

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

СОКОЛИК Олег Васильович

Координація роботи структурних підрозділів закладу охорони здоров'я. /
Coordination of the work of the structural divisions of the health care

"спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент закладів охорони здоров'я"

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЗОЗм-21

О. В. Соколик

Науковий керівник:

к.е.н., доцент, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна

ТЕРНОПІЛЬ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КООРДИНАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	6
1.1. Роль структурних підрозділів в організаційній структурі закладу охорони здоров'я.	6
1.2. Основні поняття та завдання координації діяльності структурних підрозділів закладу охорони здоров'я.	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КООРДИНАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	23
2.1. Організаційне забезпечення формування та реалізації координаційних механізмів у закладі охорони здоров'я.	23
2.2. Механізм координації роботи структурних підрозділів закладу охорони здоров'я.	31
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КООРДИНАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	38
3.1. Поліпшення організаційного забезпечення координації діяльності структурних підрозділів закладу охорони здоров'я.	38
3.2. Напрямки вдосконалення механізмів координації діяльності структурних підрозділів закладу охорони здоров'я з використанням планувальних інструментів.	49
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку системи охорони здоров'я важливим аспектом ефективності її функціонування є координація діяльності структурних підрозділів. Вона забезпечує інтеграцію зусиль різних відділів і спеціалізацій, що, в свою чергу, сприяє підвищенню якості медичних послуг та задоволеності пацієнтів. Необхідність у систематизації та оптимізації координаційних процесів стає особливо актуальною в контексті постійних змін у законодавстві, технологіях та медичних стандартах.

Організація роботи закладів охорони здоров'я в сучасних умовах є аспектом забезпечення ефективності надання медичних послуг. Складність структури медичних установ, багаторівність процесів управління та стрімкі зміни у сфері охорони здоров'я вимагають вдосконалення механізмів координації між структурними підрозділами. Саме координація є ключовим елементом для досягнення синергії в роботі різних підрозділів, що сприяє раціональному використанню ресурсів та забезпеченню

Ефективна координація таких ускладнень вирішенню завдань, як оптимізація процесів лікування, покращення комунікації між медичними працівниками, своєчасне реагування на виклики в системі охорони здоров'я та зниження адміністративних бар'єрів. Особливе значення ця проблема виникає в умовах реформування системи охорони здоров'я України, коли оптимізація управлінських процесів стає одним із пріоритетів розвитку.

Актуальність теми зумовлена необхідністю адаптації організаційних структур до нових викликів, що постають перед системою охорони здоров'я. Впровадження ефективних моделей координації здатне не лише підвищити продуктивність роботи медичних установ, але й забезпечити комплексний підхід до лікування та профілактики захворювань.

Проблематика розробки та застосування інструментів адміністрування діяльності організацій висвітлена в роботах таких науковців, як Баєва О. В., Бородіна О. А., Бурачек І. В., Волинчук Ю. В., Герасимyak Н. В., Забродська Г. І., Круш П. В., Мартинюк О. А., Міненко М. А., Михаліцька Н. Я., Новіков Б. В.,

Сініок Г. Ф., Ходова Я. О. та інших. Водночас зростаючі вимоги споживачів до якості медичних послуг, складність управління і розвитку медичних установ в умовах посилення конкуренції у сфері охорони здоров'я обумовлюють необхідність постійного вдосконалення діяльності закладів охорони здоров'я з акцентом на використання сучасних інструментів координації. Це підкреслює актуальність теми дослідження, представленої у кваліфікаційній роботі.

Метою даного дослідження є аналіз існуючих механізмів координації діяльності структурних підрозділів закладу охорони здоров'я, виявлення їхніх недоліків та розробка рекомендацій щодо вдосконалення цих процесів. У роботі були поставлені та вирішені наступні завдання:

- розглянути теоретичні основи координації у закладах охорони здоров'я;
- визначити роль структурних підрозділів в організаційній структурі медичного закладу;
- проаналізувати практичні аспекти реалізації координаційних механізмів у закладі охорони здоров'я;
- окреслити шляхи поліпшення організаційного забезпечення координації діяльності структурних підрозділів закладу охорони здоров'я шляхи їх удосконалення;
- визначити напрямки вдосконалення механізмів координації діяльності структурних підрозділів закладу охорони здоров'я.

