

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
факультет фармацевтичних технологій та менеджменту
кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ
В ДІЯЛЬНОСТІ СТОМАТОЛОГІЧНОЇ КЛІНІКИ»**

Виконав: здобувач вищої освіти

групи ЯССм23 (1,5з)-01

спеціальності: 073 Менеджмент

освітньої програми Якість, стандартизація та
сертифікація

Андрій ТКАЧЕНКО

Керівник: доцент закладу вищої освіти
кафедри менеджменту, маркетингу та
забезпечення якості у фармації, к.фарм.н.,
доцент Ольга РОГУЛЯ

Рецензент: завідувачка кафедри соціальної
фармації, к. фарм. н., доцент Аліна ВОЛКОВА

Харків – 2025 рік

АНОТАЦІЯ

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню специфіки застосування процесно-орієнтованого підходу в діяльності стоматологічної клініки. Ідентифіковано ключові управлінські, основні та допоміжні процеси. Розроблено схему оцінки ризиків у процесах клініки, визначено основні кроки моніторингу та вдосконалення. Окреслено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності процесів через впровадження інструментів оцінки KPI та ризик-менеджменту.

Робота викладена на 76 сторінках друкованого тексту і складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел і додатків. Робота ілюстрована 4 рисунками та 10 таблицями, містить 51 джерел наукової літератури.

Ключові слова: процесно-орієнтований підхід, стоматологічна клініка, управління ризиками, схема процесів, оптимізація процесів.

ABSTRACT

The final qualification work is devoted to the study of the specifics of applying a process-oriented approach in the activities of a dental clinic. Key management, core, and auxiliary processes have been identified. A risk assessment scheme for the clinic's processes has been developed, and the main steps for monitoring and improvement have been determined. Practical recommendations are outlined for enhancing process efficiency through the implementation of KPI evaluation tools and risk management.

The work presented on 76 pages of printed text and includes an introduction, three chapters, general conclusions, a list of references, and appendices. The work is illustrated with 4 figures and 10 tables and contains 51 references to scientific literature.

Key words: process-oriented approach, dental clinic, risk management, process framework, process optimization.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ.....	8
1.1. Суть процесного підходу в управлінні та його еволюція в менеджменті якості	8
1.2. Процесний підхід в управлінні якістю сфери послуг	11
1.3. Переваги процесно-орієнтованого підходу для медичних закладів.....	15
Висновки до розділу 1.....	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СТОМАТОЛОГІЧНОЇ КЛІНІКИ.	19
2.1. Вимоги до якості надання медичних послуг і стандарти обслуговування пацієнтів стоматологічної клініки.....	19
2.2. Структура та особливості діяльності стоматологічної клініки....	23
2.3 Аналіз структури бізнес-процесів клініки.....	36
Висновки до розділу 2.....	40
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В СТОМАТОЛОГІЧНІЙ КЛІНІЦІ.....	41
3.1. Розробка процесної моделі діяльності стоматологічної клініки..	41
3.2. Визначення критеріїв оцінки та інструментів контролю результативності процесів.....	44
3.3. Розробка документального супроводження реалізації процесного підходу в діяльності клініки.....	53
3.4. Формування взаємозв'язків між процесами.....	59
3.5 Розробка алгоритму оцінки ризиків у процесах стоматологічної клініки.....	63
3.6 Оцінка потенційної ефективності впроваджених заходів з реалізації процесно-орієнтованого підходу.....	69

Висновки до розділу 3.....	72
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	82

ВСТУП

Актуальність теми.. Сучасний розвиток медичної галузі, зокрема, діяльність стоматологічних клінік, висуває нові вимоги до організації їх роботи. Важливими аспектами конкурентоспроможності медичних закладів стають підвищення якості надання медичних послуг, оптимізація управлінських процесів та дотримання міжнародних стандартів, таких як: ISO 9001:2015, ISO 15189:2012, ISO 19011:2019 і ISO 13485:2016. У цьому контексті процесно-орієнтований підхід стає ключовим інструментом ефективного управління, який дозволяє впорядкувати діяльність закладу, зменшити ризики управління та підвищити рівень обслуговування пацієнтів [1, 3, 5, 8, 9, 21, 22, 37].

Зростання вимог до якості медичних послуг і потреба в ефективному управлінні в стоматологічних клініках роблять цю тему актуальною. Процесно-орієнтований підхід дозволяє визначити ключові бізнес-процеси, критичні точки, критерії оцінки та інструменти моніторингу, що сприяють задоволенню пацієнтів і сталому розвитку медичних установ [6, 11, 19].

Мета дослідження. Обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо застосування процесно-орієнтованого підходу для оптимізації діяльності стоматологічної клініки з метою підвищення якості медичних послуг, ефективності використання ресурсів та покращення управлінських процесів.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення таких завдань дослідження:

- розгляд теоретичних основ процесно-орієнтованого підходу до управління організаціями: суть процесного підходу в управлінні та його еволюція в менеджменті якості; процесний підхід в управлінні якістю сфери послуг; переваги процесно-орієнтованого підходу для медичних закладів;
- аналіз вимоги до якості надання медичних послуг і стандарти обслуговування пацієнтів стоматологічної клініки;
- вивчення структури та особливості діяльності стоматологічної

клініки;

- аналіз структури бізнес-процесів стоматологічної клініки;
- розробка процесної моделі діяльності стоматологічної клініки;
- визначення критеріїв оцінки та інструментів контролю результативності процесів;
- розробка документального супроводження реалізації процесного підходу в діяльності стоматологічної клініки;
- встановлення формування взаємозв'язків між процесами;
- розробка алгоритму оцінки ризиків у процесах стоматологічної клініки;
- оцінка потенційної ефективності впроваджених заходів з реалізації процесно-орієнтованого підходу.

Об'єктом дослідження: Комунальне некомерційне підприємство

Предметом дослідження: ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). Організація та управління бізнес-процесами в стоматологічній клініці в контексті застосування процесно-орієнтованого підходу. Механізми впровадження та функціонування процесно-орієнтованого управління в діяльності стоматологічної клініки.

Методи дослідження. Для проведення дослідження було застосовано комплекс методів, яким включає: теоретичне узагальнення та ретроспективний аналіз для вивчення змін у стандартах ISO; таксономічний аналіз; логіко-змістовний підхід до формування проблеми; системний та статистичний аналіз; SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у системі управління якістю (СУЯ); кабінетні та польові методи дослідження; табличні й графічні методи представлення даних. Інформаційною базою роботи є законодавчі та нормативно-правові документи та акти органів влади України; результати наукових досліджень провідних учених, наукові статті, матеріали періодичних видань, спеціалізована

література галузевого характеру, а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення отриманих результатів. Впровадження процесно-орієнтованого підходу в діяльності «Міська стоматологічна поліклініка № 2» Харківської міської ради може призвести до значних позитивних змін, таких як: підвищення якості медичних послуг, оптимізація використання ресурсів, покращення управління та підвищення конкурентоспроможності. Результати дослідження можуть бути використані для розробки конкретних рекомендацій та планів дій щодо впровадження процесно-орієнтованого управління в даній клініці та інших медичних закладах.

Елементи наукових досліджень. Застосування сучасних управлінських підходів, а саме: процесно-орієнтований підхід, дозволяє підвищити ефективність діяльності організації та покращити результати роботи «Міської стоматологічної поліклініки № 2» Харківської міської ради.

Апробація результатів дослідження і публікації. За результатами досліджень опубліковані тези (Додаток А) на V Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «YOUTH PHARMACY SCIENCE» (НФаУ, м. Харків, 10-11.12.2024 року).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних літературних джерел та додатків. Робота викладена на 76 сторінках друкованого тексту, яка включає 10 таблиць, 4 рисунків та 51 джерел літератури (із них 21 - іноземною мовою).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

1.1. Суть процесного підходу в управлінні та його еволюція в менеджменті якості

Процесний підхід в менеджменті якості – це управлінська концепція, яка розглядає діяльність організації як сукупність взаємопов'язаних процесів, спрямованих на досягнення певних результатів. Замість фокусування на окремих функціональних підрозділах, процесний підхід акцентує увагу на тому, як виконуються роботи, як ресурси перетворюються на результати та як процеси взаємодіють між собою [4, 31-33, 43, 45-47].

Процесний підхід є основою сучасного управління якістю, який забезпечує ефективну діяльність організації шляхом управління на рівні окремих бізнес-процесів. Цей підхід дозволяє розглядати організацію не як набір окремих функцій, а як єдиний механізм, у якому всі елементи взаємопов'язані та спільно працюють для досягнення загальної мети. Основна ціль процесного підходу – це безперервне підвищення ефективності роботи організації, максимальне збільшення цінності для клієнта, скорочення витрат і стабільність результатів на всіх етапах діяльності [4, 31-33, 43].

Процесний підхід є частиною загальної стратегії управління якістю, яка ґрунтується на уявленні організації як сукупності взаємопов'язаних процесів, кожен із яких має свої цілі, ресурси та результати. Усі ці процеси взаємодіють, створюючи органічну систему, де кожен етап додає цінність кінцевому продукту або послугі. Процеси поділяються на основні, допоміжні та підтримуючі, і кожен із них має бути організований, вимірюваний та керований для досягнення найкращих результатів [4, 31-33, 43, 45-47].

Процесний підхід підкреслює, що організація не повинна лише контролювати кінцевий результат (продукт чи послугу), а має впливати на всі етапи виробничого циклу – від розробки до післяпродажного обслуговування.

Це сприяє кращій адаптації до змін зовнішнього середовища, підвищенню внутрішньої ефективності та постійному покращенню якості послуг.

Ідеї процесного підходу почали набувати популярності на початку ХХ століття, коли виникла потреба у вдосконаленні методів управління на промислових підприємствах. Перші спроби враховувати процеси в управлінні зробили інженери та управлінці, такі як Фредерік Тейлор, який розробив систему наукового управління, спрямовану на підвищення ефективності роботи кожного етапу виробничого процесу [4].

В середині ХХ століття, завдяки роботам японських інженерів та менеджерів, зокрема Едварда Демінга, була створена концепція, яка стала основою сучасного процесного підходу. Демінг впровадив принципи постійного вдосконалення, цикли оцінки та коригування процесів, що значно підвищило якість продукції (послуг). Його система PDCA (Plan-Do-Check-Act) стала основою для подальших розробок у сфері управління якістю. Важливим етапом розвитку процесного підходу стало впровадження міжнародних стандартів ISO, зокрема ISO 9001, який був опублікований у 1987 році. Даний стандарт чітко визначив вимоги до процесного підходу в управлінні якістю, заклавши основу для його поширення в різних галузях економіки [4].

Процесний підхід є невід'ємною частиною різних концепцій управління, таких як системний підхід, проєктний підхід та управління змінами. Системний підхід – це методологія наукового пізнання та практичної діяльності, що базується на розгляді об'єкта як системи, тобто як сукупності взаємопов'язаних елементів, що утворюють єдине ціле та мають певні властивості, відсутні в окремих елементів [4].

Проєктний підхід. Організація роботи через тимчасові проєкти для досягнення певних цілей у визначені строки. Процесний підхід доповнює проєктний, забезпечуючи управління процесами для досягнення результатів у межах наявних ресурсів.

Управління змінами: впровадження нововведень для покращення результатів організації. Процесний підхід надає інструменти аналізу та

коригування процесів, що дозволяє ефективно керувати змінами та адаптуватися до зовнішніх умов.

Розглянемо основні принципи процесного підходу [4]:

1. Фокус на потребах клієнта (пацієнта, споживача). Усі процеси організації мають бути спрямовані на задоволення їх потреб, адаптуючись до їхніх вимог і забезпечуючи контроль якості.
2. Інтеграція процесів (процеси повинні бути об'єднані в єдину систему, де кожен етап додає цінність кінцевому результату).
3. Постійне вдосконалення: всі процеси повинні регулярно аналізуватися і покращуватися, що дозволяє знижувати витрати та підвищувати ефективність роботи.
4. Оцінка та вимірювання ефективності. Необхідно встановити чіткі критерії оцінки кожного процесу, що дозволяє виявляти слабкі місця і своєчасно на них реагувати.
5. Розподіл обов'язків і відповідальностей. Чітке визначення ролей і відповідальності кожного учасника процесу запобігає плутанині й підвищує ефективність виконання завдань.

Таким чином, процесний підхід в управлінні, передбачає розгляд діяльності організації як сукупності взаємопов'язаних процесів, спрямованих на досягнення конкретних результатів, на відміну від управління окремими функціональними підрозділами.

Еволюція цього підходу в менеджменті якості пройшла шлях від окремих ідей оптимізації виробництва до інтегрованої концепції, що є основою сучасних систем управління, таких як стандарти ISO серії 9001. Застосування процесного підходу дозволяє організаціям підвищувати ефективність діяльності, покращувати якість продукції та послуг, а також оптимізувати використання ресурсів, забезпечуючи орієнтацію на споживача та постійне вдосконалення.

1.2. Процесний підхід у системах управління якістю організацій сфери послуг

В умовах зростаючої конкуренції на ринку медичних послуг, забезпечення високої якості та задоволення потреб клієнтів (пацієнтів) є вирішальним фактором успіху для будь-якої організації. Процесний підхід в управлінні якістю дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити стабільний рівень якості послуг (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Значення системи управління якістю для забезпечення сталого розвитку підприємств сфери послуг

ISO 9001 є міжнародним стандартом, що регламентує вимоги до систем управління якістю (СУЯ), які повинні бути впроваджені в організаціях (підприємствах). Цей стандарт є одним із найбільш розповсюджених і визнаних у світі, його використовують організації (підприємства) різних галузей для ефективного управління процесами та підтримки високої якості продукції або послуг. ISO 9001 підходить для будь-яких організацій незалежно від їхнього розміру чи сфери діяльності [1, 8, 9, 16, 36].

Основою стандарту є принципи, які забезпечують задоволення потреб клієнтів (пацієнтів), покращення бізнес-процесів і постійне вдосконалення роботи організації (підприємства).

В основі стандарту лежать принципи, спрямовані на задоволення потреб споживачів, оптимізацію бізнес-процесів та забезпечення безперервного покращення діяльності організації. Основні принципи ISO 9001 це [8]:

1. Орієнтація на клієнта (пацієнта, споживача). Основне завдання організації – це задовольняти потреби клієнтів, забезпечуючи якісну продукцію чи послуги, які відповідають їхнім вимогам і очікуванням.
2. Лідерство. Керівники повинні задавати чіткий напрямок і створювати умови, що сприяють досягненню цілей організації, підтримувати культуру якості та мотивувати працівників до вдосконалення.
3. Залучення персоналу є ключовим фактором успіху. Необхідно забезпечити участь працівників на всіх рівнях, щоб кожен розумів свою роль у досягненні високих результатів та мав можливість впливати на рішення.
4. Процесний підхід. Саме управління всіма процесами організації має бути спрямоване на підвищення ефективності та зменшення витрат шляхом їх постійного вдосконалення.
5. Процес постійного вдосконалення вимагає від організації регулярної оцінки своєї діяльності, виявлення слабких місць та розробки і впровадження заходів щодо їх оптимізації.
6. Обґрунтовані рішення приймаються на основі аналізу достовірних даних та фактів, усуваючи вплив суб'єктивних припущень.
7. Для забезпечення стабільної діяльності, організація повинна підтримувати ефективні та тривалі відносини з партнерами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами. Ефективна та стійка співпраця з партнерами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами є запорукою стабільної роботи організації.

