрямоване збільшення власних ресурсів вважалося злочинним. У зв'язку з існуванням цієї хибної парадигми та невмінням ефективного застосування бізнес-інструментів фактично існують два основних табори лікарів: перший табір – лікарі-заробітчани», практична діяльність яких спрямована виключно на власне

збагачення, проте є абсолютно нересурсною для медицини та держави в цілому; другий табір – лікарі, які не вміють/не можуть заробляти, при цьому існують на межі виживання й мають величезне емоційне вигорання. Але є ще й третій, поки невеликий, табір лікарів, які зуміли конвертувати свої знання та навички в ресурс і тепер мають можливість реалізувати професійні амбіції та бути носієм тих морально-етичних якостей, за якими вони прийшли в медицину. Саме цей третій табір професійних лікарів ефективно використовує бізнес-інструменти у своїй діяльності.

Бізнес – це процес трансформування різних типів ресурсів: нематеріальних у матеріальні та матеріальних у нематеріальні. Зокрема, нематеріальні ресурси – час і знання – можуть ефективно трансформуватися в матеріальні ресурси; матеріальні ресурси – трансформуватися в отримання спеціалізації, спеціалізація – знову в матеріальний ресурс і т.д. У сучасному світі немає жодної сфери життєдіяльності, де б не були задіяні бізнес-процеси, навіть у тих царинах, які за своїм визначенням не є спрямо-

ваними на збагачення: так, тибетські монахи збирають милостиню, йоги проводять платні майстер-класи, священники освячують автомобілі і т.д. Саме тому слово «бізнес» має прямий зв'язок зі словом «ресурси», а не зі словом «гроші».

Медицина – одна з найбільш ресурсно-залежних галузей наукової та практичної діяльності. Вона не може бути ефективною без ресурсів: технічних, матеріальних, кадрових тощо. Неефективна трансформація ресурсів на сьогодні є актуальною проблемою системи охорони здоров'я, у зв'язку з чим більшість медичного персоналу відчувають себе емоційно виснаженими й фізично втомленими: вони витрачають дуже багато власних ресурсів, проте не отримують жодних натомість.

Уміння володіти бізнес-інструментами необхідне сучасному лікарю, оскільки вони:

- оптимізують процеси прийняття рішень;
- дозволяють отримувати максимальну користь від роботи;
- сприяють правильному розподілу часу та пріоритетів;
- дозволяють реалістично оцінювати свій внесок/очікування та дистанціюватися від емоційної складової роботи.

Далі В.І. Ошовський перейшов до детального висвітлення прикладів застосування бізнес-інструментів у практичній діяльності.

## Бізнес-інструмент № 1: категоріальна оцінка погій

Одним із потужних бізнес-інструментів, який можна застосовувати

у медичній сфері, є категоріальна оцінка подій. Будь-яку ситуацію в лікарській практиці можна оцінити відповідно до рівня надання медичної допомоги та віднести до однієї з наступних умовних категорій:

- жах жахливий;
- незле;
- пречудово.

Для прикладу доповідач представив увазі аудиторії наступну ситуацію: у вагітної жінки має місце антенатальна кровотеча, у зв'язку з чим вона прибуває до приймального відділення лікарні й чекає, поки її огляне лікар. «Жахом жахливим» є те, що вагітна із кровотечею чекає в черзі, не усвідомлюючи тяжкості свого становища, тоді як лікар у приймальному відділенні відсутній і не відповідає на дзвінки; згодом лікар оглянув вагітну – лише через 15 хвилин (неприпустима ситуація, «жах жахливий»). На щастя, у приймальному відділенні на той момент були присутні досвідчена акушерка та молодший медичний персонал: жінку вклали на кушетку й поставили два внутрішньовенних катетери (дії були правильними та доцільними, їх можна класифікувати до категорії «незле»). При цьому медичним персоналом, незважаючи на складність ситуації, було взято в жінки інформовану згоду, проведено визначення групи крові (як виявилось, у жінки була рідкісна АВ(IV) Rh-негативна група крові) і замовлено препарати крові (із ситуацією впоралися блискуче та професійно – категорія «пречудово»).

