



УДК 351.338.2

FROM LEAN MANAGEMENT IN HEALTHCARE TO LEAN HEALTHCARE

ВІД LEAN MANAGEMENT В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я ДО LEAN HEALTHCARE

Poplavska Zh.V. / Поплавська Ж.В.*d.e.s., prof. / д.е.н., проф.*

ORCID: 0000 0002 5031 7802

Hodysh Ya.O. / Годиш Я.О.*postgraduate/aspirant**National University Lviv Polytechnic, Lviv, Bandery, 12, 79013**Національний університет «Львівська політехніка», м.Львів, Бандери, 12, 79013*

Анотація. В роботі розглядаються можливості використання засад *Lean healthcare* як підходу на основі *lean management* – управлінської концепції, спрямованої на максимізацію вигод для клієнтів з мінімізацією марнування людських та матеріальних ресурсів. *Lean Healthcare* передбачає усунення втрат та підвищення ефективності процесів у закладах охорони здоров'я для покращення якості медичної допомоги, безпеки пацієнтів та ефективного використання ресурсів. В статті досліджуються можливості впровадження принципів *Lean-менеджменту* для оптимізації діяльності закладів охорони здоров'я України. та окреслення заходів для того, щоб система *Healthcare* запрацювала ефективно.

Ключові слова: *lean management, lean healthcare*

Вступ.

З методом управління *Lean management* у медицині зіткнулися порівняно нещодавно, але його вплив на роботу, її якість та економію вже обчислюється мільйонами. Перші зареєстровані випадки застосування окремих методів *lean-менеджменту*, наприклад, *Just in time*, в охороні здоров'я в усьому світі датуються 1995 . П'ять років по тому перші пілотні впровадження інструментів *lean-менеджменту* з'явилися в лікарнях США та Великої Британії, а з 2002 року комплексні інструменти *Lean management* використовуються в різних сферах сектору охорони здоров'я в США, Європі та Японії. Однак виникає питання: чи *Lean-менеджмент* підходить для охорони здоров'я? Заклади охорони здоров'я дуже часто мають стратегію, але вона не пов'язана з культурою управління, комунікацією, спільними цілями, покращеннями та мотивацією. І це створює перешкоди на шляху до ефективного надання медичних послуг, подолати які може перехід до системи *lean healthcare*.



Основний текст

Коли мова іде про поширення концепції Lean-менеджменту на медичну практику, найчастіше згадують про те, що Lean-методології сприяють суттєвому покращенню якості та безпеки медичних послуг, а також задоволеності пацієнтів та персоналу. Наприклад, було показано, що Lean-практики скорочують час обслуговування пацієнтів та покращують загальну операційну ефективність. Дослідження Холдена та ін. [1] підкреслює, що впровадження Lean-практик у відділеннях невідкладної допомоги значно скорочує час очікування та покращує потік пацієнтів. Дослідження Кім та ін. [6] показують, що принципи Lean допомагають оптимізувати операції, зменшити кількість медичних помилок та покращити результати лікування пацієнтів. Зосереджуючись на діяльності з доданою вартістю та усуненням втрат, медичні працівники можуть ефективніше розподіляти ресурси та підвищувати якість медичної допомоги, що надається пацієнтам. Це дослідження підкреслює універсальність Lean-менеджменту та його застосовність поза межами виробництва, демонструючи його потенціал у секторі охорони здоров'я. У Великій Британії Раднор [7] та Глендей [4] наводять докази того, що практика Lean у лікарнях призводить до значної економії коштів та підвищення. Дуже мало таких досліджень в українській науковій літературі [8], в якій розглядаються конкретні Lean практики, які можна застосувати в медичному середовищі для зменшення часу очікування пацієнтів, покращення потоків пацієнтів та інформації та мінімізації непотрібних рухів і процесів.

Незважаючи на значний інтерес до Lean-менеджменту в охороні здоров'я, кілька важливих питань потребують подальшого дослідження для забезпечення його успішного впровадження, особливо в контексті українських медичних закладів

Метою цієї статті є дослідження можливостей впровадження принципів Lean-менеджменту для оптимізації діяльності закладів охорони здоров'я України.

Управління через lean-менеджмент полягає у зруйнуванні схеми роботи заради роботи. Люди повинні почати мислити по-іншому. Нові виклики, що



виникають внаслідок нових законів, нормативних актів та змін, перетинаються з поточними проблемами. В результаті окремі заклади помічають різні недоліки: люди, система, справедлива систематизація винагороди. Так створюється спіраль проблем та заборгованості. Ключем до дії є підтримка пацієнтів, а lean-менеджмент – це елемент команди співробітників, який стежить за якістю. Пацієнт має бути в центрі, і саме це робить ця система. Вона шукає належну якість надання послуг в закладах, одночасно спрощуючи та оптимізуючи роботу своїх співробітників.