Впровадження ISO 9001 допомагає організаціям підвищити ефективність, конкурентоспроможність і задоволеність клієнтів, а також зміцнити свій імідж.

Розглянемо основні вимоги ISO 9001 [8]:

1. Керівництво забезпечує розвиток та підтримку системи управління якістю, визначаючи відповідальних осіб та виділяючи необхідні ресурси.
2. Планування. Постановка цілей у сфері якості, управління ризиками й можливостями для досягнення результатів.
3. Визначення процесів. Виявлення ключових процесів організації, визначення критеріїв їх оцінки та регулярне вдосконалення.
4. Підтвердження відповідності стандарту, забезпечується шляхом розробки відповідних політик, процедур та інших документів.
5. Забезпечення необхідними людськими, матеріальними, технічними та фінансовими ресурсами.
6. Моніторинг і оцінка. Постійне вимірювання та оцінка діяльності організації для досягнення поставлених цілей.
7. Аудит. Проведення внутрішніх та зовнішніх перевірок для оцінки відповідності стандарту.
8. Аналіз і вдосконалення. Постійний аналіз роботи організації, корекція процесів і впровадження змін для підвищення якості.

В умовах сучасних ринкових відносин на міжнародному та європейському ринках вкрай актуальними для України є створення та сертифікація СУЯ підприємств-виробників (організацій) продукції та послуг на відповідність вимогам міжнародних стандартів, зокрема, ISO 9001:2015 [8, 20, 28, 38, 39, 41, 44, 48, 50, 51].

Нова версія стандарту ISO 9001:2015 містить важливі зміни в структурі вимог стандарту та має бізнесорієнтоване спрямування. Видимо, що попередні версії зазначеного стандарту (ISO 9001:2000 та ISO 9001:2008) містили «обмежені» вимоги, які лише частково могли забезпечити зв'язок управління якістю із загальною системою управління організації. Здебільшого керівництво позиціонувало СУЯ зовсім відокремлено від загального менеджменту компанії, розуміючи перевагу лише в отриманні сертифіката відповідності ISO 9001.

Стандарт ISO 9001:2015 спрямований саме на вирішення проблеми інтеграції СУЯ з системою управління підприємством. Посилено акцент на застосуванні процесного підходу в системах управління якістю підприємств, оскільки це є важливим аспектом у забезпеченні успішного бізнесу. За термінологією, прийнятою у сфері управління якістю (ISO 9000:2015, п. 3.4.1), «процес» – це сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих робіт, що використовують входи для створення запланованого результату [8]. Основні елементи процесу СУЯ наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Елементи процесу СУЯ

Таким чином, впровадження СУЯ стимулює конкурентоспроможність та інноваційний потенціал організації, сприяючи розвитку наукового та ринкового потенціалу, а також здатності до інновацій через покращення клієнтоорієнтованості, конкурентоспроможності, ролі персоналу, лідерства керівництва, взаємодії з постачальниками та ефективності виробничої системи.

1.3. Переваги процесно-орієнтованого підходу для медичних закладів

Орієнтація на клієнта (пацієнта) та забезпечення високої якості медичної допомоги (послуги) є ключовими пріоритетами для сучасних медичних закладів. Процесно-орієнтований підхід дозволяє оптимізувати всі етапи надання медичної послуги, від первинного звернення до реабілітації, з метою максимального задоволення потреб пацієнтів [1, 25, 29, 30, 34].

Процесно орієнтований підхід дозволяє оптимізувати основні медичні та адміністративні процеси, що включають діагностику, лікування, реабілітацію та організацію обслуговування пацієнтів.

Основні переваги цього підходу для медичних установ включають [1, 25, 29, 30, 34]:

1. **Покращення якості обслуговування пацієнтів.** Завдяки чітко визначеним та оптимізованим процесам, медичні установи можуть скоротити час очікування, знизити ймовірність помилок в лікуванні, покращити комунікацію між лікарями та пацієнтами, що в результаті підвищує загальну якість наданих послуг.

2. **Оптимізація ресурсів.** Всі процеси, починаючи від прийому пацієнта і закінчуючи наданням необхідних процедур і реабілітацією, можуть бути ефективно налаштовані таким чином, щоб використовувати мінімум ресурсів для досягнення максимальних результатів (наприклад, правильне планування графіків, оптимізацію кількості персоналу та ефективне використання обладнання).

3. **Підвищення задоволеності пацієнтів.** Коли організація зосереджена на процесах, це дозволяє їй краще розуміти потреби пацієнтів, надавати персоналізовані послуги та зменшувати час реагування на запити пацієнтів, що підвищує їх задоволеність.

4. **Покращення управлінських процесів.** Процесний підхід забезпечує чітке управління та моніторинг всіх аспектів роботи медичного закладу, включаючи управління пацієнтами, адміністративні функції та

контроль за дотриманням стандартів. Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення на основі даних та спрощує адаптацію до змін в законодавстві, медичних стандартах та вимогах пацієнтів.

Встановлено, що для реалізації процесного підходу в закладах охорони здоров'я важливо правильно визначати та картувати процеси. Зазвичай ці процеси можна поділити на основні та допоміжні. Основні процеси безпосередньо пов'язані з наданням медичних послуг, тоді як допоміжні включають підтримку та управління, які сприяють ефективному функціонуванню установи [1, 25, 29, 30, 34].

Основні процеси включають:

1. Прийом пацієнтів: процес реєстрації, первинного огляду та збору анамнезу.
2. Діагностика та лікування: процеси, пов'язані з медичними обстеженнями, встановленням діагнозу та призначенням лікування.
3. Реабілітація та супровід пацієнтів: процеси, що включають фізіотерапевтичні процедури, консультації та медичний супровід після лікування.

Допоміжні процеси включають:

1. Управління персоналом: відбір, навчання та оцінка персоналу.
2. Управління ресурсами: організація закупівель, контроль за використанням медичних та немедичних ресурсів.
3. Фінансове управління: планування бюджету, управління рахунками та фінансовими звітами.

Картування цих процесів дозволяє виявити проблемні зони, зрозуміти, де виникають затримки або втрати часу, та визначити ключові показники для контролю якості.

Також доведено, що для успішної реалізації процесного підходу в закладах охорони здоров'я використовуються різноманітні інструменти та методи управління [13, 15, 17, 24, 26]:

1. Інформаційні системи для підтримки процесів. Автоматизація процесів за допомогою спеціальних медичних інформаційних систем, дозволяє забезпечити швидкий доступ до даних, зменшити кількість помилок і покращити комунікацію між лікарями та іншими працівниками організації. Такі системи дозволяють організувати електронну реєстрацію пацієнтів, слідкувати за станом здоров'я та планувати лікування.

2. Системи управління якістю (СУЯ, QMS). Впровадження стандартів ISO, таких як ISO 9001, дозволяє медичним установам формалізувати процеси управління якістю, забезпечити регулярний моніторинг та вдосконалення процесів. Вони також допомагають підвищити довіру пацієнтів до установи завдяки чітким стандартам і процедурами.

3. Моніторинг ефективності процесів. Використання показників ефективності (KPI), таких як: час очікування пацієнтів, рівень задоволеності пацієнтів, показники успішності лікування, дозволяє організаціям медичних послуг оцінювати результати та здійснювати коригувальні заходи в разі необхідності.

4. Аналіз ризиків. Важливим інструментом для покращення якості є оцінка та управління ризиками. Оцінка ризиків у медичній сфері дозволяє виявляти потенційні загрози для здоров'я пацієнтів та розробляти заходи для їх усунення.

Таким чином, процесно-орієнтований підхід набуває все більшого значення в сфері охорони здоров'я, оскільки він дозволяє забезпечити високий рівень якості надання медичних послуг, зменшити витрати та покращити взаємодію між різними підрозділами медичних установ (організацій). В умовах сучасних викликів, таких як глобальні епідемії, скорочення бюджету, збільшення попиту на медичні послуги та високі вимоги до їх якості, процесний підхід стає незамінним інструментом для управління в медичних закладах (організаціях).

Висновки до розділу 1

Проведено узагальнення теоретичних основ процесно-орієнтованого підходу до управління організаціями на основі аналізу літературних джерел:

1. Встановлено, що процесний підхід в управлінні розглядає діяльність організації як систему взаємопов'язаних процесів, орієнтованих на досягнення результатів. Його еволюція пройшла від ідей оптимізації виробництва до сучасних стандартів, таких як ISO 9001. Цей підхід сприяє підвищенню ефективності, покращенню якості продукції та послуг, а також оптимізації ресурсів. Він забезпечує орієнтацію на споживача та підтримує постійне вдосконалення.

2. Досліджено, що СУЯ сприяють сталому розвитку організації сфери послуг. Процесний підхід у СУЯ допомагає краще розуміти цінність послуг для споживачів. Впровадження таких систем підвищує конкурентоспроможність і інноваційність організації, розвиваючи її клієнтоорієнтованість, лідерство, взаємодію з постачальниками та виробничу систему.

3. З'ясовано, що процесно-орієнтований підхід набуває важливості в охороні здоров'я, забезпечуючи якість медичних послуг, зменшення витрат і кращу взаємодію підрозділів. У сучасних умовах глобальних викликів він стає ключовим інструментом управління медичними закладами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СТОМАТОЛОГІЧНОЇ КЛІНІКИ

2.1. Вимоги до якості надання медичних послуг і стандарти обслуговування пацієнтів стоматологічної клініки

Якість надання медичних послуг є одним із основних критеріїв успішної діяльності стоматологічної клініки, оскільки від цього залежить не тільки репутація клініки, але й здоров'я та безпека пацієнтів (клієнтів). Вимоги до якості надання стоматологічних послуг охоплюють не лише технічні аспекти лікування, а й організаційні, управлінські та адміністративні елементи, які сприяють забезпеченню високого рівня обслуговування [2, 7, 12, 18, 35].

На міжнародному рівні якість медичних послуг регулюється різними стандартами, серед яких одним із найбільш значущих є ISO 9001. У контексті стоматологічних клінік цей стандарт визначає вимоги до:

- Визначення та управління процесами лікування.
- Підвищення кваліфікації та підготовки персоналу.
- Моніторинг та вимірювання ефективності надання послуг.

ISO 9001 вимагає наявності документованої СУЯ, що дозволяє стоматологічній клініці постійно оцінювати та покращувати якість своїх послуг, базуючись на чітко визначених процесах і результатах (наприклад, нагляд за діяльністю стоматологічної клініки, зворотний зв'язок від пацієнтів, що дозволяє вчасно виявляти проблеми та усувати їх).

Також існують спеціалізовані стандарти для медичних установ, такі як ISO 13485, що регулює якість медичних виробів та послуг, або ISO/IEC 17020, який визначає вимоги до органів, що здійснюють перевірку медичних послуг. В Україні для забезпечення якості стоматологічних послуг важливими є також національні стандарти, зокрема:

- 1) ДСТУ ISO 9001 – адаптований до українських реалій міжнародний стандарт управління якістю.

2) ДСТУ 3031:2015 – вимоги до організації роботи стоматологічних клінік, що охоплюють стандарти якості надання медичних послуг, технічне оснащення та безпеку [8].

Оцінка якості стоматологічних послуг є важливим аспектом як для пацієнтів, так і для самих медичних закладів (організацій). Існує ряд критеріїв, за якими можна визначити рівень надання стоматологічної допомоги та ефективність роботи клініки. У табл. 2.1. систематизовано основні елементи, що формують уявлення про якість стоматологічних послуг, враховуючи професіоналізм персоналу, безпеку процедур та орієнтацію на потреби пацієнтів (клієнтів).

Таблиця 2.1.

Критерії якості стоматологічних послуг

Критерії якості	Опис критерію
1	2
Компетентність і кваліфікація персоналу	Рівень підготовки та кваліфікації лікарів та медсестер. Постійне оновлення знань, проходження сертифікацій та навчання, практичний досвід у лікуванні широкого спектра стоматологічних захворювань
Стерильність і безпека процедур	Забезпечення належної стерильності інструментів, обладнання та приміщень для запобігання інфекціям. Застосування сучасних технологій для стерилізації, регулярна дезінфекція приміщень, контроль за зберіганням медикаментів і матеріалів
Пацієнтоорієнтованість	Спрямованість на потреби пацієнтів. Професіоналізм у наданні медичних послуг та створення комфортної атмосфери. Доступ до інформації щодо лікування, можливість звертатися до лікаря для консультацій і рекомендацій

1	2
Технічне оснащення	Використання сучасного медичного обладнання для точності діагностики та ефективності лікування (цифрові рентгенівські системи, лазерні технології, комп'ютеризовані системи для моніторингу стану пацієнтів тощо)
Організація обслуговування	Чітка організація прийому пацієнтів, планування лікування та контроль за виконанням процедур для мінімізації помилок та зручності. Мінімізація часу очікування, своєчасність виконання процедур, чітке інформування пацієнтів про план лікування
Зворотний зв'язок від пацієнтів	Систематичний збір відгуків пацієнтів та врахування їх у процесі покращення обслуговування. Використання анкет задоволеності, телефонних опитувань або онлайн-оглядів для виявлення слабких місць в обслуговуванні
Культура безпеки та запобігання помилок	Чіткі інструкції для персоналу щодо надання послуг, запобігання помилкам, реакції на надзвичайні ситуації та своєчасне інформування пацієнтів про ризики та можливі ускладнення

Отже, якість стоматологічних послуг залежить від комплексної взаємодії всіх перелічених критеріїв якості (табл. 2.1.). Стоматологічні клініки, які прагнуть забезпечити високий рівень якості, повинні приділяти увагу кожному з цих аспектів та постійно працювати над їх вдосконаленням, що дозволить не тільки задовольнити потреби пацієнтів (клієнтів), але й підвищити конкурентоспроможність клініки на ринку стоматологічних послуг.

Оцінка якості обслуговування медичних послуг є ключовим фактором для забезпечення ефективності та задоволеності пацієнтів. Вона охоплює широкий спектр аспектів, від професіоналізму медичного персоналу до організації процесів та створення комфортних умов. Усвідомлення важливості цієї оцінки сприяє постійному вдосконаленню системи охорони здоров'я та підвищенню рівня довіри до медичних закладів. Для оцінки якості стоматологічних послуг важливо розглядати наступні показники (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

Показники оцінки якості обслуговування медичних послуг

Назва показника оцінки якості	Характеристика оцінки якості обслуговування
1	2
Успішність лікування	Відсоток пацієнтів, що пройшли лікування без ускладнень. Показник відображає ефективність застосованих методів лікування та професіоналізм медичного персоналу
Задоволеність пацієнтів	Оцінка, яку пацієнти дають клініці після проходження лікування. Вона враховує не тільки медичні аспекти, але й рівень сервісу, комунікацію з персоналом, комфорт перебування в клініці тощо
Час виконання процедур	Швидкість надання послуг без втрати якості. Важливо знайти баланс між оперативністю та ретельністю виконання процедур для забезпечення комфорту пацієнтів та ефективності лікування
Кількість повторних візитів.	Показник, що свідчить про необхідність корекції лікування або наявності ускладнень. Висока кількість повторних візитів може вказувати на недостатню ефективність первинного лікування або проблеми в організації роботи клініки

Результати аналізу цих показників (табл. 2.2.) дозволяє стоматологічним клінікам виявити сильні та слабкі сторони своєї діяльності, вжити заходів для покращення якості обслуговування та підвищення задоволеності пацієнтів. Важливо відмітити, що ці показники взаємопов'язані, і покращення одного з них може позитивно вплинути на інші, а саме: підвищення успішності лікування може призвести до зростання задоволеності пацієнтів та зменшення кількості повторних візитів.