Об'єктом дослідження є процес управління діяльністю структурних підрозділів закладів охорони здоров'я.

Предмет дослідження є методи та інструменти координації роботи структурних підрозділів закладів охорони здоров'я з метою підвищення ефективності їх функціонування.

У процесі дослідження були використані як теоретичні, так і практичні методи аналізу, що дозволило отримати комплексне уявлення про стан координації в закладі охорони здоров'я. Зокрема було здійснено аналіз літературних джерел, щоб зрозуміти теоретичні основи та напрацювання у сфері

координації в закладах охорони здоров'я. Для розуміння взаємодії між підрозділами було застосовано системний аналіз, який дозволяє розглядати медичний заклад як єдину систему. Цей метод допоміг виявити слабкі місця та оцінити ефективність існуючих зв'язків між структурними одиницями. Для глибшого розуміння кращих практик в управлінні медичними закладами був корисним порівняльний аналіз. Це допоможе адаптувати ефективні рішення з інших закладів чи регіонів до конкретного об'єкта дослідження. Поєднання цих методів дозволить глибоко вивчити проблему, отримати обґрунтовані висновки та розробити практичні рекомендації для покращення координації роботи структурних підрозділів закладів охорони здоров'я.

Результати роботи можуть стати основою для подальших досліджень та впровадження нових управлінських технологій у практику медичних установ.

Результати роботи апробовані на наукових конференціях факультету економіки та управління та кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КООРДИНАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Роль структурних підрозділів в організаційній структурі закладу охорони здоров'я

Структурні підрозділи є ключовими елементами організаційної структури закладу охорони здоров'я, адже саме через них реалізуються основні функції установи. Кожен підрозділ виконує чітко визначені завдання, спрямовані на забезпечення якісного надання медичних послуг, ефективне управління ресурсами та дотримання встановлених стандартів.

Клінічні підрозділи, такі як відділення терапії, хірургії, педіатрії чи реабілітації, безпосередньо забезпечують лікування пацієнтів. Вони відповідають за надання медичної допомоги відповідно до специфіки їхньої діяльності. Їхня злагоджена робота значною мірою впливає на швидкість і якість діагностики, лікування та реабілітації.

Підрозділи, які виконують адміністративні та управлінські функції, відіграють важливу роль у координації процесів у закладі. Вони займаються плануванням, розподілом ресурсів, забезпеченням дотримання нормативних вимог та організацією роботи медичного персоналу. Ефективність роботи цих підрозділів створює основу для чіткої взаємодії між усіма елементами організаційної структури.

Служби підтримки, такі як технічне обслуговування, бухгалтерія, постачання, забезпечують матеріально-технічну базу закладу. Їхня діяльність гарантує безперебійне функціонування медичного обладнання, своєчасне постачання медикаментів і витратних матеріалів, а також фінансову стабільність.

Інформаційно-аналітичні підрозділи виконують завдання з моніторингу діяльності закладу, збору та аналізу даних, необхідних для прийняття

управлінських рішень. В умовах сучасного медичного простору їхня роль зростає завдяки розвитку цифрових технологій і автоматизації процесів.

Координація між підрозділами забезпечує єдність і цілісність роботи всього закладу. Від налагодженої взаємодії залежить якість медичних послуг, рівень задоволеності пацієнтів та ефективність використання ресурсів. Саме тому роль структурних підрозділів в організаційній структурі закладу охорони здоров'я не можна недооцінювати – вони є основою для досягнення поставлених цілей і розвитку установи.

Заклади охорони здоров'я є складними організаційними системами, у яких основними елементами виступають структурні підрозділи. Кожен підрозділ виконує специфічні завдання, що сприяють досягненню загальних цілей установи. Ефективна діяльність закладу забезпечується через налагоджену взаємодію між підрозділами, що створює цілісну організаційну структуру, спрямовану на стабільну та злагоджену роботу.