Правильно впроваджений lean-менеджмент також може сприяти досягненню різних переваг закладами охорони здоров'я. Ця система дозволяє, наприклад:

- зменшити витрати закладу,
- позитивно вплинути на задоволеність пацієнтів,
- скоротити тривалість перебування пацієнта в закладі,
- скоротити відстані, які долає медичний персонал.

Впровадження покращень lean-менеджмент потребує часу – потрібен час для випробувань та змін. На деякі результати доведеться зачекати, але досвід показує, що воно того варте. Наприклад, в одній з лікарень у Польщі такі зміни були впроваджені лише за 15 місяців:

- ✓ Впроваджено 25 покращень у роботі персоналу,
- ✓ Впроваджено ще 14 змін, що призвело до збільшення потенціалу доходу або економії на використаних матеріалах,
- ✓ Ще 27 змін були спрямовані на покращення якості для пацієнта, такі як зменшення кількості документів для підписання або зменшення кількості зразків, що доставляються до лабораторії,
- ✓ Ще 25 змін були спрямовані на покращення якості управління організацією, наприклад, покращення потоку інформації [2].

В результаті вищезазначених покращень робочий час було звільнено для 4 штатних посад. Більше того, було прописано 22 процеси для покращення роботи, а також впроваджено ще 138 змін. Завдяки цьому повнота документації зросла з



86-94% до 100%, а повнота підготовки пацієнтів до процедури – з 14-58% до 79-100%. Крім того, кількість помилок у підготовці пацієнтів до процедури зменшилася з 20 до 5 протягом місяця. В результаті, заклад працював на 200% ефективніше та результативніше, ніж до впровадження системи lean-менеджмент [2].

Опитування серед понад 100 менеджерів, в якому аналізувалися труднощі, з якими вони стикаються в медичних закладах [2], чітко вказують на те, які прогалини помічають керівники закладів, а також як вони повинні функціонувати, щоб їхня робота була ефективною. Менеджери, серед іншого, заявили, що:

- Організація не використовує потенціал лідерів для покращення роботи підрозділу.
- Рівень організування за шкалою від 1 до 5 у більшості випадків знаходиться на рівні 3, і лідери не відчують себе частиною команди.
- На думку лідерів, працівники не отримують належної оплати та винагороди за свою роботу – іншими словами, лідери не можуть винагороджувати за роботу, яка призводить до позитивних змін у функціонуванні медичного закладу.

Варто зауважити, що висновки працівників, в чийх організаціях було впроваджено ініціативи бережливого управління, були схожими: потрібна подальша робота на низовому рівні, оскільки організація не використовує потенціал своїх співробітників для покращення діяльності. Крім того, співробітники згадували про проблеми з розподілом обов'язків та передачею завдань іншим, а також наголошували на відсутності надійної системи бонусів.

Основний принцип бережливої охорони здоров'я простий: скорочення часу очікування та шляхів догляду за пацієнтами, підвищення задоволеності пацієнтів та якості медичних послуг, а також ефективне використання людських ресурсів (лікарів, медсестер, адміністративного персоналу) та інфраструктури. У той час як комп'ютеризація забезпечила високу ефективність в інших секторах економіки, в охороні здоров'я, де її потенціал ще більший, вона значно відстає.



Що ж першою чергою потрібно для того, щоб система Healthcare запрацювала? Слід пам'ятати, що це мережа зв'язків, проєктів та людей, які замість конкуренції почали співпрацювати. Healthcare – це платформа для діалогу між новаторами та державними установами, між стартапами та лікарнями, між технологічними компаніями та клінічною спільнотою. Об'єднуючи організації, місцеві органи влади, експертів та лідерів громадської думки, Healthcare створює простір, де трансформація системи охорони здоров'я – це не просто порожні гасла, а конкретні дії: пілотні проєкти, спільні рекомендації, дебати щодо стандартів та реальний вплив на напрямок розвитку галузі.

Healthcare, перш за все, вимагає добре впровадженої інфраструктури інформаційних технологій. Це дозволить координувати діяльність, керувати шляхом догляду за пацієнтами, підвищити ефективність адміністративних процесів та уникнути дублювання роботи. Однак лише ІТ недостатньо. Першим кроком є впровадження філософії Healthcare, яка повинна залучати всіх співробітників. Для цього передусім необхідно визначити високопріоритетні клінічні процеси — ті, що найчастіше зустрічаються в закладі, — та розробити для них робочі процеси на основі доказів. Потім цей протокол обслуговування слід інтегрувати в клінічні процеси для стандартизації методів роботи та підвищення якості. Звичайно, медичний персонал все ще матиме значну свободу дій у прийнятті рішень у нестандартних випадках.