Таким чином, вимоги до якості надання медичних послуг у стоматологічних клініках є комплексними і охоплюють не лише клінічні, але й організаційні, управлінські та етичні аспекти діяльності. Відповідність міжнародним стандартам, таким як ISO 9001, а також національним вимогам є запорукою високого рівня обслуговування пацієнтів, що в свою чергу дозволяє стоматологічним клінікам досягати успіху на ринку стоматологічних послуг.

2.2. Структура та особливості діяльності стоматологічної клініки

Комунальне некомерційне підприємство «Міська стоматологічна поліклініка № 2» Харківської міської ради є спеціалізованим лікувально-профілактичним закладом стоматологічного профілю, має першу акредитаційну категорію, розташована в 5-ти поверховому будинку і займає 1-й поверх за адресою вул. Георгія Тарасенко 98-А. Загальна площа 1370,9 кв.м. Розрахована на 36 робочих крісел. Потужність поліклініки 350 відвідувань у день. До складу поліклініки входять: реєстратура, три стоматологічних відділення, дитяче відділення, ортодонтичне відділення з зуботехнічною лабораторією, ортопедичне відділення з зуботехнічною лабораторією, рентген-кабінет, централізована стерилізаційна та бухгалтерія. Поліклініка оснащена сучасним стоматологічним обладнанням (<https://2stom.city.kh.ua/poslugy/>).

Встановлено, що стоматологічна клініка є комплексною організацією, що включає різноманітні підрозділи та процеси, що сприяють наданню

медичних послуг високої якості (рис. 2.1.) Сама структура стоматологічної клініки є результатом інтеграції медичних, адміністративних та технічних функцій, які повинні ефективно взаємодіяти для досягнення загальних цілей це надання ефективних і безпечних послуг пацієнтам. Крім того, для забезпечення ефективності роботи клініки важливо враховувати особливості її діяльності та здатність швидко адаптуватися до змін в умовах медичної галузі.

Адміністративно-управлінський персонал:

- Директор
- Медичний директор
- Заступник директора з економічних питань
- Головний бухгалтер
- Бухгалтери
- Економіст
- Фахівець з питань цивільного захисту
- Головна медична сестра
- Інспектор з кадрів
- Інженер з охорони праці
- Статистик медичний
- Завідувач господарства

Рис. 2.1. Структура адміністративно-управлінського персоналу стоматологічної клініки

Слід відмітити, що організаційна структура стоматологічної клініки варіюється залежно від її розміру, спеціалізації та обсягу послуг. Однак більшість клінік мають загальні елементи структури, що забезпечують функціонування різних підрозділів і спеціалізацій.

Результати дослідження показали, що структура та організація роботи стоматологічної клініки є складним комплексом взаємопов'язаних елементів, що забезпечують якісне надання медичних послуг. Ефективна діяльність клініки залежить від злагодженої роботи різних категорій персоналу та чіткої організації процесів.

У наведеній табл. 2.3. представлено структуру та особливості діяльності стоматологічних клінік, що охоплюють адміністративні, медичні, технічні, фінансові та маркетингові аспекти.

Таблиця 2.3.

Структура та особливості діяльності стоматологічних клінік

№ п/п	Категорія підрозділу	Підкатегорія підрозділу	Характеристика (категорії/підкатегорії)
1	2	3	4
1.	Адміністративна частина	Керівництво клініки	Головний лікар/директор здійснює нагляд, стратегічне планування, управління ресурсами та розвиток клініки. Координує діяльність всіх підрозділів
		Адміністративний персонал	Секретарі, реєстратори, оператори забезпечують первинний контакт з пацієнтами, запис на прийом, консультації, керують документообігом, ведуть облік пацієнтів та контролюють роботу медичного персоналу

1	2	3	4
2.	Медичний персонал	Стоматологи	Фахівці різних напрямків (терапевти, ортопеди, ортодонти, хірурги, імплантологи, пародонтологи та ін.) надають медичні послуги. Важлива інтеграція роботи всіх спеціалістів
		Медсестри та асистенти	Допомагають лікарям під час процедур, виконують рутинні процедури (стерилізація, підготовка пацієнтів), доглядають за пацієнтами після процедур, контролюють виконання інструкцій лікарів
		Лаборанти, зубні техніки	Відповідають за лабораторні аналізи (рентгенівські знімки) та виготовлення ортопедичних та ортодонтичних апаратів

1	2	3	4
3.	Технічний персонал	Технічні спеціалісти	Займаються підтримкою в робочому стані стоматологічного обладнання, здійснюють регулярний контроль та ремонт медичних приладів
		Прибиральниці та санітари	Відповідають за чистоту та стерильність приміщень клініки
4.	Фінансово-економічна частина	Бухгалтерія	Ведення обліку фінансових потоків, розрахунки з постачальниками та замовниками, нарахування заробітних плат, податкові та інші фінансові обов'язки
		Фінансові аналітики та менеджери	Оцінюють рентабельність, планують бюджети, займаються пошуком можливостей для зниження витрат та оптимізації ресурсів

1	2	3	4
5.	Маркетинговий відділ	Маркетологи/модератори (у державних поліклініках)	Займаються рекламою та просуванням клініки, залученням нових клієнтів, взаємодією з соціальними мережами, створенням промо-акцій та програм лояльності. У державних поліклініках – модерація сайту та робота з E-health
6.	Особливості діяльності стоматологічних клінік	Широкий спектр послуг	Надання як базових (лікування, профілактика), так і складних процедур (імплантація, ортодонція, естетичні послуги)
		Технічне оснащення клініки	Наявність сучасного стоматологічного обладнання (установки, рентген, стерилізатори, лазери, мікроскопи тощо) для точності процедур та безпеки пацієнтів

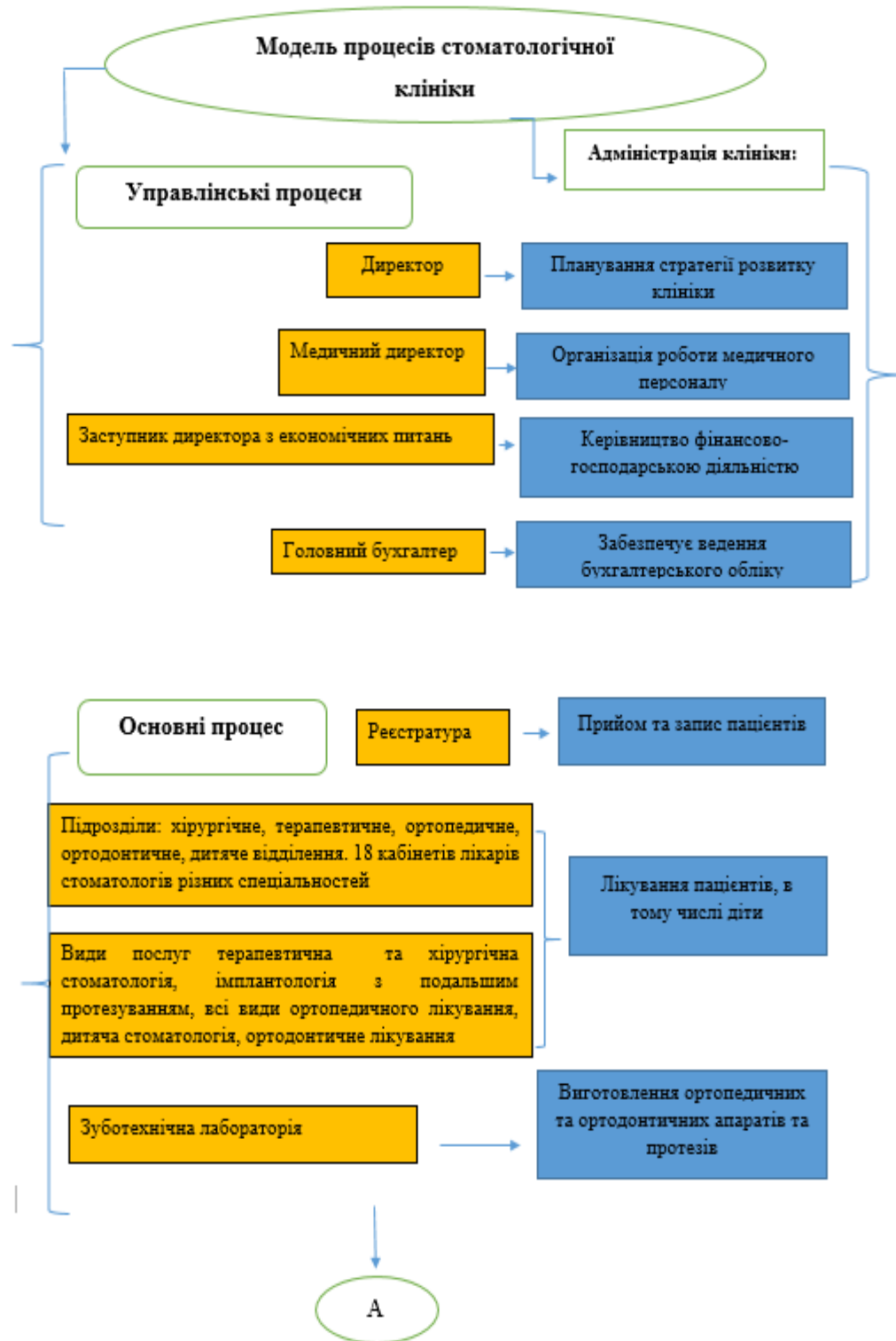
1	2	3	4
6.		Індивідуальний підхід до пацієнта	Попереднє консультування, оцінка загального стану здоров'я, направлення до суміжних спеціалістів, індивідуальне планування лікування
		Висока роль професіоналізму та безпеки	Кваліфікація медичного персоналу, постійне підвищення кваліфікації, участь у семінарах та тренінгах, впровадження новітніх методик лікування та підтримка високих стандартів безпеки
		Управління гігієною та стерильністю	Дотримання суворих вимог до стерильності: регулярна стерилізація інструментів, використання одноразових матеріалів, суворі протоколи дезінфекції та контролю за безпекою процедур

1	2	3	4
6.		Конкуренція на ринку медичних послуг	Необхідність постійного підвищення якості послуг, впровадження інновацій, розвитку маркетингових стратегій та пошуку нових пацієнтів

Як видно із табл. 2.3. ефективна діяльність стоматологічної клініки залежить від комплексної взаємодії всіх складових, представлених у таблиці. Лише за умови належної організації, кваліфікованого персоналу, сучасного обладнання та орієнтації на потреби пацієнтів стоматологічна клініка може забезпечити високий рівень якості послуг та досягти успіху на ринку.

Доведено, що організаційна структура стоматологічної клініки відображає розподіл функцій та відповідальності між різними категоріями персоналу, забезпечуючи ефективне управління та надання якісних послуг. Адміністративно-управлінський персонал відіграє ключову роль у координації діяльності всіх підрозділів клініки, забезпечуючи її стабільне функціонування та розвиток.

На рис. 2.2. представлена структура адміністративно-управлінського персоналу Комунального некомерційного підприємства «Міська стоматологічна поліклініка №2» Харківської міської ради, що демонструє основні посади та їх підпорядкування.



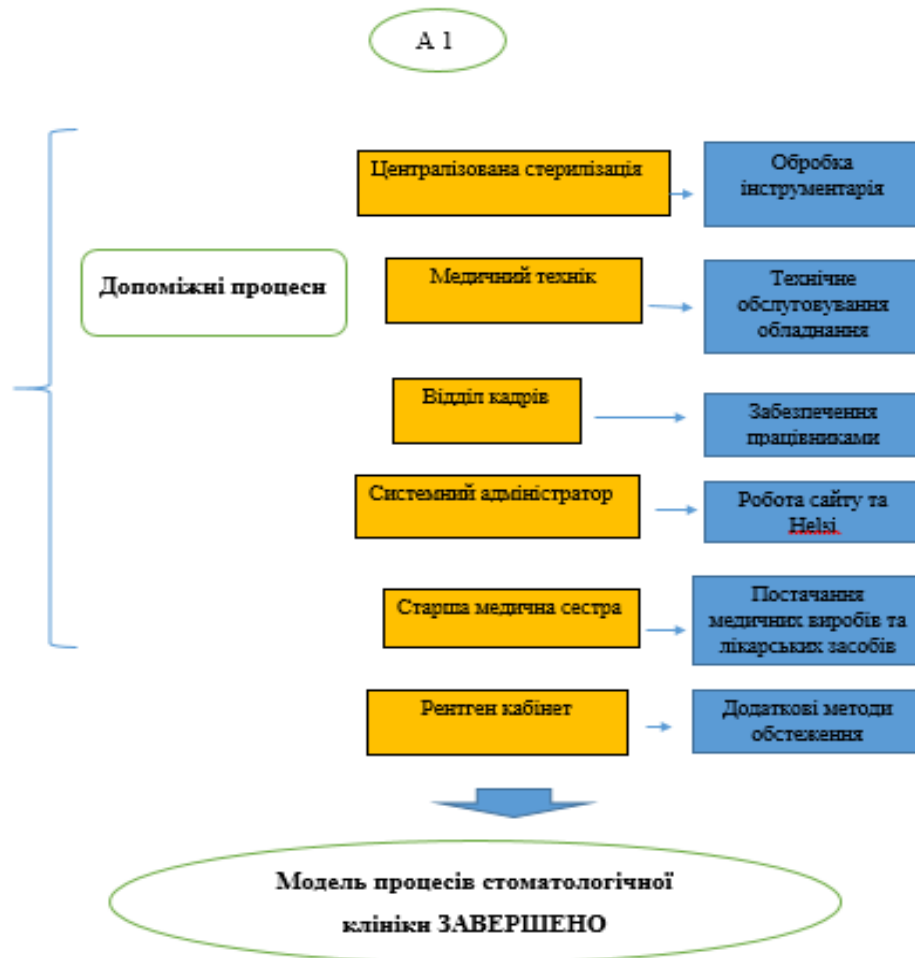


Рис. 2.2. Структура адміністративно-управлінського персоналу Комунального некомерційного підприємства «Міська стоматологічна поліклініка №2» Харківської міської ради

Як видно із рис. 2.2. діяльність стоматологічної клініки можна поділити на кілька ключових категорій бізнес-процесів, кожен з яких має власні підпроцеси:

1. Управлінські або адміністративні процеси – пов’язані з управлінням клінікою, включаючи:

- Координація роботи персоналу – управління роботою лікарів, медсестер, адміністраторів і технічного персоналу.
- Планування і контроль – планування стратегії розвитку клініки.

- Керівництво фінансово-господарською діяльністю - формування вартості послуг, розрахунок вартості послуг для пацієнтів з урахуванням витрат на матеріали та оплату праці персоналу.

- Фінансово-бухгалтерське управління – контролювання надходжень, ведення фінансової звітності, управління ліквідністю.

2. Основні процеси – це процес, де проводяться всі лікувальні заходи. Які включають:

- Прийом пацієнтів – запис на прийом, первинна бесіда (направлення до потрібного спеціаліста), реєстрація хворого, заведення первинної документації (медичної карти пацієнта).