Для того щоб покращити рівень надання медичної допомоги та виправити «жах жахливий», який мав

**ПреМама<sup>duo</sup>**  
Знає, що необхідно майбутній мамі!

30 таблеток, що містять  
11 вітамінів  
10 мікроелементів

30 м'яких капсул, що містять  
ДГК

ALKALOID  
Здоров'я понад усе  
www.alkaloid.com.ua

Відвідайте нас: [premamaduo.ua](http://premamaduo.ua)

Склад 1 таблетки: кальцій – 200 мг; магній – 56,25 мг; залізо – 15 мг; цинк – 5 мг; марганець – 2 мг; мідь – 1 мг; йод – 150 мкг; селен – 60 мкг; молібден – 50 мкг; хром – 30 мкг; вітамін С – 85 мг; ніацин – 18 мг; вітамін Е – 15 мг; пантотенова кислота – 6 мг; вітамін В6 – 1,9 мг; тіамін – 1,4 мг; рибофлавін – 1,4 мг; фолієва кислота – 400 мкг; біотин – 30 мкг; вітамін D – 10 мкг; вітамін B12 – 2,6 мкг. Склад 1 капсули: омега-3 поліненасичені жирні кислоти – 445 мг; докозагексаєнова кислота – 200 мг та ейкозапентаєнова кислота – 40 мг; вітамін Е – 3,3 мг. Рекомендації щодо застосування: застосовувати як дієтну добавку жінкам, які планують вагітність, вагітним жінкам та в період лактації з метою профілактики дефіциту вітамінів, мінералів та поліненасичених жирних кислот. Не слід використовувати як заміну повноцінного раціону харчування. Перед початком прийому рекомендована консультація лікаря. Спосіб застосування та рекомендована добова доза: приймати перорально по 1 таблетці та по 1 капсулі на добу після прийому їжі, запиваючи невеликою кількістю води. Курс та термін споживання визначає лікар індивідуально. Не перевищувати рекомендовану кількість для щоденного споживання. Застереження при застосуванні: підвищена чутливість до окремих компонентів продукту. При одночасному застосуванні будь-яких лікарських засобів рекомендована консультація лікаря. Не є лікарським засобом. Форма випуску: таблетки №30 та капсули №30 в блистерах, улаштовані в картонну коробку.

Таблиця 1. Застосування SWOT-аналізу на прикладі комплексу ПреМама Дуо®

«Strengths» – сильні сторони комплексу ПреМама Дуо®	«Opportunities» – можливості, які виникають при застосуванні комплексу ПреМама Дуо®
<ul style="list-style-type: none"> <li>• має оптимальний склад вітамінів та мінералів, що відповідає міжнародним рекомендаціям</li> <li>• містить у складі омега-3 жирні кислоти</li> <li>• містить йод та селен, які працюють у синергізмі (селен сприяє правильному засвоєнню йоду), забезпечує профілактику гіпотиреозу, підтримання оптимального стану шкіри, нігтів та волосся</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• забезпечення нормальної кількості вітамінів та мінералів</li> <li>• зменшення ризику розвитку гіпотиреозу</li> <li>• профілактика передчасних пологів у жінок із факторами ризику</li> <li>• зменшення ступеня відразу вагітних до броколі та шпинату, які потрібно споживати у великих кількостях, щоб отримати еквівалентну препарату кількість вітамінів</li> <li>• збереження погोलів'я норвезького лосося</li> </ul>
«Weaknesses» – слабкі сторони комплексу ПреМама Дуо®	«Threats» – загрози, які випливають зі слабких сторін
<ul style="list-style-type: none"> <li>• не є 100% гарантією запобігання передчасним пологам</li> <li>• не замінює абсолютно всіх необхідних для матері та плода речовин</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• практикування вагітними екстремальних видів спорту/інших видів діяльності, ігнорування реальних ризиків</li> <li>• недостатнє споживання овочів та фруктів</li> </ul>

місце у даному випадку, доповідач запропонував провести постфактум аналіз ситуації та впровадити наступні варіанти рішення:

- встановити тривожну кнопку на випадок необхідності надання невідкладної медичної допомоги;
- впровадити пейджери/інші засоби швидкого зв'язку, необхідні для екстреного виклику медичного персоналу;
- облаштувати окремі вхід для пацієнтів, які госпіталізуються каретою швидкої допомоги.

Ці прості рішення могли би суттєво підвищити якість надання медичної допомоги в описаній ситуації. Крім того, категоріальна оцінка ситуації дозволяє визначити не лише слабкі, а й сильні сторони якості надання медичної допомоги (роботу молодшого та середнього медичного персоналу), тобто поглянути на ситуацію з різних сторін, об'єктивно її оцінити й знайти оптимальні рішення для покращення якості медичної допомоги та заохочення медичного персоналу.

