

## Новые подходы к управлению медорганизацией, которые продвигает Минздрав. В чем преимущества и как внедрить

В статье – разъяснения о двух новых подходах к управлению медорганизацией, которые продвигает Минздрав. Покажем на примерах, в чем преимущества процессной и проектной модели менеджмента. Дадим инструкции, как внедрить.

### В чем особенности проектного подхода

Проектный подход предполагает, что управление медорганизацией строят вокруг временных уникальных задач. У каждого проекта есть свои руководители, команда, бюджет, план и измеримые результаты. Традиционный подход, в свою очередь, строят вокруг постоянных процессов. Основное преимущество проектного подхода перед традиционным – он более эффективный для внедрения инноваций. Сравним, как работают подходы, на примере задачи полностью перейти на электронные медкарты (далее – ЭМК) без дублирования на бумаге.



Сергей КОМАРОВ,  
врач-организатор  
здравоохранения, доцент  
кафедры инновационного  
медицинского менеджмента  
Академии постдипломного  
образования ФНКЦ ФМБА  
России, к. м. н.

**Пример 1.** Клиника Y внедряла ЭМК проектным способом. Главный врач утвердил план-график, назначил руководителя проекта, определил сроки и ответственных. В команду проекта вошли сотрудники айти-службы и архива, юристы, руководители подразделений. Руководитель проекта отвечал за общий результат. Юристы вместе с сотрудниками айти перерабатывали шаблоны документов и порядок подписей. Заведующие отделениями тестировали интерфейсы и давали обратную связь. Решения принимали коллегиально

**Таблица 1. Сравнение проектного подхода к управлению с традиционным**

<b>Критерий</b>	<b>Проектный подход</b>	<b>Традиционный (функциональный) подход</b>
Цель	Достижение конкретного уникального результата (проекта)	Поддержание стабильной работы организации
Структура управления	Временные команды под задачу	Постоянная иерархия отделов
Горизонт планирования	Краткосрочный или среднесрочный — до завершения проекта	Долгосрочный, без четких границ по времени
Ресурсы	Выделяют под проект	Закреплены за подразделениями
Гибкость	Высокая, допускает изменения по ходу проекта	Низкая, изменения требуют согласований

на еженедельных сессиях, где сверяли сроки и устраняли узкие места. По результатам пилота в двух отделениях скорректировали шаблоны и инструкции для сотрудников, после чего тиражировали решение на всю клинику. Задачу решили за восемь месяцев.

**Пример 2.** В клинике X внедряли ЭМК в рамках обычной структуры. Процесс выстроили по вертикали. Айти-служба настраивала систему, отдел кадров организовывал обучение, юристы обновляли регламенты, заведующие внедряли в отделениях. Задачи распределяли по функциям, каждое подразделение отвечало за свою часть. Отчеты отправляли главврачу. Процесс занял полтора года при аналогичном объеме работ с клиникой Y.

В таблице 1 – основные отличия проектного подхода от традиционного.

## **Как внедрить проектный подход**

Покажем, как использовать проектный подход для внедрения любых инноваций в медорганизацию. Эта часть

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И ОХРАНА ТРУДА

### Памятка. Примерный перечень функциональных направлений деятельности медорганизации

1. Лечебно-диагностическое и профилактическое.
2. Обеспечение санитарно-гигиенического и противозидемиологического режима.
3. Работа с пациентами.
4. Финансово-экономическое.
5. Управление персоналом.
6. Административно-хозяйственное.
7. Материально-техническое обеспечение.
8. Юридическое.
9. Охрана труда.
10. Информатизация и коммуникационное обеспечение.

статья основана на опыте стоматологической поликлиники, которая начала пользоваться методом, после чего прошла сертификацию Росздравнадзора по внутреннему контролю качества. Какие еще задачи в поликлинике решили проектным методом, смотрите в приложении 1\*.

**Как выбрать сотрудников для проекта.** Соберите группу сотрудников с активной позицией и максимальной заинтересованностью в изменениях. Важно, чтобы участники охватывали все ключевые бизнес-процессы медорганизации. Если затрудняетесь с определением ключевых бизнес-процессов, смотрите памятку классификации Росздравнадзора.

Обязательно выделите лидера – руководителя проектного офиса. В дальнейшем для реализации отдельных проектов сможете сформировать локальные проектные команды из участников основного состава проектного офиса.

\* Приложения к статье смотрите в электронной версии журнала на [e.zamglvracha.ru](http://e.zamglvracha.ru)