- Лікування та профілактика – надання стоматологічних послуг, включаючи лікування карієсу, протезування, хірургічні втручання.

- Виготовлення потрібних ортопедичних та ортодонтичних апаратів, протезів – за що відповідає зуботехнічна лабораторія.

- Допоміжні методи обстеження – рентген кабінет, для постановки правильних діагнозів і якісного лікування пацієнтів.

3. Допоміжні процеси – включають обробку інструментарія, технічне обслуговування обладнання, забезпечення клініки кваліфікованими кадрами, системне адміністрування, постачання матеріалів, лікарських засобів, медичних виробів та логістика.

Наступним етапом дослідження стало проведення SWOT-аналізу [23, 27, 42] Комунального некомерційного підприємства «Міська стоматологічна поліклініка №2» Харківської міської ради, який є важливим етапом стратегічного планування та дозволяє керівництву клініки приймати обґрунтовані рішення для покращення її діяльності та підвищення конкурентоспроможності. Результати дослідження представлено у табл. 2.4.

SWOT-аналіз діяльності КНП «Міська стоматологічна поліклініка №2»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Наявність кваліфікованих лікарів-стоматологів і допоміжного персоналу. - Використання сучасного обладнання для діагностики та лікування. - Наявність широкого спектру стоматологічних послуг. - Гарна репутація серед пацієнтів. - Географічне розташування у місті, зручне для пацієнтів (доступність послуг). - Наявність доступних тарифів для різних категорій населення (вартість послуг). - Обслуговування пільгових категорій населення згідно з програмами державного фінансування (соціальна підтримка). - Наявність ліцензій та акредитацій. Впровадження системи управління якістю відповідно до міжнародних стандартів (наприклад, ISO 9001)	- Високі витрати на підтримку сучасного обладнання. Недостатність коштів для оновлення обладнання чи впровадження інновацій (обмежене фінансування). - Обмежена кількість послуг для розширеного кола пацієнтів. - Приміщення та умови можуть потребувати модернізації. - Низька активність у просуванні послуг серед населення (обмежений маркетинг) - Перевантаження лікарів через високий попит на послуги. - Проблеми з комунікацією між підрозділами.

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Розширення спектру послуг (наприклад, косметична стоматологія, імплантація, профілактичні процедури). 2. Впровадження нових технологій (цифрова стоматологія, дистанційна консультація). 3. Розширення на інші ринки або сегменти пацієнтів. 4. Співпраця з приватними клініками або залучення додаткових інвестицій. 5. Участь у тренінгах та курсах для освоєння сучасних методик (підвищення кваліфікації персоналу). 6. Участь у державних та муніципальних програмах з охорони здоров'я. 7. Залучення інвестицій та грантів.	1. Зростаюча конкуренція серед стоматологічних клінік. 2. Зміни в законодавстві та правилах медичного обслуговування. Повільне оновлення медичних стандартів і регуляторних вимог. 3. Можливість зменшення кількості пацієнтів через економічну ситуацію. 4. Зменшення бюджетного фінансування в умовах економічної нестабільності. 5. Відтік кваліфікованих спеціалістів до приватного сектору або за кордон (міграція персоналу). 6. Обмеження роботи клініки через пандемії чи інші санітарні кризи (епідеміологічні ризики). 7. Зростання цін на медичні матеріали та обладнання.

На основі проведеного SWOT-аналізу (табл. 2.4.) можна зробити висновки, що КНП «Міська стоматологічна поліклініка №2» має значний потенціал для розвитку завдяки кваліфікованому персоналу та широкому спектру послуг, проте потребує модернізації обладнання та покращення сервісу для підвищення конкурентоспроможності. Використання

можливостей, таких як впровадження нових технологій та розширення спектру послуг, дозволить клініці залучити нових пацієнтів та зміцнити свої позиції на ринку послуг. Мінімізація впливу загроз, таких як конкуренція з приватними клініками та економічна нестабільність, вимагає активної маркетингової політики та оптимізації витрат. Отже, стратегія розвитку клініки має базуватися на використанні сильних сторін для реалізації можливостей та нейтралізації загроз, одночасно працюючи над усуненням слабких місць.

2.3 Аналіз структури бізнес-процесів клініки

Аналіз структури бізнес-процесів клініки – це комплексний процес дослідження та опису того, як виконуються завдання та операції всередині стоматологічної клініки для досягнення її цілей. Аналіз дозволяє зрозуміти, як взаємодіють різні відділи та працівники, як рухається інформація та матеріали, де існують «вузькі місця» та можливості для оптимізації. Аналіз бізнес-процесів стоматологічної клініки є важливим етапом для визначення ефективності її роботи та можливих напрямків покращення. Бізнес-процеси в стоматологічній клініці охоплюють всі етапи надання медичних послуг – від прийому пацієнта до виконання лікувальних процедур і завершення лікування. Бізнес-процеси охоплюють взаємодію медичних, адміністративних, технічних та інших підрозділів клініки, що сприяє забезпеченню високої якості обслуговування пацієнтів і загальної ефективності роботи організації [49].

Бізнес-процеси стоматологічної клініки можна умовно поділити на кілька основних категорій:

- Основні бізнес-процеси:

1. Прийом пацієнта - це перший контакт пацієнта з клінікою. На цьому етапі здійснюється реєстрація пацієнта, вибір лікаря, збирання анамнезу, визначення проблеми та планування лікування. Прийом включає адміністративну роботу (запис на прийом, оформлення документів) та медичну частину (обстеження, діагностика тощо).

2. Лікування. На даному етапі лікар, здійснює діагностику та лікування пацієнта. На етапі може бути просте лікування зубів, імплантація, ортодонтичне лікування тощо. Важливим аспектом є точність та безпечність процедур, а також ефективність використання медичних матеріалів і технічного обладнання.

3. Стерилізація і підтримка стерильності. Оскільки стоматологія включає контакт з ротовою порожниною, стерильність є одним із найважливіших аспектів безпеки. Сюди входить очищення і стерилізація інструментів, обладнання, контроль за дотриманням санітарних норм.

4. Післяопераційний догляд. Після надання лікування пацієнти потребують післяопераційного догляду та контролю за результатами лікування, а саме: надання рекомендацій пацієнту, регулярні перевірки і консультації для оцінки результатів лікування.

5. Підтримка зв'язку з пацієнтом. Важливою частиною бізнес-процесу є підтримка постійного контакту з пацієнтами, навіть після завершення лікування (наприклад, нагадування про наступні візити, запитання про самопочуття, обробку можливих скарг чи зауважень).

- Підтримуючі бізнес-процеси:

1. Управлінські процеси. Включають планування, організацію, контроль і коригування діяльності стоматологічної клініки. Цей процес включає не тільки організацію роботи медичного персоналу, але й адміністративні функції (забезпечення роботи фінансового та бухгалтерського відділів, HR-процеси).

2. Технічні процеси. Пов'язані з обслуговуванням обладнання, інструментів і технологій клініки: діагностика технічних проблем, планування ремонту, стерилізацію та модернізацію обладнання.

3. Маркетинг та реклама. Для залучення нових пацієнтів клініка має вести активну рекламну діяльність. Це може включати рекламні кампанії, участь у заходах, створення сайту чи сторінок в соцмережах, розробку програм лояльності.

4. Фінансові процеси. Включають управління бюджетом клініки, облік доходів та витрат, а також ведення розрахунків з пацієнтами та постачальниками.

Взаємодія між процесами клініки є ключовим фактором для забезпечення її ефективної та злагодженої роботи. Ця взаємодія передбачає обмін інформацією, ресурсами та результатами між різними процесами, що дозволяє досягати спільних цілей та забезпечувати безперервність надання медичних послуг. Ефективність роботи стоматологічної клініки безпосередньо залежить від правильно організованої взаємодії між різними процесами. Це стосується не тільки медичних процедур, але й усіх підтримуючих процесів, таких як адміністрування, фінансове планування, маркетинг тощо.

Інтеграція медичних і адміністративних процесів. Для забезпечення плавного і швидкого обслуговування пацієнтів важливо налагодити ефективну взаємодію між медичним та адміністративним персоналом. Наприклад, адміністратори повинні своєчасно передавати лікарю необхідну інформацію про пацієнта, що дозволить лікарю зібрати анамнез та надати точні рекомендації.

Зв'язок між технічними та медичними процесами. Так, стоматологічні клініки залежать від використання сучасного обладнання для діагностики та лікування. Важливо, щоб технічний персонал стоматологічної клініки завжди був готовий забезпечити роботу обладнання без перебоїв, що дозволяє лікарям своєчасно виконувати всі необхідні процедури.

Фінансова та маркетингова підтримка бізнес-процесів має бути тісно інтегрована з іншими аспектами діяльності організації. Наприклад, фінансові аналітики повинні мати інформацію про ефективність маркетингових кампаній і витрати на залучення нових пацієнтів, а маркетинговий відділ повинен орієнтуватися на фінансові можливості стоматологічної клініки та враховувати ринкову ситуацію при розробці рекламних стратегій.

Ключові процеси та показники ефективності є основою для успішного функціонування будь-якої клініки. Вони дозволяють не тільки оцінювати

поточний стан справ, але й визначати напрямки для покращення та розвитку. Ключові процеси – це ті основні види діяльності, які безпосередньо впливають на досягнення стратегічних цілей клініки, такі як надання якісних медичних послуг, задоволення потреб пацієнтів та забезпечення фінансової стабільності. Показники ефективності (KPI – Key Performance Indicators) – це вимірювані параметри, що відображають результативність цих процесів [10, 40]. Наприклад: 1) для медичних процесів (кількість успішно завершених лікувань, задоволеність пацієнтів, кількість повторних звернень); 2) для адміністративних процесів (швидкість обробки записів пацієнтів, кількість помилок у документації); 3) для технічних процесів (час безперебійної роботи обладнання, швидкість реагування на технічні збої); 4) для фінансових процесів (рівень доходу клініки, співвідношення витрат та доходів).

Ідентифікація проблем та можливості для поліпшення є невід'ємною частиною аналізу структури бізнес-процесів. Цей етап дозволяє виявити слабкі місця в організації роботи клініки, які негативно впливають на ефективність, якість послуг та задоволеність пацієнтів. Виявлення цих проблем є першим кроком до розробки та впровадження заходів з оптимізації та їх вдосконалення. Це може включати наступні кроки:

1. Оптимізація адміністративних процесів. Скорочення часу на реєстрацію пацієнтів та оформлення документації, впровадження автоматизованих систем для запису пацієнтів.

2. Поліпшення комунікації між підрозділами. Збільшення ефективності обміну інформацією між медичним та адміністративним персоналом, налагодження більш чіткої взаємодії між лікарями і технічними спеціалістами.

3. Впровадження нових технологій та методів лікування. Оновлення технічного оснащення клініки для забезпечення більш точного діагностування і ефективного лікування пацієнтів.

Висновки до розділу 2

1. Досліджено, що вимоги до якості медичних послуг у стоматологічних клініках є комплексними, охоплюючи клінічні, організаційні, управлінські та етичні аспекти. Відповідність міжнародним стандартам, таким як ISO 9001, і національним вимогам забезпечує високий рівень обслуговування пацієнтів, сприяючи успіху клінік на ринку стоматологічних послуг.

2. Встановлено, що якість медичних послуг і стандарти обслуговування в стоматологічній клініці охоплюють професійну компетентність лікарів, сучасне обладнання, комфорт пацієнтів і ефективну комунікацію. Дотримання цих стандартів забезпечує високу якість медичної допомоги, задоволення пацієнтів та успішну роботу клініки. Для підтримки конкурентоспроможності та розвитку важливими є постійне вдосконалення та контроль відповідності стандартам якості.

3. Аналіз структури клініки виявив чітко визначену організаційну систему, що охоплює медичні та адміністративні процеси. Проведений SWOT-аналіз висвітлив основні переваги, недоліки, можливості для розвитку та потенційні загрози. Серед сильних сторін – стабільна клієнтська база та висококваліфікований персонал, тоді як головним недоліком є залежність від зовнішньої конкуренції.

4. Визначено, що стоматологічна клініка має кілька ключових бізнес-процесів, які взаємодіють між собою та потребують оптимізації. Особливу увагу необхідно приділити адміністративним, фінансовим і технічним процесам для зменшення затрат часу та ресурсів. Доведено, що ключові процеси та показники ефективності є фундаментом успішної роботи стоматологічної клініки, які допомагають оцінити поточний стан діяльності, а також визначити напрями для вдосконалення та розвитку.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В СТОМАТОЛОГІЧНІЙ КЛІНІЦІ

3.1. Розробка процесної моделі діяльності стоматологічної клініки

Розробка процесної моделі є основою для впровадження процесно-орієнтованого підходу в діяльність стоматологічної клініки. Процесна модель визначає всі основні бізнес-процеси, що виконуються в клініці, їх взаємозв'язки, а також порядок виконання завдань для досягнення стратегічних цілей організації. Модель має допомогти забезпечити ефективну організацію роботи, підвищити якість обслуговування пацієнтів та оптимізувати використання ресурсів.

Процесна модель є інструментом для виявлення обмежених місць у роботі стоматологічної клініки та напрямків для їх оптимізації. Результати наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Напрямки оптимізації діяльності стоматологічної клініки

Напрямок оптимізації	Опис напрямку	Результат
1	2	3
Автоматизація процесів	Автоматизація реєстрації пацієнтів, планування прийомів, а також ведення медичних карт дозволяє зменшити час обробки інформації та мінімізувати людський фактор	Зменшення часу обробки інформації, мінімізація людських помилок, покращення організації роботи, оптимізація використання робочого часу персоналу, швидкий доступ до інформації про пацієнтів

1	2	3
Вдосконалення медичних процесів	Впровадження сучасних методів лікування, автоматизація обліку матеріалів та інструментів, що використовуються, підвищує якість послуг і дозволяє значно скоротити час лікування	Підвищення якості медичних послуг, скорочення часу лікування, оптимізація витрат матеріалів та інструментів, покращення контролю за використанням матеріалів, зменшення ризику помилок при обліку, підвищення ефективності роботи медичного персоналу, покращення результатів лікування
Оптимізація фінансових процесів	Удосконалення методів ціноутворення, використання аналітичних інструментів для прогнозування доходів і витрат дозволяє клініці працювати більш ефективно та забезпечує стабільність фінансового стану	Підвищення ефективності фінансової діяльності, забезпечення стабільності фінансового стану, точне прогнозування доходів та витрат, оптимізація цінової політики, покращення управління фінансовими ресурсами, можливість прийняття обґрунтованих фінансових рішень, підвищення рентабельності клініки

Представлені напрямки оптимізації діяльності стоматологічної клініки (табл. 3.1.) спрямовані на підвищення ефективності роботи, покращення якості послуг та забезпечення фінансової стабільності. Автоматизація процесів дозволяє мінімізувати вплив людського фактора та оптимізувати використання часу, вдосконалення медичних процесів сприяє підвищенню якості лікування та скороченню його тривалості, а оптимізація фінансових процесів забезпечує стабільний фінансовий стан клініки та можливість ефективного управління ресурсами. Впровадження цих заходів в комплексі сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та успішному розвитку стоматологічної клініки.

Для розробки процесної моделі можна використовувати різноманітні інструменти моделювання бізнес-процесів, зокрема: 1. Діаграми потоку процесів (BPMN) – інструмент для відображення послідовності дій у процесах клініки. Це дозволяє чітко уявити, як саме рухається інформація та матеріали в межах кожного процесу. 2. Схеми ланцюга вартості – допомагають зрозуміти, як створюється цінність на кожному етапі процесу. 3. SWOT-аналіз процесів – дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони поточних процесів і на основі цього визначити можливості для поліпшення.