### Бізнес-інструмент № 2: SWOT-аналіз

SWOT-аналіз – бізнес-інструмент, який застосовується у процесі стратегічного планування й полягає у визначенні чотирьох сторін ситуації: «Strengths» – сильні сторони, «Opportunities» – можливості, що впливають із сильних сторін, «Weaknesses» – слабкі сторони

та «Threats» – загрози, що впливають із слабких сторін. Таким чином, застосування SWOT-аналізу в медичній практиці дозволяє з різних сторін та максимально об'єктивно оцінити ту чи іншу медичну ситуацію/явище/препарат тощо.

Для наочного прикладу доповідач представив увазі аудиторії SWOT-аналіз мультівітамінного комплексу ПреМама Дуо® (виробництва «Алкалоїд»), наведений у табл. 1.

Після проведення SWOT-аналізу слід обов'язково визначити:

- питання, які треба вирішити негайно: наприклад, слід негайно запровадити ведення обліку доступних на поточний час у лікарні препаратів крові;
- кроки, які можна розпочати вже зараз (але їх виконання може бути дещо відтермінованим): скласти графік тренувань медичного персоналу щодо алгоритму надання допомоги при кровотечі у вагітної;
- кроки, які мають бути наступними: провести майстер-клас із перер'язування судин при кровотечі у вагітної;
- заходи, які слід запланувати на майбутнє: покращити медикаментозне та технічне забезпечення, підвищити кваліфікацію медичного персоналу тощо.

Проте як же визначитися з послідовністю кроків – що вимагає негайного вирішення, а що може бути відтерміноване? Для цього слід застосувати бізнес-інструмент, представлений далі.

### Бізнес-інструмент № 3: HOW?NOW.WOW!

Для того щоб пріоритетувати цілі та визначити, які робочі моменти вимагають невідкладного рішення, а які можуть бути відтерміновані, доповідач запропонував увазі аудиторії зображення квадрату, розділеного на чотири сектори (табл. 2). Застосування бізнес-інструменту HOW?NOW.WOW! дозволяє правильно розставити пріоритети у вирішенні складних завдань, визначити етапність їх виконання й досягти запланованих довготривалих цілей.

### Бізнес-інструмент № 4: мозковий штурм та зворотний мозковий штурм

Бізнес-інструмент «мозковий штурм» є корисною та ефективною методикою, яка може застосовуватися за необхідності колективного вирішення проблеми. Проведення мозкового штурму передбачає участь усього колективу і включає виконання наступних етапів (кроків).

- Крок перший: оголошення правил мозкового штурму, наприклад: «Зараз потрібні усі можливі ідеї, найбезглуздіші, будемо їх записувати»
- Крок другий: оголошення теми, наприклад: «Оптимізація алгоритму надання допомоги при післяпологовій кровотечі»
- Крок третій: початок мозкового штурму: всі учасники висловлюють свої ідеї та записують їх на картки
- Крок четвертий: розташування карток, на яких записані думки учасників мозкового штурму, на єдиному полі
- Крок п'ятий: групування карток відповідно до їх змісту
- Крок шостий: ідентифікація основних ідей учасників мозкового штурму, визначення головних тенденцій
- Крок сьомий: визначення пріоритетності основних ідей учасників
- Крок восьмий: голосування та визначення трьох головних ідей, які потребують негайної реалізації (аналогічно категорії «NOW» бізнес-інструменту HOW?NOW.WOW!)
- Крок дев'ятий: використання технології SMART – розподіл обов'язків щодо реалізації головних ідей, визначення термінів їх впровадження та ін.

- Крок десятий: презентація отриманих результатів
- Крок одинадцятий: фінальне голосування

Вищенаведена техніка є прикладом схеми класичного мозкового штурму. Іншим варіантом застосування даного бізнес-інструменту є так званий «зворотний мозковий штурм». Це ефективна й проста методика, яка дозволяє знайти рішення проблеми в оригінальний спосіб: необхідно дати відповідь на запитання «Як усе погіршити ще більше?».

Доповідач представив увазі аудиторії наступні приклади «зворотного мозкового штурму» у різних професійних сферах:

- веб-дизайн: як створити максимально незручний сайт?
- бізнес: як створити найжахливіший продукт у світі?
- мистецтво: як створити найбільш нецікавий та нудний фільм?
- педагогіка: як викладати так, аби нікого нічому не навчити?
- ораторське мистецтво: як висвітлити матеріал так, аби аудиторія нічого не зрозуміла? Як пояснити прості речі складними словами?
- акторське мистецтво: як переграти та недограти свою роль одночасно?

«Зворотний мозковий штурм» дозволяє виявити неочевидні на перший погляд проблеми та запобігти їх розвитку в майбутньому.