Організаційна структура закладу охорони здоров'я слугує засобом відображення зв'язків і взаємодій між його підрозділами. Ця структура базується на функціональних та цільових компонентах, які дозволяють виконувати визначені функції задля реалізації місії установи. Злагодженість роботи організаційної структури забезпечує координацію та узгодження дій між підрозділами, що сприяє оптимізації управління та підвищенню ефективності діяльності.

Особливості організаційної структури закладу охорони здоров'я залежать від специфіки його функціонування та регламентуються відповідними документами, такими як статут. Структура визначає місце кожного підрозділу у загальній системі закладу, що дозволяє чітко розподілити обов'язки та права, оптимізувати управлінські процеси та досягати високого рівня організаційної взаємодії.

Кожен структурний підрозділ має чітко окреслені функції, завдання та обов'язки, які закріплені у відповідному положенні. Цей внутрішній нормативний документ регламентує діяльність підрозділу та визначає порядок

його співпраці з іншими частинами організації. Згідно з чинним законодавством, такі положення є обов'язковими і спрямовані на забезпечення ефективної взаємодії в межах закладу.

Організаційна структура також враховує потреби зовнішнього середовища, що дозволяє адаптувати заклади охорони здоров'я до змін у медичному просторі. Вона забезпечує розподіл функцій управління, визначає права та обов'язки на різних рівнях, сприяє оптимізації управлінських процесів і формує корпоративну культуру, орієнтовану на ефективність.

Таким чином, структурні підрозділи є основою організаційної структури закладу охорони здоров'я, забезпечуючи його функціональну спроможність і стратегічний розвиток. Їхня взаємодія формує єдиний механізм управління, спрямований на досягнення поставлених цілей і реалізацію завдань у сфері медичного обслуговування населення.

Таблиця 1.1

Принципи побудови організаційної структури закладу охорони здоров'я

Принцип	Характеристика принципу
1. Відповідність організаційної структури цілям управлінської діяльності, а не навпаки	Це основний принцип. Його дотримання допомагає значно скоротити витрати на управління
2. Оптимізація поділу праці	Мається на увазі створення повністю завантажених робочих місць, усунення протилежних функцій і т. д. Дотримання принципу дає змогу забезпечити нормальне завантаження кожного працівника, зберегти творчий характер роботи. Недотримання принципу може призвести до збільшення витрат на утримання організаційної структури за всіма статтями
3. Формування організаційної структури управління повинно супроводжуватися розробкою прав і обов'язків кожного працівника та підрозділу	При недотриманні цього принципу може виникнути дублювання функцій, втрата частини функцій і подовження циклу прийняття управлінського рішення
4. Дотримання відповідності повноважень обов'язкам	Невиконання цього принципу завдає економічної і моральної шкоди організаційній структурі управління
5. Відповідність організаційної структури управління зовнішньому середовищу	Невиконання цього принципу приводить до росту витрат часу на доведення управлінських рішень, втрат від завищення витрат на таке доведення

В процесі організаційного проектування закладу охорони здоров'я вирішується комплекс важливих завдань, спрямованих на оптимізацію використання організаційного потенціалу. Це включає вибір найбільш

ефективного набору спеціалізованих структурних підрозділів та налагодження взаємозв'язків між ними. Такий підхід створює умови для успішної реалізації місії та цілей медичної установи, враховуючи її профіль, потужність та особливості функціонування.

Ключовими аспектами організаційного проектування є:

- Рациональний розподіл управлінських функцій між співробітниками різних рівнів. Це забезпечує прозорість управлінських процесів, чіткість виконання завдань і мінімізує дублювання обов'язків.
- Ефективна координація взаємодії між підрозділами на вертикальному та горизонтальному рівнях. Це сприяє синергії в роботі закладу, усуває організаційні бар'єри та підвищує оперативність прийняття рішень.
- Оптимальне формування структури підрозділів, що передбачає чітке визначення функціональних обов'язків медичного персоналу. Це дозволяє кожному співробітнику зосередитися на виконанні своїх завдань, що підвищує якість медичних послуг.
- Матеріально-технічне забезпечення, яке має відповідати сучасним стандартам. Належні умови праці є критично важливими для ефективної роботи персоналу та підтримання високого рівня обслуговування пацієнтів.