По-друге, необхідно детально окреслити процеси догляду за пацієнтами (блок-схеми), проаналізувати підпроцеси та зібрати відгуки пацієнтів і персоналу щодо вузьких місць і ключових елементів, що впливають на результати та задоволеність пацієнтів. На цьому етапі вкрай важливо дослідити терміни надання послуг, шлях пацієнта через заклад, адміністративні аспекти та діяльність, що не додає цінності. Далі процес слід переробити і лише потім консолідувати шляхом впровадження ІТ-системи.

По-третє, слід впровадити цикл постійного вдосконалення та навчання. Як і у випадку з гнучким управлінням, кожен елемент процесу повинен



контролюватися та оцінюватися, щоб своєчасно виявляти та усувати збої. Це вимагає від керівництва створення організаційної культури, заснованої на прозорості та навчанні на помилках.

По-четверте, дані, зібрані в ІТ-системах, слід ретельно та регулярно аналізувати для оцінки ефективності. Для бережливого управління не потрібні окремі системи чи інструменти; достатньо використовувати існуючі дані про такі речі, як інвентаризація, кількість пацієнтів у певний час, час введення даних тощо.

Нарешті, слід впроваджувати технології для оптимізації певних процесів. Оскільки комп'ютеризація є настільки важливою для усунення втрат, персонал медичних закладів повинен вміти вільно користуватися ІТ-інструментами. Це означає пріоритет навчання.

Поки що кількість практичних кейсів обмежена, однак, академічний інтерес та навчальні ресурси активно розвиваються. Міжнародний проєкт Lean Healthcare "Interreg NEXT" Польща –Україна 2021-2027 Волинська обласна клінічна лікарня разом з разом з Воєводською лікарнею в Сувалках реалізують з метою покращення доступу до спеціалізованої хірургічної медицини через використанні принципів Lean Healthcare зокрема, через оптимізацію процесів закупівлі обладнання та навчання персоналу спів фінансований ЄС. Він передбачає реалізацію теоретичного та практичного блоків [5].

Таким чином, комплексне впровадження культури ощадливого управління в медичних закладах, окрім часу, розуміння його переваг перешкод на шляху імплементації, і потребує мотивації. і, насамперед, адаптації до українських умов, оскільки ефективне впровадження Lean-менеджменту в Україні вимагає врахування особливостей національної системи охорони здоров'я, включаючи обмежені фінансові ресурси та кадрові проблеми.

Тому рекомендації для керівників у сфері охорони здоров'я можуть включати навчання персоналу. Вкрай важливо навчати медичний персонал принципам Lean та їхнім перевагам. Цього можна досягти за допомогою семінарів, майстер-класів та практичних тренінгів. Навчання гарантує, що



персонал обізнаний з інструментами Lean та мотивований застосовувати їх у своїй щоденній діяльності. Потрібно також визначити ключові процеси та сфери відходів. Менеджери повинні проводити ретельну оцінку, щоб виявити критичні процеси та сфери, де поширені відходи. Такі інструменти, як карта потоку створення цінності, можуть бути важливими в цьому аналізі. Розуміння поточного стану операцій є важливим для виявлення можливостей для покращення. Необхідне також формування команд з впровадження Lean. Створення міжфункціональних команд, присвячених Lean-ініціативам, може стимулювати процес. Ці команди повинні включати представників різних відділів для забезпечення комплексних покращень. Співпраця між відділами гарантує, що Lean-ініціативи є цілісними та охоплюють весь процес надання медичної допомоги. Впровадженню Lean може допомогти використання інструментів візуалізації. Такі інструменти, як дошки Kanban та інформаційні панелі, можуть допомогти контролювати процеси, відстежувати прогрес та візуалізувати вузькі місця. Ці інструменти сприяють комунікації та гарантують, що всі відповідають цілям Lean. Інструменти візуалізації полегшують виявлення проблем та відстеження покращень у режимі реального часу.

Впровадження Lean в українських закладах охорони здоров'я зіткнеться з такими труднощами, як опір змінам, брак початкового фінансування та необхідність постійного навчання. Рішення включають: залучення лідерства. Сильна відданість лідерства є важливою для просування ініціатив Lean. Лідери повинні моделювати поведінку Lean та підтримувати персонал протягом усього переходу. Залучення лідерства є вирішальним для подолання опору та забезпечення інтеграції принципів Lean у культуру організації; пілотні проекти. Початок з невеликих пілотних проектів може продемонструвати переваги Lean та набрати імпульс. Успішні пілотні проекти можна масштабувати по всій організації. Пілотні проекти забезпечують низькоризиковий спосіб тестування практик Lean та демонстрації їх потенційних переваг; постійний зворотний зв'язок та адаптація. Регулярні цикли зворотного зв'язку та адаптивність до місцевих умов є критично важливими. Lean не є універсальним рішенням і має



бути адаптований до конкретних контекстів.