### Бізнес-інструмент № 5: шість капелюхів мислення

Бізнес-інструмент «шість капелюхів мислення» – методика, що дозволяє розглянути проблему під призмами різного сприйняття. У даному випадку «призми сприйняття» – це певні стилі мислення, які символізують «капелюхи шести кольорів» (табл. 3).

Інструмент «шість капелюхів мислення» може бути імплементований для групового обговорення проблеми, коли різні учасники зможуть «одягнути капелюх» та висловити найбільш відповідні до кольору капелюха ідеї. Крім того, цей інструмент можна використовувати й для самостійного аналізу проблеми, коли немає можливості групового її обговорення.

Отже, інструмент «шість капелюхів мислення» дозволяє всебічно проаналізувати проблему та знайти найбільш оптимальне рішення. У медичній сфері інструмент «шість капелюхів мислення» може бути застосовано для вирішення, наприклад, складних організаційних ситуацій.

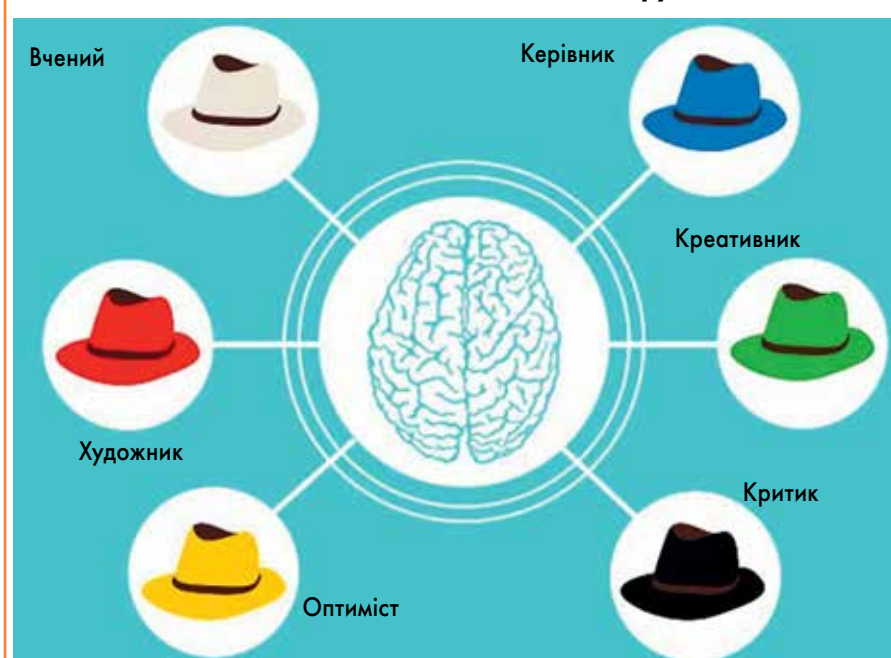
Таким чином, бізнес-інструменти є потужними й водночас простими та зрозумілими техніками, що дозволяють суттєво покращити якість надання медичних послуг і мають виняткову цінність для будь-якого практикуючого лікаря або організатора у сфері охорони здоров'я. Застосування бізнес-інструментів у медицині сприяє ефективному трансформуванню ресурсів, запобігає емоційному вигоранню та дозволяє підвищити якість життя не лише пацієнтів, а й медичних працівників.

Підготувала **Анастасія Козловська**

Таблиця 2. Візуалізація бізнес-інструменту HOW?NOW.WOW!

Поки що не потребують виконання	«Білі» ідеї – ШЛАК: – поки що не потрібні – нерентабельні – складні	«Жовті» ідеї (HOW?, або ЯК?): – мрії – «червоні ідеї майбутнього»
Уже потребують виконання	«Сині» ідеї (NOW, або ТАК): – прості – ефективні – є досвід застосування	«Червоні» ідеї: (WOW!, або ЩЕ Б ПАК!): – інновації – потенційні прориви – інноваційні зміни
	Загальні, стандартні ідеї	Оригінальні ідеї

Таблиця 3. Бізнес-інструмент «шість капелюхів мислення»



Синій (контроль і організація) – міркуй як керівник

Білий (об'єктивні факти й цифри) – міркуй як вчений

Червоний (емоції та відчуття) – міркуй інтуїтивно, як художник

Чорний (перестороги, потенційні загрози) – міркуй як критик

Жовтий (надії, позитивні аспекти) – міркуй як оптиміст

Зелений (креативність, нові ідеї) – міркуй як креативник