Для ефективного впровадження процесної моделі діяльності стоматологічної клініки необхідно здійснити наступні етапи:

Етап 1. Оцінити поточний стан та провести аналіз існуючих процесів у клініці.

Етап 2. Розробити нові моделі. На основі оцінки розробити модель, що дозволяє оптимізувати існуючі процеси.

Етап 3. Впровадження змін. Поетапно запроваджувати нові процедури та системи, що підтримують процесну модель.

Етап 4. Оцінка результатів. Постійно оцінювати ефективність нової моделі через зворотний зв'язок від пацієнтів, лікарів та адміністрації.

Таким чином, процесна модель є важливим інструментом для оптимізації роботи стоматологічної клініки, що дозволяє інтегрувати різні

етапи діяльності в єдиний механізм і забезпечити високу ефективність її роботи.

3.2. Визначення критеріїв оцінки та інструментів контролю результативності процесів

Оцінка результативності процесів є ключовим елементом в управлінні якістю та ефективності роботи стоматологічної клініки. Визначення критеріїв оцінки та впровадження інструментів контролю дозволяє забезпечити досягнення поставлених цілей, а також здійснити коригувальні дії у разі виявлення відхилень від стандартів або планованих показників. Оскільки кожен процес в клініці має свою специфіку, критерії оцінки для кожного з них будуть різними, але всі вони повинні відображати загальні принципи ефективності та якості роботи клініки.

Оцінка результативності процесів вимагає визначення чітких, вимірних критеріїв, які дозволяють оцінити, чи досягнуто поставленої мети та чи відповідає процес вимогам якості. Наведемо основні категорії критеріїв:

- Ефективність – показники, які оцінюють співвідношення між витратами ресурсів (час, гроші, матеріали) та отриманими результатами. Для медичних процесів це може бути співвідношення кількості виконаних процедур до їх успішності. Для процесів пов'язаних з прийомом пацієнта у реєстратурі це може бути показник часу, необхідного для реєстрації пацієнта чи оформлення документів.
- Якість – вимірюється за допомогою показників якості надання послуг. Це може бути рівень задоволеності пацієнтів, частота повторних прийомів через неякісно виконане лікування, кількість скарг або відгуків.
- Своєчасність – вказує на здатність клініки виконувати процеси в межах встановлених часових рамок. Це може бути час очікування пацієнта на прийом, час обробки документів, або тривалість лікування.
- Економічність – визначає, наскільки ресурси (як фінансові, так і людські) використовуються ефективно. Наприклад, чи є можливість зменшити

витрати без зниження якості медичних послуг або скоротити час на певні процеси без погіршення результатів.

- Безпека – стосується процесів, які безпосередньо впливають на здоров'я пацієнтів, наприклад, стерильність інструментів, правильне використання лікарських засобів, дотримання стандартів медичної безпеки.

Для контролю результативності процесів клініка повинна застосовувати різні інструменти, що забезпечують моніторинг, збір та аналіз даних, а також ухвалення управлінських рішень на основі отриманих результатів. Одним із основних інструментів є ключові показники ефективності (KPI), які дозволяють оцінити досягнення поставлених цілей. У стоматологічній клініці такі показники можуть охоплювати різні аспекти діяльності. Результати наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Ключові показники ефективності (KPI) стоматологічної клініки

Процес	Ключові показники ефективності (KPI)	Цільове значення	Метод збору даних	Періодичність оцінки
1	2	3	4	5
Прийом пацієнтів	- Час очікування пацієнта до прийому	≤ 15 хвилин	Спостереження, опитування	Щотижнево
	- Кількість прийомів на день	≥ 50 візитів	Щоденна форма обліку пацієнтів	Щомісячно

1	2	3	4	5
Медичне обслуговуван- ня	Частото повторних прийомів через помилки у лікуванні	$\leq 5\%$	Аналіз медичних карт	Щомісячно
	Кількість ускладнень після процедур	$\leq 1\%$	Аналіз скарг та випадків	Щокварталь но
Робота обладнання	Час простою обладнання	≤ 2 години/міс яць	Журнали техобслуговува ння	Щомісячно
	Витрати на ремонт обладнання	$\leq 5\%$ від бюджету	Аналіз фінансових звітів	Щокварталь но
Задоволеність пацієнтів	Рівень задоволено- сті пацієнтів (за результатами опитувань)	$\geq 90\%$	Опитування	Щомісячно
	Кількість скарг	≤ 2 на місяць	Аналіз книги скарг	Щомісячно

1	2	3	4	5
Фінансова стабільність	Середній дохід на одного пацієнта	≥ 2000 грн	Фінансовий аналіз	Щокварталь но
	Кількість повторних пацієнтів	$\geq 50\%$	Аналіз бази даних клієнтів	Щомісячно

Результати дослідження (табл. 3.2.) дозволять стоматологічній клініці здійснювати моніторинг своєї діяльності, виявляти потенційні проблеми та вживати своєчасних заходів для покращення якості послуг та ефективності роботи.

За результатами дослідження з'ясовано, що важливими методи та інструменти забезпечення та контролю якості в стоматологічній клініці є аудит, аналіз причин та наслідків, моніторинг зворотного зв'язку, порівняльний аналіз та аналіз ризиків. Так, аудит якості – це регулярні перевірки процесів клініки з метою оцінки відповідності внутрішнім стандартам і зовнішнім нормативам. Аудити можуть проводитись як внутрішніми аудиторами, так і залученими зовнішніми фахівцями.

Аналіз причин та наслідків (метод «5 чому») – цей інструмент дозволяє виявити глибокі причини відхилень у процесах і допомогти в прийнятті коригувальних заходів. Наприклад, якщо процес лікування пацієнтів займає більше часу, ніж планувалося, аналіз за допомогою методу «5 чому» допоможе з'ясувати, чому це відбувається (наприклад, відсутність обладнання, недостатній досвід лікаря, проблеми в реєстраційній системі тощо).

Моніторинг зворотного зв'язку від пацієнтів – включає регулярне опитування пацієнтів для оцінки їх задоволеності послугами стоматологічної

клініки. Використання спеціальних анкет та онлайн-платформ для збору відгуків дозволяє швидко реагувати на проблеми, виявлені пацієнтами.

Порівняльний аналіз (Benchmarking) – цей інструмент дозволяє порівняти процеси та результати діяльності клініки з іншими клініками, що працюють за подібними стандартами. Це допомагає виявити недоліки та визначити найкращі практики для впровадження у своїй клініці.

Аналіз ризиків – процеси, пов'язані з ризиками, повинні постійно контролюватись, щоб уникнути негативних наслідків. Оцінка та моніторинг потенційних ризиків, таких як помилки лікаря, інфекції, інші медичні помилки, повинні здійснюватися на всіх етапах надання послуг.

Оцінка результативності процесів у стоматологічній клініці є важливим інструментом для забезпечення якості та ефективності медичних послуг. Поєднання якісної та кількісної оцінок дозволяє отримати повну картину діяльності клініки, враховуючи як суб'єктивні враження пацієнтів та персоналу, так і об'єктивні числові дані.

Використання обох підходів забезпечує більш глибокий та всебічний аналіз, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та постійному вдосконаленню роботи клініки. Оцінка результативності процесів в клініці може бути здійснена кількома підходами:

- Якісна оцінка – базується на суб'єктивних показниках, таких як задоволеність пацієнтів, відгуки персоналу або експертні оцінки.
- Кількісна оцінка – орієнтована на вимірювані показники, які можуть бути піддані статистичному аналізу (наприклад, числові значення, такі як кількість прийомів на день, витрати на лікування, кількість скарг тощо. Результати дослідження представлено у табл. 3.3.

Оцінка ефективності процесів в стоматологічній клініці

Процес	Критерій оцінки	Інструмент контролю	Оцінка результативності	Коригувальні заходи (якщо необхідно)
1	2	3	4	5
Реєстрація пацієнтів	Час очікування, кількість помилок	Моніторинг відгуків, аналіз часу реєстрації	В середньому ≤ 10 хвилин, без помилок	Покращити навчання персоналу, оптимізувати процес
Консультація та діагностика	Час прийому, точність діагнозу	Аналіз відгуків пацієнтів, контроль якості діагностики	Високий рівень задоволеності пацієнтів, точність діагнозу	Перевірити нові методи діагностики, підвищити кваліфікацію лікарів
Лікування та процедурні послуги	Рівень успішності лікування, кількість повторних прийомів	Оцінка лікування пацієнтів, кількість повторних візитів	Успішність лікування $\geq 95\%$, повернення $\leq 5\%$	Впровадити нові техніки лікування, покращити матеріали
Адміністративні процеси	Час обробки документів, кількість помилок	Відгуки пацієнтів, аналіз документальних помилок	Відсутність помилок, своєчасність	Оптимізувати документообіг та навчання персоналу

1	2	3	4	5
Фінансові операції	Своєчасність платежів, економічність	Фінансові звіти, облік витрат	Задовільна економічність, оплата вчасно	Переглянути стратегію ціноутворення та знизити витрати
Генеральне обслуговування (стерильність, безпека)	Дотримання стандартів стерильності та безпеки	Внутрішні аудити, регулярні перевірки обладнання	Відсутність скарг на безпеку, високий рівень стерильності	Проводити часті перевірки, замінити застаріле обладнання

Для збору та аналізу даних для оцінки якості медичних послуг та ефективності роботи стоматологічної клініки запропоновано форму зворотного зв'язку від пацієнтів, форми оцінки результативності лікарів та щомісячний звіт з ключовими показниками діяльності. Використання такої системи дозволяє стоматологічній клініці отримувати об'єктивну інформацію про свою роботу, виявляти проблемні зони та впроваджувати заходи для покращення якості обслуговування та лікування.

Наприклад: Форма зворотного зв'язку для пацієнтів:

Чи були ви задоволені часом очікування на прийом? (Так/Ні)

Оцініть якість прийому лікаря: 1 – дуже погано, 5 – відмінно

Чи були вам надані всі необхідні роз'яснення щодо лікування? (Так/Ні)

Оцініть рівень комфорту під час лікування: 1 – незадовільно, 5 – відмінно

Ваші загальні враження від клініки: _____

Форма оцінки результативності лікарів:

Лікар правильно поставив діагноз (Так/Ні)

Лікар вчасно провів лікування (Так/Ні)

Оцініть ефективність лікування: 1 – дуже погано, 5 – відмінно

Чи отримали ви всі необхідні інструкції для подальшого лікування?
(Так/Ні)

Ваші пропозиції щодо покращення якості обслуговування: _____

Щомісячний звіт з оцінки процесів:

Загальна кількість пацієнтів, які відвідали клініку: _____

Середній час очікування: _____ хвилин

Середня кількість прийомів на день: _____

Рівень задоволеності пацієнтів (відсоток позитивних відгуків): _____

Кількість повторних прийомів через помилки лікування: _____

Кількість скарг: _____

Контроль результативності процесів є важливим елементом забезпечення якості послуг у сучасних стоматологічних клініках. Для впровадження процесно-орієнтованого підходу необхідно розробити чіткі критерії оцінки ефективності роботи клініки та визначити інструменти контролю, які забезпечать аналіз виконання процесів і своєчасне внесення коректив. Критерії оцінки повинні бути:

- Релевантними. Відповідати меті, цілям та задачам клініки.
- Об'єктивними. Базуватися на вимірюваних показниках.
- Зрозумілими для персоналу стоматологічної клініки.
- Чіткими. Не допускати подвійного трактування.
- Можливими для моніторингу. Такими, що дозволяють систематично контролювати зміни.

Для кожного процесу в стоматологічній клініці можна виділити такі основні критерії:

- Якість послуг: рівень задоволеності пацієнтів; частота скарг або негативних відгуків; точність постановки діагнозів та відповідність лікування стандартам.
- Ефективність роботи персоналу: кількість пацієнтів, яких

обслуговує лікар за день, витрати часу на виконання основних процедур.

- Економічність процесів: собівартість наданих послуг, відношення витрат до отриманого доходу.

Безпека пацієнтів: частота випадків інфекцій через порушення стерильності; відповідність умов роботи стандартам безпеки, інструменти контролю результативності процесів.

Для ефективного моніторингу процесів у стоматологічній клініці пропонується використовувати такі інструменти:

1. Регулярні внутрішні аудити. Аудити проводяться для перевірки відповідності процесів внутрішнім та зовнішнім стандартам.
2. Використовуються чек-листи для оцінки ключових показників.
3. Системи управління документацією. Автоматизовані системи дозволяють моніторити виконання процедур, реєструвати скарги та відгуки пацієнтів. Наприклад, CRM-системи для запису на прийом та ведення історій хвороб.
4. Аналіз даних на основі KPI. Регулярне оновлення даних за ключовими показниками KPI та їх порівняння з цільовими значеннями. Звіти про відхилення та плани коригувальних заходів.
5. Анкетування та опитування пацієнтів. Використовуються для збору інформації про рівень задоволеності та пропозиції щодо покращення роботи клініки. Анкети можна проводити як у паперовому, так і в електронному вигляді.
6. Використання інструментів візуалізації даних. Графіки, діаграми та звіти дозволяють наочно оцінити ефективність процесів і зрозуміти тенденції. Інструменти BI (Business Intelligence) можуть бути корисними для аналізу.
7. Розробка стандартів і чек-листів. Створення документів, які регламентують критерії оцінки та інструменти моніторингу. Наприклад, стандарти проведення стерилізації інструментів.

8. Навчання персоналу. Проведення тренінгів для співробітників з використання інструментів оцінки.

9. Аналіз результатів. Щоквартальне засідання для аналізу досягнень та планування покращень. Наприклад, якщо моніторинг показує збільшення часу очікування пацієнтів, можна провести аудит процесу реєстрації та виявити причини (нестача персоналу, неефективний графік тощо). Після цього впроваджуються коригувальні заходи: збільшення кількості реєстраторів або оптимізація графіку.

3.3. Розробка документального супроводження реалізації процесного підходу в діяльності стоматологічної клініки

Документальне супроводження є основою для впровадження та підтримання процесно-орієнтованого підходу в стоматологічній клініці. Цей підхід забезпечує стандартизацію процесів, контроль за їх виконанням і створює основу для моніторингу результативності.

Документування процесів у стоматологічній клініці забезпечує ряд важливих переваг, а саме: стандартизує роботу персоналу, гарантуючи виконання всіх процедур за єдиними, встановленими нормами; зменшує ймовірність помилок завдяки чітким регламентам; дозволяє контролювати дотримання цих стандартів, слугуючи основою для перевірок; та сприяє розвитку клініки, надаючи дані для аналізу та виявлення можливостей для покращення.

Так, для впровадження процесно-орієнтованого підходу необхідно розробити такі документи. Результати представлено у табл. 3.4.