Вирішуючи ці проблеми та використовуючи сильні сторони Lean-менеджменту, українські заклади охорони здоров'я можуть досягти значного покращення ефективності, якості медичного обслуговування та задоволеності пацієнтів.

Висновки. Впровадження принципів Lean-менеджменту є ефективним підходом до оптимізації роботи закладів охорони здоров'я в Україні. Lean-методи допомагають знизити витрати, скоротити час очікування пацієнтів та покращити якість медичних послуг. Успішне впровадження Lean-менеджменту вимагає адаптації існуючих методологій до специфіки української системи охорони здоров'я та забезпечення навчання персоналу. Постійне вдосконалення та залучення всіх рівнів організації є важливими для підтримки цих змін.

Література

1. Holden, R. J., Carayon, P., Gurses, A. P., Hoonakker, P., Schoofs Hundt, A., & Ozok, A. A. SEIPS 2.0: A Human Factors Framework for Studying and Improving the Work of Healthcare Professionals and Patients. *Ergonomics*, 56(11), 2018, 1669–1686.
2. <https://medidesk.pl/czy-lean-management-jest-potrzeby-w-placowce-ochrony-zdrowia/>
3. <https://medidesk.pl/medidesk-czlonkiem-healthcare-poland-blizej-realnych-potrzeb-placowek/?https://lean.org.pl/lean-healthcare/>
4. <https://www.slideshare.net/LeanUK/the-glenday-sieve-ian-glenday-lea-lhf-250106-ppt>
5. https://vokl.com.ua/lean-healthcare-work-packages/?utm_source
6. Kim, C. S., Spahlinger, D. A., Billi, J. E., & Thompson, T. Lean Health Care: What Can Hospitals Learn from a World-Class Automaker? // *Journal of Hospital Medicine*, 14(1), 2019, p.183–197.
7. Radnor, Z. J., Holweg, M., & Waring, J. Lean in Healthcare: The Unfilled Promise? // *Social Science & Medicine*, 213, 2018, 93–100.



8. Третяк В. Впровадження принципів lean management для оптимізації діяльності медичних закладів // Економіка та суспільство № 62, 2024

References

1. Holden, R. J., Carayon, P., Gurses, A. P., Hoonakker, P., Schoofs Hundt, A., & Ozok, A. A. SEIPS 2.0: A Human Factors Framework for Studying and Improving the Work of Healthcare Professionals and Patients. *Ergonomics*, 56(11), 2018, 1669–1686.
2. <https://medidesk.pl/czy-lean-management-jest-potrzeby-w-placowce-ochrony-zdrowia/>
3. [https://medidesk.pl/medidesk-czlonkiem-healthcare-poland-blizej-realnych-potrzeb-placowek/\]\]https://lean.org.pl/lean-healthcare/](https://medidesk.pl/medidesk-czlonkiem-healthcare-poland-blizej-realnych-potrzeb-placowek/)
4. <https://www.slideshare.net/LeanUK/the-glenday-sieve-ian-glenday-lea-lhf-250106-ppt>
5. https://vokl.com.ua/lean-healthcare-work-packages/?utm_source
6. Kim, C. S., Spahlinger, D. A., Billi, J. E., & Thompson, T. Lean Health Care: What Can Hospitals Learn from a World-Class Automaker? // *Journal of Hospital Medicine*, 14(1), 2019, p.183–197.
7. Radnor, Z. J., Holweg, M., & Waring, J. Lean in Healthcare: The Unfilled Promise? // *Social Science & Medicine*, 213, 2018, 93–100
8. Tretyak V. Vprovadzhennya pryntsyviv lean management dlya optymizatsiyi diyal'nosti medychnykh zakladiv // *Ekonomika ta suspil'stvo* № 62, 2024

Abstract. *The paper examines the possibilities of using the principles of Lean healthcare as an approach based on lean management - a management concept aimed at maximizing benefits for clients while minimizing the waste of human and material resources. Lean Healthcare involves eliminating waste and increasing the efficiency of processes in healthcare facilities to improve the quality of medical care, patient safety, and efficient use of resources. The article explores the possibilities of implementing Lean management principles to optimize the activities of healthcare institutions in Ukraine and outlines measures to ensure that the Healthcare system works effectively.*

Key words: *lean management, lean healthcare*

Статтю надіслано: 16.09.2025

© Поплавська Ж.В.