Важливою вимогою до організаційної структури закладу охорони здоров'я є її адаптивність. Це означає, що структура повинна постійно аналізуватися та вдосконалюватися, аби відповідати зростаючим вимогам до якості медичних послуг, враховувати зміни в медичному середовищі та бути готовою до викликів, які можуть виникати через глобальні події, такі як пандемії. Регулярна діагностика ефективності організаційної структури дозволяє вчасно виявляти слабкі місця та розробляти заходи для їх усунення.

Таким чином, проектування організаційної структури закладу охорони здоров'я є динамічним процесом, який спрямований на досягнення високих стандартів у медичному обслуговуванні та забезпечення стійкості закладу в умовах змін і викликів сучасного світу.

Удосконалення організаційної структури закладу охорони здоров'я має відповідати низці важливих вимог, які забезпечують її ефективність та здатність реагувати на виклики сучасного медичного середовища.

Перш за все, структура повинна бути адекватною, тобто відповідати профілю та потужності медичної установи. Це означає, що організаційна модель повинна враховувати специфіку діяльності закладу, його масштаб та напрямок роботи. Не менш важливою є адаптивність – здатність організаційної структури відповідати змінам в орієнтації та стратегії установи. В умовах постійних змін у медичній сфері особливо актуальними є гнучкість і динамізм, які дозволяють оперативно реагувати на трансформації в середовищі функціонування закладу.

Структура також має бути спеціалізованою, тобто забезпечувати функціональну автономність підрозділів, що дозволяє кожному з них зосередитися на виконанні своїх завдань. Водночас важливо забезпечити пропорційність, тобто узгодженість чисельності персоналу з потужністю та профілем медичної установи.

Для успішного функціонування в умовах зростаючої конкуренції в медичному середовищі заклади охорони здоров'я повинні не лише вдосконалювати організаційну структуру, але й формувати оптимальний набір спеціалізованих підрозділів та налагоджувати ефективні зв'язки між ними. Це дозволяє інтегрувати зусилля та ресурси всіх структурних елементів, створюючи умови для досягнення синергетичного ефекту в реалізації загальних цілей установи.

Зв'язки між підрозділами відіграють центральну роль в організаційній структурі, оскільки вони забезпечують єдність та цілісність роботи закладу. В організаційній моделі виділяють два основні типи зв'язків: вертикальні та горизонтальні.

- вертикальні зв'язки визначають відносини між різними рівнями управління. Вони включають:
 - пряме лінійне підпорядкування, що забезпечує реалізацію корпоративної політики та єдність керівництва;

- функціональне підпорядкування, яке визначає спеціалізовані завдання для підрозділів;
- підконтрольність та підзвітність, що дозволяють підтримувати прозорість та відповідальність у роботі;
- горизонтальні зв'язки спрямовані на взаємодію між підрозділами у межах їхньої функціональної діяльності. Вони сприяють координації зусиль у досягненні загальних цілей закладу, формуючи середовище, яке підтримує інтеграцію роботи та ефективність усієї організації.

Збалансоване використання вертикальних і горизонтальних зв'язків сприяє створенню стійкої, ефективної та адаптивної організаційної структури, яка відповідає вимогам сучасної системи охорони здоров'я.

Сучасні умови функціонування та розвитку закладів охорони здоров'я потребують особливої уваги до організаційного проектування, адже саме організаційна структура визначає ефективність роботи установи. Як підкреслюють дослідники, організаційні структури створюються для забезпечення координації та контролю діяльності підрозділів і співробітників. Вони характеризуються такими параметрами, як складність (ступінь розподілу функцій), формалізація (застосування встановлених правил і процедур) і співвідношення централізації та децентралізації (рівні ухвалення управлінських рішень).