Створення комплексної та добре структурованої документації є необхідною умовою для ефективного управління стоматологічною клінікою, забезпечення якості медичних послуг та постійного вдосконалення процесів. Дотримання описаних етапів дозволить створити якісну документацію, що відповідає потребам клініки та міжнародним стандартам. Основні етапи розробки документації:

- Визначення ключових процесів. Проведення аналізу діяльності клініки для виділення основних і допоміжних процесів.
- Опис процесів. Створення моделей процесів за допомогою програмного забезпечення (наприклад, Visio або Bizagi). Визначення входів, виходів, власників процесів і ключових показників.
- Розробка політик і стандартів. Визначення вимог до кожного процесу. Формування політики якості відповідно до ISO 9001.
- Впровадження шаблонів і форм. Розробка та тестування форм для збору даних (анкет, журналів).
- Апробація документації. Пілотне впровадження та аналіз недоліків. Внесення коригувань і затвердження остаточної версії.

Для ефективного управління процесами у стоматологічній клініці необхідно розробити та підтримувати актуальну документацію. Вона включає стандарти, політики, процедури, а також інструменти для моніторингу процесів.

Таблиця 3.4.

Система документації стоматологічної клініки

Категорія документів	Тип документа	Опис
1	2	3
I. Керівні документи	Політика якості	Визначає стратегічні цілі клініки щодо якості послуг, критерії оцінки, відповідальних осіб та процеси постійного вдосконалення

1	2	3
	Політика управління ризиками	Описує методологію ідентифікації, аналізу, оцінки та управління ризиками (медичні, фінансові, операційні, репутаційні), включає процедури моніторингу та звітності
	Політика обслуговування пацієнтів	Регламентує стандарти взаємодії з пацієнтами, включаючи етику, конфіденційність, процедури розгляду скарг та пропозицій, забезпечення прав пацієнтів
II. Операційні документи	Операційні процедури (SOPs)	Процедури, що описують послідовність виконання завдань для забезпечення стабільності та ефективності процесів
	Процедура реєстрації пацієнтів	Інструкція з описом кожного кроку: від зустрічі до внесення даних в систему

1	2	3
	Процедура проведення діагностики	Стандартизовані алгоритми для різних видів діагностичних процедур
	Процедура дезінфекції та стерилізації	Опис методів, засобів та частоти обробки інструментів та обладнання відповідно до санітарно-гігієнічних норм
	Процедура управління обладнанням	Регламент технічного обслуговування, калібрування, перевірок та ремонту
	Процедура обробки скарг	Алгоритм дій при отриманні скарги, включаючи реєстрацію, розгляд, прийняття рішень та інформування пацієнта
III. Інструкції для персоналу	Робочі інструкції	Деталізують виконання конкретних завдань для різних категорій персоналу
	Інструкція для реєстратора	Опис обов'язків, включаючи роботу з ПЗ, ведення запису, комунікацію з пацієнтами

1	2	3
	Інструкція для лікаря	Стандартизовані підходи до діагностики, лікування та спілкування з пацієнтами
	Інструкція для медичного персоналу	Опис процедур допомоги лікарям, підготовки кабінетів, стерилізації
IV. Форми та шаблони	Форми та шаблони.	Забезпечують стандартизацію документування
	Форма реєстрації пацієнтів	Стандартизована форма для збору інформації про пацієнта
	Журнал стерилізації інструментів	Документ для контролю якості стерилізації
	Форма оцінки якості послуг	Анкета для отримання зворотного зв'язку від пацієнтів
	Форма реєстрації ризиків	Документ для ідентифікації, оцінки та моніторингу ризиків
V. Документація для моніторингу	Документація для моніторингу	Забезпечує контроль та аналіз ефективності процесів

1	2	3
	KPI-звіти	Звіти за ключовими показниками ефективності
	Плани аудитів та звіти за результатами аудитів	Документи для проведення внутрішніх аудитів та аналізу відповідності
VI. Навчання персоналу	План навчання персоналу	Забезпечує систематичне підвищення кваліфікації персоналу
	Теми тренінгів	Визначаються на основі потреб клініки та результатів оцінки компетенцій
	Графік навчання	Забезпечує планомірне проведення навчань
VII. Надзвичайні ситуації	Плани дій у надзвичайних ситуаціях	Описують сценарії реагування на непередбачувані ситуації
	План реагування на поломку обладнання	Забезпечує швидке відновлення роботи
	План дій у разі інфекційних загроз	Регламентує дії для запобігання поширенню інфекцій
	План евакуації	Забезпечує безпечну евакуацію

Результати табл. 3.4. демонструють комплексну систему документації, необхідну для ефективного функціонування стоматологічної клініки. Система документації охоплює всі ключові аспекти діяльності: від стратегічного планування та управління ризиками до операційних процедур, інструкцій для персоналу, форм документування, моніторингу якості та готовності до надзвичайних ситуацій.

3.4. Формування взаємозв'язків між процесами

Один з основних принципів процесно-орієнтованого підходу – це ефективна інтеграція та взаємодія різних процесів. Всі ці процеси не існують ізольовано, а мають бути тісно пов'язані між собою для досягнення єдиного результату – це надання якісних медичних послуг. Далі описано механізм взаємодії між основними категоріями процесів.

- **Управлінські процеси:**
 1. **Ведення бухгалтерського обліку:**
 - Взаємодіє з «Основними процесами» через фінансові аспекти: витрати на лікування пацієнтів, витрати на виготовлення ортопедичних та ортодонтичних апаратів, а також витрати на постачання матеріалів.
 - Взаємодіє з «Допоміжними процесами» через витрати на забезпечення працівниками та закупівлю матеріалів.
 - Взаємодіє з «Додатковими методами» через облік витрат на технічне обслуговування обладнання та обробку інструментів.
 2. **Керівництво фінансово-господарською діяльністю:**
 - Зв'язок з «Основними процесами» полягає в контролі бюджету на лікування пацієнтів, виготовлення апаратів та закупівлю матеріалів.
 - Взаємодія з «Допоміжними процесами» через планування витрат на забезпечення персоналом і управління ресурсами для роботи сайту та Helsi.
 - Взаємодія з «Додатковими методами» включає управління коштами для технічного обслуговування обладнання та обробки інструментів.
 3. **Організація роботи медичного персоналу:**

- Зв'язок з «Основними процесами» вимагає забезпечення належної кількості медичних працівників для проведення процедур та лікування пацієнтів.

- Взаємодія з «Допоміжними процесами» через управління персоналом для роботи з матеріалами, обробки інструментів, а також забезпечення підтримки сайту та Helsi.

- Взаємодія з «Додатковими методами» передбачає забезпечення персоналом для виконання додаткових обстежень та технічного обслуговування.

4. Планування стратегії розвитку клініки:

- Взаємодія з «Основними процесами» через стратегії для покращення пацієнтського сервісу, розширення обсягу наданих послуг (лікування, виготовлення апаратів).

- Взаємодія з «Допоміжними процесами» через планування розвитку ресурсів, постачання матеріалів та забезпечення інформаційних систем (сайт, Helsi).

- Взаємодія з «Додатковими методами» через планування вдосконалення додаткових методів обстеження та технічного обслуговування обладнання.

- Основні процеси:

1. Прийом пацієнтів:

- Взаємодія з «Управлінськими процесами» полягає в організації роботи медичного персоналу, розподілі завдань та фінансуванні.

- Зв'язок з «Допоміжними процесами» передбачає взаємодію з забезпеченням персоналом для запису та консультацій, використанням сайту та Helsi для реєстрації пацієнтів.

- Взаємодія з «Додатковими методами» включає використання додаткових методів обстеження для пацієнтів.

2. Лікування пацієнтів:

- Взаємодія з «Управлінськими процесами» через контроль витрат на лікування та організацію роботи медичного персоналу.

- Взаємодія з «Допоміжними процесами» включає закупівлю медикаментів, матеріалів, а також взаємодію з сайтом та Helsi для ведення медичних записів.

- Взаємодія з «Додатковими методами» включає застосування додаткових методів обстеження та використання технічного обслуговування для медичного обладнання.

3. Виготовлення ортопедичних та ортодонтичних апаратів:

- Взаємодія з «Управлінськими процесами» через управління фінансами та бухгалтерським обліком для виготовлення апаратів.

- Взаємодія з «Допоміжними процесами» через постачання матеріалів для виготовлення апаратів та організацію роботи медичного персоналу.

- Взаємодія з «Додатковими методами» передбачає використання спеціалізованих інструментів та технічне обслуговування.

- Допоміжні процеси:

- 1. Забезпечення працівниками:

- Взаємодія з «Управлінськими процесами» через забезпечення необхідної кількості персоналу для основних та допоміжних процесів.

- Взаємодія з «Основними процесами» через надання медичних працівників для лікування пацієнтів та виготовлення апаратів.

- Взаємодія з «Додатковими методами» включає забезпечення персоналом для обробки інструментів та технічного обслуговування обладнання.

- 2. Робота сайту та Helsi:

- Взаємодія з «Управлінськими процесами» через управління інформацією про пацієнтів та фінансовими звітами.

- Зв'язок з «Основними процесами» через обробку записів пацієнтів та їх медичної інформації.

- Взаємодія з «Допоміжними процесами» передбачає інтеграцію з системою для постачання медикаментів і матеріалів.

3. Постачання матеріалів і медикаментів:

- Взаємодія з «Управлінськими процесами» через бухгалтерський облік і планування витрат.

- Зв'язок з «Основними процесами» включає постачання необхідних матеріалів для лікування пацієнтів і виготовлення апаратів.

- Взаємодія з «Додатковими методами» передбачає забезпечення матеріалами для обробки інструментів і технічного обслуговування.

- Додаткові методи:

1. Обстеження:

- Взаємодія з «Управлінськими процесами» через організацію та планування додаткових медичних обстежень.

- Зв'язок з «Основними процесами» через проведення обстежень пацієнтів, які потребують лікування або виготовлення апаратів.

- Взаємодія з «Допоміжними процесами» через використання додаткових матеріалів та ресурсів для обстежень.

2. Обробка інструментарію:

- Взаємодія з «Управлінськими процесами» через організацію процесу очищення та стерилізації інструментів.

- Взаємодія з «Основними процесами» через використання інструментів для лікування та виготовлення апаратів.

- Взаємодія з «Допоміжними процесами» через забезпечення стерилізації інструментів і необхідного обладнання для роботи клініки.

3. Технічне обслуговування обладнання:

- Взаємодія з «Управлінськими процесами» через управління бюджетом на технічне обслуговування та планування витрат.

- Взаємодія з «Основними процесами» через забезпечення належної роботи обладнання для лікування пацієнтів і виготовлення апаратів.

- Взаємодія з «Допоміжними процесами» через забезпечення обслуговування медичних інструментів і обладнання.

Таким чином, формування взаємозв'язків між процесами є критично важливим для ефективного функціонування будь-якої організації, особливо стоматологічної клініки, де злагоджена робота різних підрозділів безпосередньо впливає на якість обслуговування пацієнтів.

3.5. Розробка алгоритму оцінки ризиків у процесах стоматологічної клініки

Розробка ефективного алгоритму оцінки ризиків дозволить своєчасно ідентифікувати, аналізувати та мінімізувати потенційні загрози, забезпечуючи високу якість медичної допомоги та безпеку в стоматологічній практиці.

Розробка алгоритмів оцінки ризиків є важливим етапом в управлінні ризиками в будь-якій організації, зокрема в клініці.

1. Визначення мети оцінки ризиків.

Оцінка ризиків повинна мати чітку мету, наприклад:

- Запобігання небажаним подіям, які можуть вплинути на здоров'я пацієнтів.
- Оцінка впливу можливих загроз на фінансову стабільність клініки.
- Підвищення якості медичних послуг та забезпечення безпеки працівників.

2. Ідентифікація потенційних ризиків.

Оцінка ризиків починається з їх ідентифікації. Використовуючи наступні методи:

- Аналіз даних про події (нещасні випадки, збої в роботі).
- Опитування співробітників клініки для виявлення можливих загроз.
- Вивчення вимог стандартів якості, законодавства і найкращих практик.

3. Оцінка ймовірності та впливу ризиків.

Для кожного ідентифікованого ризику визначаються два основні параметри:

- Ймовірність виникнення ризику (може бути низька, середня або висока). Для оцінки ймовірності використовуються статистичні дані, експертні оцінки або попередній досвід.
- Вплив цього ризику на організацію (може бути низьким, середнім або високим).

4. Класифікація ризиків.

На основі оцінки ймовірності та впливу, ризики можна класифікувати за рівнями:

- Високий ризик: ризики з високою ймовірністю і високим впливом. Дані ризики потребують негайних заходів з управління.
- Середній ризик: ризики зі середньою ймовірністю і середнім або високим впливом. Їх потрібно контролювати та моніторити.
- Низький ризик: ризики з низькою ймовірністю та низьким або середнім впливом. Вони потребують мінімальних заходів.

5. Розробка заходів з управління ризиками.

Після класифікації ризиків необхідно розробити конкретні заходи для кожної категорії:

- Для високих ризиків потрібно розробити стратегії мінімізації або навіть усунення таких ризиків (автоматизація процесів, створення резервних систем, зміна політик).
- Для середніх ризиків можна розробити заходи контролю і моніторингу (регулярні перевірки, підвищення кваліфікації співробітників).
- Для низьких ризиків зазвичай достатньо мінімальних заходів (підтримка стандартів, регулярні перевірки).

6. Моніторинг та перегляд ризиків.

Оцінка ризиків повинна бути постійним процесом, а саме:

- Регулярний моніторинг виявлених ризиків і перевірка ефективності вжитих заходів.

- Оновлення оцінок ризиків на основі нових даних чи змін у процесах клініки.
- Проведення періодичних аудитів і оцінок ризиків, щоб переконатися, що жоден новий ризик не залишився неоціненим.

7. Документування та звітність.

Всі етапи оцінки ризиків повинні бути належно задокументовані, щоб забезпечити прозорість і ефективне управління ризиками:

- Опис ідентифікованих ризиків, ймовірностей та впливу.
- Заходи з управління ризиками.
- Результати моніторингу та коригування заходів (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5.

Матриця оцінки ризиків в процесах стоматологічної клініки

Ризик	Ймовірність	Вплив	Оцінка ризику (Ймовірність × Вплив)	Заходи з управління
1	2	3	4	5
Помилки в обліку (управлінські процеси)	Висока	Високий	Високий	Автоматизація бухгалтерії, регулярні аудити фінансових звітів
Недотримання податкового законодавства	Середня	Високий	Середній	Постійне оновлення знань бухгалтерів про податкові зміни
Невірні розрахунки зарплати	Середня	Середній	Середній	Впровадження автоматизованих систем для нарахування зарплат

1	2	3	4	5
Невиконання бюджету (фінансово-господарське керівництво)	Середня	Високий	Середній	Створення резервного фонду, контроль за витратами
Зловживання фінансовими ресурсами	Висока	Високий	Високий	Встановлення внутрішнього контролю за фінансами
Висока залежність від одного постачальника/клієнта	Середня	Середній	Середній	Диверсифікація постачальників і клієнтів
Недостатня кваліфікація медичного персоналу	Висока	Високий	Високий	Проведення регулярного навчання та сертифікацій медперсоналу
Високий рівень плинності кадрів	Висока	Середній	Середній	Створення програм мотивації, підвищення рівня задоволеності співробітників
Невдоволеність персоналу	Середня	Середній	Середній	Впровадження системи регулярного зворотного зв'язку з персоналом
Невірне призначення лікування (лікування пацієнтів)	Середня	Високий	Середній	Використання клінічних протоколів, регулярні медичні аудити

1	2	3	4	5
Відмова пацієнта від лікування	Середня	Середній	Середній	Психологічне консультування, пояснення необхідності лікування
Неправильне виготовлення ортопедичних апаратів	Низька	Високий	Середній	Визначення чітких стандартів виготовлення, контроль якості
Низька якість матеріалів для апаратів	Низька	Високий	Середній	Використання сертифікованих постачальників матеріалів
Недостатнє забезпечення працівниками	Середня	Високий	Середній	Прогнозування потреби в кадрах, проведення регулярного найму
Технічні збої в роботі сайту та Helsi	Середня	Середній	Середній	Регулярне оновлення програмного забезпечення, технічне обслуговування
Переривання ланцюга постачання матеріалів	Середня	Високий	Середній	Створення резервних постачальників і запасів
Низька якість медикаментів та матеріалів	Низька	Високий	Середній	Перевірка сертифікації постачальників, контроль якості

1	2	3	4	5
Невірні результати додаткових обстежень	Низька	Високий	Середній	Використання сертифікованих апаратів для обстежень
Необґрунтовані обстеження пацієнтів	Середня	Середній	Середній	Визначення чітких стандартів і процедур для обстежень
Неналежна стерилізація інструментів	Середня	Високий	Високий	Впровадження автоматизованих систем стерилізації, регулярний контроль
Пошкодження інструментів	Низька	Середній	Низький	Ретельне зберігання і перевірка стану інструментів
Поломка обладнання	Середня	Високий	Середній	Регулярне технічне обслуговування та перевірка обладнання
Затримка в обслуговуванні обладнання	Середня	Високий	Середній	Наявність запасних частин і домовленостей з сервісними компаніями

Таким чином, розроблений алгоритм оцінки ризиків, адаптований до специфіки стоматологічної клініки, дозволяє комплексно ідентифікувати потенційні небезпеки на різних етапах лікувального процесу, від первинної

консультації до післяопераційного періоду. Впровадження такого алгоритму сприяє підвищенню рівня безпеки пацієнтів та персоналу, мінімізуючи ймовірність виникнення ускладнень та непередбачуваних ситуацій.

3.6 Оцінка потенційної ефективності впроваджених заходів з реалізації процесно-орієнтованого підходу

Впровадження процесно-орієнтованого підходу в управління діяльністю стоматологічної клініки передбачає оптимізацію бізнес-процесів з метою підвищення ефективності та результативності. Оцінка потенційної ефективності таких заходів є критично важливою для розуміння доцільності інвестицій та прогнозування майбутніх результатів. Цей аналіз дозволяє визначити потенційні вигоди від впровадження процесного управління, такі як скорочення витрат, підвищення якості послуг та покращення задоволеності пацієнтів.

Ефективність реалізації процесно-орієнтованого підходу в діяльності стоматологічної клініки визначається за допомогою систематичної оцінки впроваджених заходів, що дозволяє оцінити їх вплив на якість медичних послуг, задоволеність пацієнтів та ефективність внутрішніх процесів стоматологічної клініки.

Розглянемо основні цілі оцінки ефективності:

1. Визначення рівня досягнення поставлених цілей процесно-орієнтованого управління.
2. Виявлення можливостей для подальшого вдосконалення процесів.
3. Забезпечення прозорості та обґрунтованості управлінських рішень.
4. Методика оцінки ефективності. Дані збираються через автоматизовані системи моніторингу, опитування пацієнтів, звіти співробітників. Аналіз проводиться з використанням статистичних методів або програмного забезпечення (наприклад, Excel, Power BI).

5. Порівняння результатів із базовими показниками. Встановлюється порівняння до впровадження змін і після.
6. Визначається відсоток поліпшення за кожним показником.
7. Оцінка економічної ефективності. Враховуються фінансові аспекти, такі як: зменшення витрат на обслуговування обладнання.
8. Скорочення кількості скарг, що може вплинути на репутацію.
9. Підвищення доходів за рахунок збільшення кількості пацієнтів.
10. KPI переглядаються залежно від змін у діяльності клініки або появи нових завдань.

Практичний приклад оцінки ефективності впроваджених заходів з реалізації процесно-орієнтованого підходу представлено на (рис. 3.6.).

Таблиця 3.6.

Порівняння результатів до та після впровадження процесного підходу

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміни, %
Час обслуговування пацієнта	30 хвилин	20 хвилин	-33%
Відсоток позитивних відгуків	70%	90%	+20%
Кількість скарг	15/місяць	5/місяць	-67%
Продуктивність роботи обладнання	80%	95%	+15%

11. Інструменти контролю ефективності.
12. Форми опитувань для пацієнтів. Опитувальники щодо задоволеності якістю обслуговування, часу очікування, чистоти приміщень.
13. Звіти про виконання планових завдань. Звіти від співробітників клініки щодо ефективності виконання процедур.
14. Інформаційні панелі (дашборди). Візуалізація даних для керівництва клініки (графіки, таблиці, індикатори KPI).

15. План дій за результатами оцінки. У випадку виявлення недоліків розробляється план коригувальних дій, який спрямований на покращення.

Таким чином, оцінка потенційної ефективності впроваджених заходів з реалізації процесно-орієнтованого підходу демонструє значний потенціал для оптимізації діяльності стоматологічної клініки шляхом покращення координації, зменшення кількості помилок та підвищення швидкості виконання процесів. Прогнозовані результати, такі як зниження витрат, підвищення якості та задоволеності клієнтів, підтверджують доцільність впровадження процесного управління. Отже, ретельна оцінка потенційної ефективності є важливим етапом для успішної реалізації процесно-орієнтованого підходу та досягнення стратегічних цілей клініки.

Висновки до розділу 3

1. Встановлено, що процесна модель є важливим інструментом для оптимізації роботи стоматологічної клініки, що дозволяє інтегрувати різні етапи діяльності в єдиний механізм і забезпечити високу ефективність її роботи. Модель сприяє стандартизації процедур, мінімізації помилок та покращенню комунікації між різними відділеннями та персоналом. Застосування процесної моделі дозволяє клініці більш ефективно використовувати ресурси, підвищувати якість обслуговування пацієнтів та досягати кращих клінічних результатів.

2. Доведено, що визначення чітких критеріїв оцінки та ефективних інструментів контролю результативності процесів є ключовим фактором для успішного управління та оптимізації діяльності стоматологічної клініки. Встановлені критерії дозволяють об'єктивно вимірювати досягнення поставлених цілей та своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників. Впровадження дієвих інструментів контролю забезпечує постійний моніторинг процесів, сприяє оперативному реагуванню на проблеми та підвищенню загальної ефективності діяльності клініки.

3. Досліджено, що розробка документального супроводження реалізації процесного підходу в діяльності стоматологічної клініки забезпечує формалізацію та стандартизацію всіх бізнес-процесів, що сприяє підвищенню їхньої прозорості та керованості. Впровадження належного документального супроводження є важливим кроком для успішної реалізації процесного підходу та досягнення стратегічних цілей стоматологічної клініки.

4. З'ясовано, що координація та інтеграція різних процесів відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективної діяльності стоматологічної клініки, де синхронна робота різних відділень безпосередньо зумовлює рівень якості надання медичних послуг пацієнтам.

5. Встановлено, що аналіз потенційної ефективності від застосування процесно-орієнтованого підходу в стоматологічній клініці виявляє значні можливості для вдосконалення її роботи за рахунок кращої

узгодженості дій, скорочення кількості збоїв та прискорення виконання процедур. Очікувані результати, зокрема зменшення витрат, підвищення якості послуг та рівня задоволеності пацієнтів, обґрунтовують необхідність впровадження процесного управління.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

1. Встановлено, що процесний підхід в управлінні розглядає діяльність організації як систему взаємопов'язаних процесів, орієнтованих на досягнення результатів. Його еволюція пройшла від ідей оптимізації виробництва до сучасних стандартів, таких як ISO 9000. Цей підхід сприяє підвищенню ефективності, покращенню якості продукції та послуг, а також оптимізації ресурсів. Він забезпечує орієнтацію на споживача та підтримує постійне вдосконалення.

2. Досліджено, що СУЯ сприяють сталому розвитку організації сфери послуг. Процесний підхід у СУЯ допомагає краще розуміти цінність послуг для споживачів. Впровадження таких систем підвищує конкурентоспроможність і інноваційність організації, розвиваючи її клієнтоорієнтованість, лідерство, взаємодію з постачальниками та виробничу систему.

3. З'ясовано, що процесно-орієнтований підхід набуває важливості в охороні здоров'я, забезпечуючи якість медичних послуг, зменшення витрат і кращу взаємодію підрозділів. У сучасних умовах глобальних викликів він стає ключовим інструментом управління медичними закладами.

4. Досліджено, що вимоги до якості медичних послуг у стоматологічних клініках є комплексними, охоплюючи клінічні, організаційні, управлінські та етичні аспекти. Відповідність міжнародним стандартам, таким як ISO 9001, і національним вимогам забезпечує високий рівень обслуговування пацієнтів, сприяючи успіху клінік на ринку стоматологічних послуг.

5. Встановлено, що якість медичних послуг і стандарти обслуговування в стоматологічній клініці охоплюють професійну компетентність лікарів, сучасне обладнання, комфорт пацієнтів і ефективну комунікацію. Дотримання цих стандартів забезпечує високу якість медичної допомоги, задоволення пацієнтів та успішну роботу клініки. Для підтримки

конкурентоспроможності та розвитку важливими є постійне вдосконалення та контроль відповідності стандартам якості.

6. Аналіз структури клініки виявив чітко визначену організаційну систему, що охоплює медичні та адміністративні процеси. Проведений SWOT-аналіз висвітлив основні переваги, недоліки, можливості для розвитку та потенційні загрози. Серед сильних сторін – стабільна клієнтська база та висококваліфікований персонал, тоді як головним недоліком є залежність від зовнішньої конкуренції.

7. Визначено, що стоматологічна клініка має кілька ключових бізнес-процесів, які взаємодіють між собою та потребують оптимізації. Особливу увагу необхідно приділити адміністративним, фінансовим і технічним процесам для зменшення затрат часу та ресурсів. Доведено, що ключові процеси та показники ефективності є фундаментом успішної роботи стоматологічної клініки, які допомагають оцінити поточний стан діяльності, а також визначити напрями для вдосконалення та розвитку.

8. Встановлено, що процесна модель є важливим інструментом для оптимізації роботи стоматологічної клініки, що дозволяє інтегрувати різні етапи діяльності в єдиний механізм і забезпечити високу ефективність її роботи. Модель сприяє стандартизації процедур, мінімізації помилок та покращенню комунікації між різними відділеннями та персоналом. Застосування процесної моделі дозволяє клініці більш ефективно використовувати ресурси, підвищувати якість обслуговування пацієнтів та досягати кращих клінічних результатів.

9. Доведено, що визначення чітких критеріїв оцінки та ефективних інструментів контролю результативності процесів є ключовим фактором для успішного управління та оптимізації діяльності стоматологічної клініки. Встановлені критерії дозволяють об'єктивно вимірювати досягнення поставлених цілей та своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників. Впровадження дієвих інструментів контролю забезпечує

постійний моніторинг процесів, сприяє оперативному реагуванню на проблеми та підвищенню загальної ефективності діяльності клініки.

10. Досліджено, що розробка документального супроводження реалізації процесного підходу в діяльності стоматологічної клініки забезпечує формалізацію та стандартизацію всіх бізнес-процесів, що сприяє підвищенню їхньої прозорості та керованості. Впровадження належного документального супроводження є важливим кроком для успішної реалізації процесного підходу та досягнення стратегічних цілей стоматологічної клініки.

11. З'ясовано, що координація та інтеграція різних процесів відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективної діяльності стоматологічної клініки, де синхронна робота різних відділень безпосередньо зумовлює рівень якості надання медичних послуг пацієнтам.

12. Встановлено, що аналіз потенційної ефективності від застосування процесно-орієнтованого підходу в стоматологічній клініці виявляє значні можливості для вдосконалення її роботи за рахунок кращої узгодженості дій, скорочення кількості збоїв та прискорення виконання процедур. Очікувані результати, зокрема зменшення витрат, підвищення якості послуг та рівня задоволеності пацієнтів, обґрунтовують необхідність впровадження процесного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беляєва О. А. Управління якістю медичних послуг: сучасні концепції та підходи. Харків : Вид. ХНУ, 2020. 221 с.
2. Бондаренко М. І. Аналіз ефективності процесного управління у стоматологічних закладах. *Вісник менеджменту в медицині*. 2021. № 2. С. 32–37.
3. Бушуєва Н. С. Стандартизація медичних послуг в Україні : монографія. Київ : Науковий центр стандартів, 2019. 123 с.
4. Власенко Ю. І. Ефективність процесно-орієнтованого підходу в організації бізнесу: приклади з практики. *Наукові записки «Менеджмент і економіка»*. 2019. № 7. С. 33–41.
5. Гордієнко П.М. Вплив впровадження стандартів ISO 9001 у медичній сфері України. *Вісник стандартів*. 2021. №3. С. 8–14.
6. Герасименко С.В. Впровадження систем управління якістю у сфері охорони здоров'я. Київ : Науково-дослідний інститут охорони здоров'я, 2020. 43 с.
7. Гончарук Ю. В. Розвиток систем управління якістю в стоматологічних клініках. *Науковий вісник охорони здоров'я*. 2020. № 3. С. 22–27.
8. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2015. 47 с.
9. ДСТУ ISO 19011:2019. Настанови щодо аудиту систем управління. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2019.
10. Дубчак С. М. Розробка KPI для оцінки діяльності медичних установ. *Практика менеджменту*. 2022. № 1. С. 12–18.
11. Дубровіна І. М. Впровадження процесного підходу до управління лікарнями в Україні. *Вісник економіки та управління*. 2021. № 1. С. 23–30.
12. Іванова Л. В. Визначення ключових процесів у стоматологічній практиці. *Медичний менеджмент*. 2022. № 1. С. 19–24.

13. Кондратенко В. В. Впровадження інноваційних моделей управління в медичних закладах. *Журнал «Менеджмент та стратегія»*. 2021. № 5. С. 45–50.
14. Костенко Н. В. Стандартизація процесів у стоматологічній практиці. *Медична справа*. 2021. № 4. С. 30–36.
15. Кривонос Р. В. Методологія оцінювання якості медичних послуг у державних установах охорони здоров'я. *Вісник соціальної медицини та організації охорони здоров'я України*. 2020. № 3. С. 15–22.
16. Куценко Т. В. Якість медичних послуг: оцінка та вдосконалення. *Науковий журнал «Економіка охорони здоров'я»*. 2020. № 3. С. 15–20.
17. Лазоренко Т. П. Управління ризиками в медичних установах: теорія і практика. Полтава : УМСА, 2020. 250 с.
18. Мельник І. П. Управління ефективністю процесів у стоматологічних клініках. Київ : Медичний центр «Клініка XXI», 2021. 24 с.
19. Морозова О. В., Карпова О. І. Система якості медичних послуг в Україні: проблеми та перспективи. *Економіка та держава*. 2021. № 1. С. 76–80.
20. Наумова Л. О. Інтеграція систем якості в українських медичних закладах. *Науковий журнал «Сучасний менеджмент»*. 2019. № 3. С. 10–16.
21. Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з медичної практики : Постанова Кабінету Міністрів України від 02.03.2016 № 285. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/285-2016-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 20.11.2024).
22. Про затвердження стандартів акредитації закладів охорони здоров'я: Наказ МОЗ України від 14.03.2011 № 142. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/TM042049>. (дата звернення: 20.11.2024).
23. Романенко А. С. SWOT-аналіз як інструмент підвищення ефективності медичних послуг. *Менеджмент у медицині*. 2020. № 2. С. 14–20.

24. Семенова О. П. Оцінка ефективності впровадження системи управління якістю у медичних закладах. *Журнал «Менеджмент в охороні здоров'я»*. 2021. № 4. С. 19–25.
25. Суховірська І. В., Кордонець Г. Ю. Процесно-орієнтоване управління у сфері охорони здоров'я. *Вісник економіки, права та управління*. 2021. № 4. С. 90–96.
26. Ткаченко О. В. Методичні підходи до впровадження процесного управління у медичних закладах. *Економіка охорони здоров'я*. 2022. № 2. С. 50–57.
27. Харитонов О. М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного планування в управлінні медичними закладами. *Практика менеджменту*. 2020. № 2. С. 28–34.
28. Черненко В. В. Впровадження інновацій у сфері медичних послуг в Україні. *Економіка та соціальні інновації*. 2021. № 4. С. 41–47.
29. Шаповалова В. А. Оцінка якості надання медичних послуг: методичні аспекти. *Науковий журнал «Галузева економіка»*. 2019. № 5. С. 29–35.
30. Яковенко О. М. Сучасні тенденції вдосконалення медичного обслуговування в Україні. *Соціальні виміри суспільства*. 2020. № 2. С. 45–52.
31. Alexander J. K. Implementation of Quality Management Systems in Healthcare Organizations. *Journal of Healthcare Management*. 2020. № 3. P. 18–25.
32. Anderson P. L. Risk Management in Medical Institutions: Concepts and Practices. New York : Healthcare Standards Press. 2021. 24p.
33. Baker R. M. Process-Oriented Management in the Healthcare Sector. *Journal of Economic and Business Studies*. 2019. № 2. P. 45–51.
34. Carter T. A. Measuring the Efficiency of Healthcare Processes: Case Studies and Results. *Journal of Applied Health Economics*. 2021. № 4. P. 23–30.
35. Davies S. E. Quality Assessment in Dental Practices: Modern Approaches. *Journal of Dentistry and Healthcare*. 2020. № 1. P. 12–19.

36. Edwards H. L. Accreditation Standards for Medical Institutions: Global Trends. London : Medical Accreditation Institute, 2020. 57 p.
37. Green J. A. Integration of ISO 9001 Standards in Healthcare Facilities. *International Journal of Quality Management*. 2021. № 2. P. 8–14.
38. Harris M. J. Innovation in Medical Services: Management Strategies. *Journal of Medical Innovation*. 2020. № 3. P. 28–34.
39. Johnson P. Key Processes in Healthcare Organizations: Identification and Improvement. *International Journal of Process Management*. 2022. № 1. P. 10–17.
40. King L. F. Development of KPIs for Evaluating Healthcare Institutions. *Practice of Management*. 2022. № 2. P. 14–20.
41. Lewis R. D. Modern Trends in Improving Healthcare Services in Europe. *Journal of Social Dimensions*. 2020. № 3. P. 33–39.
42. Miller K. R. SWOT Analysis as a Tool for Strategic Planning in Healthcare Management. *Strategic Practice in Medicine*. 2021. № 2. P. 21–27.
43. Nelso D. L. Quality Management in Healthcare: Concepts and Methodologies. Cambridge : Health Systems Publishing, 2019. 124 p.
44. Parker N. Standardization of Dental Processes: Guidelines and Recommendations. *Journal of Medical Standards*. 2021. № 4. P. 18–24.
45. Quinn, C. B. Process Management in Hospitals: Current Challenges. *Journal of Hospital Management*. 2020. № 2. P. 15–22.
46. Robinson A. J. Risk Management Strategies in Dental Clinics. *International Journal of Dental Management*. 2020. № 3. P. 19–26.
47. Smith J. Evaluation of Quality Management System Implementation in Dentistry. *Healthcare Management Studies*. 2021. № 3. P. 12–18.
48. Taylor F. Modern Approaches to Accreditation in Healthcare. *International Journal of Health Standards*. 2020. № 4. P. 29–35.
49. Walker P. Effectiveness of Process-Oriented Approach in Business Organizations: Practical Examples. *Journal of Business Management*. 2019. № 7. P. 33–41.

50. Wilson K. Strategic Approaches to Innovation in Medical Services. *Journal of Management and Strategy*. 2021. № 5. P. 30–38.
51. Young M. A. Quality Assurance in Medical Services: Trends and Perspectives. *Health Economics and State Policy*. 2021. № 1. P. 20–27.

ДОДАТКИ



Міністерство
охорони здоров'я
України

Національний
фармацевтичний
університет



СЕРТИФІКАТ

Цим засвідчується, що

Ткаченко А. В.

Наукові керівники:
Роголя О. Ю.,
Зборовська Т. В.

брав(ла) участь у роботі IV Всеукраїнської
науково-практичної конференції
з міжнародною участю

**YOUTH
PHARMACY
SCIENCE**

Ректор НФаУ,
д. фарм. н., проф.



Алла КОТВИЦЬКА

10-11 грудня 2024 р.
м. Харків,
Україна



Міністерство
охорони здоров'я
України

Національний
фармацевтичний
університет



**ЗБІРНИК
МАТЕРІАЛІВ**

V Всеукраїнська науково-практична
конференція з міжнародною участю

**YOUTH
PHARMACY
SCIENCE**

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

YOUTH PHARMACY SCIENCE

МАТЕРІАЛИ
V ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
КОНФЕРЕНЦІЇ З МІЖНАРОДНОЮ УЧАСТЮ

10-11 грудня 2024 року
м. Харків

Харків
НФаУ
2024

10-11 грудня 2024 р.,
м. Харків, Україна

УДК 615.1 Редакційна колегія: проф. Котвицька А. А., проф. Владимірова І. М. Укладачі: Зуйкіна Є.С., Боднар Л. А., Сурікова І. О. Youth Pharmacy Science: матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (10-11 грудня 2024 р., м. Харків). – Харків: НФаУ, 2024. – 532 с. Збірка містить матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції «Youth Pharmacy Science», які представлені за пріоритетним напрямком науково-дослідної роботи Національного фармацевтичного університету. Розглянуто теоретичні та практичні аспекти синтезу біологічно активних сполук і створення на їх основі лікарських субстанцій; стандартизації ліків, фармацевтичного та хіміко-технологічного аналізу; вивчення рослинної сировини та створення фітопрепаратів; сучасної технології ліків та екстемпоральних рецептур; біотехнології у фармацевті; досягнень сучасної фармацевтичної мікробіології та імунології; доклінічних досліджень нових лікарських засобів; фармацевтичної оцінки рецептурних та безрецептурних лікарських препаратів; доказової медицини; сучасної фармакотерапії, соціально-економічних досліджень у фармацевті, маркетингового менеджменту та фармакоеконіміки на етапах створення, реалізації та використання лікарських засобів; управління якістю у галузі створення, виробництва й обігу лікарських засобів; інформаційних та освітніх технологій у фармацевті та медицині; суспільствознавств; філології. УДК 615.1 © НФаУ, 2024	«УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ У ФАРМАЦІЇ» 3. Навчання персоналу зовнішньої служби. Для якісного виконання посадових обов'язків для медичних представників компанії проводиться регулярні тренінги з питань ефективності й безпеки ЛЗ відповідно до останніх клінічних досліджень, етики, комунікації та регуляторних вимог. 4. Фокус на доказовій медицині. Просування ЛЗ виключно на основі доказової бази (результатів клінічних досліджень та затвердженій інструкції до медичного застосування ЛЗ), а також надання фахівцям охорони здоров'я точних і підтверджених даних про ЛЗ. 5. Зворотний зв'язок. Збирання та аналіз даних від медичних працівників щодо ефективності та побічних дій ЛЗ, запровадження механізму збору інформації про фармаконадгляд (pharmacovigilance) та її використання для покращення якості продуктів і процесів. 6. Контроль процесів і показників. Вимірювання ключових показників, таких як кількість візитів, рівень інформованості медичних працівників про препарати та задоволеність клієнтів. Забезпечення якості комунікацій, що веде до підвищення рівня довіри до компанії. 7. Використання сучасних технологій. Використання CRM-систем для управління взаємодіями з медичними працівниками. Цифровізація матеріалів для просування ЛЗ (електронні каталоги, вебіари). 8. Управління ризиками. Аналіз і управління ризиками, пов'язаними з неправильною інтерпретацією інформації про ЛЗ. Запобігання потенційним юридичним і репутаційним загрозам через контроль промоційної діяльності. 9. Постійне вдосконалення діяльності. Впровадження циклу PDCA для оптимізації процесів роботи зовнішньої служби. Використання результатів аудиту та зворотного зв'язку для вдосконалення практик просування. Висновки. Система управління якістю у роботі зовнішньої служби фармацевтичної компанії є багатокомпонентною структурою, що враховує нормативні, етичні та технологічні аспекти. Її впровадження сприяє підвищенню ефективності просування лікарських засобів, зміцненню довіри до бренду та забезпеченню відповідності сучасним вимогам фармацевтичного ринку. Застосування процесно-орієнтованого підходу в діяльності стоматологічної клініки Ткаченко А. В. Наукові керівники: Рогудя О. Ю., Зборовська Т. В. Національний фармацевтичний університет, Харків, Україна andreyvladimirov1ch1995@gmail.com Вступ. У сучасних умовах конкуренції та постійних змін у сфері охорони здоров'я стоматологічні клініки мають забезпечувати високу якість послуг, оптимізацію використання ресурсів і задоволення зацікавлених сторін. Процес стоматологічної допомоги традиційно розподілений за структурними підрозділами та/або лікарями, що підвищує ризик недостатньої координації дій учасників процесу, його фрагментарності та низької пацієнтоорієнтованості. Технології моніторингу та оцінки якості стоматологічної допомоги не інтегровані повною мірою в практику оперативного-тактичного управління закладами охорони здоров'я; зворотний зв'язок із пацієнтами 430
Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю «YOUTH PHARMACY SCIENCE» обмежений. Клінічні індикатори якості як інструменти керування процесом стоматологічної допомоги не використовуються. Тому процесно-орієнтований підхід є ключовим інструментом для досягнення цілей з формування пацієнтоорієнтованого підходу та структурування бізнес-діяльності клініки. Мета дослідження. Дана робота досліджує теоретичні засади процесно-орієнтованого підходу, аналізує поточний стан управління стоматологічною клінікою та пропонує заходи з його впровадження. Матеріали та методи. Аналіз літературних джерел, стандартів ISO серії 9000 та нормативних вимог щодо надання стоматологічної допомоги та роботи закладів охорони здоров'я. Результати дослідження. Процесно-орієнтований підхід базується на управлінні діяльністю через систематичну ідентифікацію, моніторинг і оптимізацію процесів. Його еволюція почалася з концепції менеджменту якості та отримала розвиток у міжнародних стандартах ISO. Головними перевагами підходу є: - прозорість управління процесами, - оперативність реагування на зміни, - забезпечення відповідності потребам клієнтів і вимогам регуляторів. У сфері охорони здоров'я цей підхід допомагає стандартизувати процедури, мінімізувати ризик помилки та забезпечити безперервне вдосконалення якості медичних послуг. Оцінка діяльності стоматологічної клініки за допомогою SWOT-аналізу стоматологічної клініки дозволила визначити сильні та слабкі сторони її роботи. Основними висновками є: 1. Відсутність єдиної системи управління процесами. 2. Нерівномірний розподіл ресурсів і навантаження. 3. Відсутність системного підходу до управління якістю. Однак клініка має значний ресурсний потенціал, включаючи висококваліфікований персонал, сучасне обладнання та можливість впровадження міжнародних стандартів за рахунок структурального документообігу. Структура клініки потребує оптимізації та чіткого розподілу функцій між підрозділами відповідно до процесів. Впровадження процесно-орієнтованого підходу дозволить підвищити ефективність діяльності клініки. Для цього намі було запропоновано визначення всіх функцій клініки, групування та встановлення їх взаємозв'язків, залежностей. Таким чином, для моніторингу результативності кожного процесу ми пропонуємо ключові показники ефективності (KPI) обслуговування, продуктивності персоналу, задоволеності пацієнтів тощо. Впровадження стандартних операційних процедур (СОП), регламентів і форм звітності допоможе підвищити контрольованість отриманих результатів та операційного координування здійснення діяльності. Визначення можливих ризиків у ключових процесах та розробка заходів з попередження та їх коригування дозволить запобігти надзвичайним ситуаціям в організації, створити координований пацієнтоорієнтований простір з мінімальним зовнішнім та внутрішнім впливом. Оцінка ефективності роботи процесів допоможе підвищити продуктивність роботи персоналу через зменшення неефективних операцій, а запропоновані зміни спрямовані на: - зменшення кількості скарг пацієнтів, 431	Секція 14 «УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ У ФАРМАЦІЇ» - скорочення часу обслуговування, - збільшення загального рівня задоволеності пацієнтів, - підвищення координації управління на всіх рівнях. Реалізація запропонованих заходів дозволить досягти прозорості в управлінні, зменшити витрати та забезпечити стабільність послуг. Висновки. Процесно-орієнтований підхід є універсальним інструментом управління. Він забезпечує прозорість, ефективність і гнучкість та дозволяє не тільки підвищити якість послуг і рівень задоволеності пацієнтів, але й створити конкурентоспроможну, стійку до змін організацію. Впровадження даного підходу сприятиме сталому розвитку клініки, адаптації до міжнародних медичних стандартів та покращенню її репутації та конкурентоздатності. Навчання та підвищення компетентності персоналу як основний фактор успішного функціонування організації Третяк В. С. Науковий керівник: Літвінова О. В. Національний фармацевтичний університет, Харків, Україна vasilyi.tretyak@gmail.com Вступ. Основою процвітання, стабільності, розвитку та конкурентоспроможності кожного успішного підприємства є компетентний персонал. Необхідність навчання та розвитку персоналу продиктований постійним вдосконаленням знань, появою новітніх технологій та підходів до діяльності. Мета дослідження. Проаналізувати процес коригувальні дії як важливим елементом СУА, без належного функціонування якого неможлива успішна і тривала діяльність підприємства. Матеріали та методи. Метод порівняльного аналізу, системно-аналітичний, статистичний та логічний методи. Результати дослідження. Персонал у сучасних умовах повинен бути висококваліфікованим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням й ерудитом. Організація професійного розвитку стала однією з основних функцій управління персоналом. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу є сьогодні одним з пріоритетних напрямків діяльності успішних підприємств. Навчання – це метод підготовки персоналу, направленої на підвищення ефективності роботи організації. Конкретні методи навчання персоналу: підвищення загального рівня кваліфікації; отримання нових знань і навиків, якщо змінюється або ускладнюється характер роботи, відкриваються нові напрями діяльності; освоєння і підтримка колективних навиків, якщо змінюється; підготовка до заняття новою посадою; прибирання професій впадалі; присвоєння професії адаптації; економії засобів, що втрачаються через невисоке виконання робіт; поліпшення морально-психологічного клімату робітності між вимогами до працівника і якість його реальної людини. Як відзначають фахівці, в результаті навчання у персоналу відбуваються певні зміни в діяльності: результативність росте швидше за витрати; швидше темп роботи і досягається потрібний її ритм; удосконалюються і автоматизуються рухи; зникаєсть стомованість; 432