Ефективна робота закладу охорони здоров'я базується на чіткому визначенні завдань і функціональних повноважень кожного підрозділу відповідно до спеціалізації закладу та його потужності. Функціональна діяльність підрозділів ґрунтується на спеціалізації та департаменталізації, що передбачає узгодження структури підрозділів і ресурсного забезпечення з їхніми завданнями.

Удосконалення організаційної структури закладу охорони здоров'я є безперервним процесом, який повинен враховувати низку ключових чинників:

- профіль і вид діяльності закладу, а також його позицію на ринку медичних послуг;

- організаційно-правову форму та законодавче регулювання діяльності установи;
- рівень конкуренції на ринку медичних послуг і попит на конкретні види медичної допомоги;
- сучасні технології медичного обслуговування;
- розвиток внутрішнього середовища організації, включаючи кадрові та матеріальні ресурси;
- стратегічні орієнтири, які визначають напрями розвитку закладу.

Особливий вплив на формування організаційної структури мають медичні технології, які встановлюють послідовність і характер процедур. Залежно від їхнього типу, структура може враховувати:

- послідовну взаємозалежність, коли робота одного підрозділу є передумовою для функціонування іншого (наприклад, взаємодія між діагностичним і лікувальним відділенням);
- пов'язану взаємозалежність, що об'єднує різні етапи медичного обслуговування, такі як лікування і реабілітація;
- групову взаємозалежність, яка передбачає залучення кількох підрозділів для спільного надання медичних послуг.

Врахування цих аспектів створює основу для формування оптимальних організаційних структур, які відповідають вимогам сучасної системи охорони здоров'я. Така структура сприяє ефективному функціонуванню закладу, інтеграції його підрозділів та досягненню стратегічних цілей, забезпечуючи високу якість медичних послуг і стійкість до зовнішніх викликів.

Структурні підрозділи є фундаментальними елементами організаційної структури закладу охорони здоров'я, адже саме через них реалізуються ключові функції установи. Кожен підрозділ виконує чітко визначені завдання, спрямовані на забезпечення якісного обслуговування пацієнтів, ефективного управління ресурсами та дотримання встановлених стандартів. Клінічні підрозділи, такі як терапевтичні, хірургічні або реабілітаційні відділення, відіграють провідну роль

у наданні основних медичних послуг, забезпечуючи своєчасну діагностику, лікування та реабілітацію.

Адміністративні підрозділи є важливим ланцюгом у координації роботи закладу, займаючись організацією процесів, плануванням і дотриманням нормативних вимог. Служби підтримки забезпечують належну матеріально-технічну базу, яка є критичною для безперебійного функціонування закладу. Інформаційно-аналітичні підрозділи збирають і аналізують дані, необхідні для прийняття управлінських рішень, що стає особливо актуальним у сучасному цифровому середовищі.

Злагоджена взаємодія між підрозділами є ключем до ефективного функціонування закладу, забезпечуючи єдність та цілісність його роботи. Формування організаційної структури має враховувати специфіку діяльності закладу, його профіль та потужність, а також адаптуватися до змін зовнішнього середовища, таких як нові технології чи зростаючі вимоги пацієнтів. Особливу роль у проектуванні структури відіграють медичні технології, які визначають порядок і взаємозалежність роботи підрозділів.

Постійне вдосконалення організаційної структури сприяє досягненню стратегічних цілей закладу, підвищує ефективність управління та забезпечує високу якість медичних послуг. Таким чином, оптимальна організаційна структура є запорукою стабільного розвитку закладу охорони здоров'я в умовах сучасних викликів.

1.2 Основні поняття та завдання координації діяльності структурних підрозділів закладу охорони здоров'я

Координація в закладах охорони здоров'я — це процес узгодження діяльності різних структурних підрозділів для досягнення спільних цілей організації. Вона є ключовим фактором забезпечення ефективності та високої

якості медичних послуг, оскільки об'єднує зусилля всіх учасників системи охорони здоров'я.

Структурні підрозділи представляють собою окремі компоненти організаційної структури медичного закладу, які спеціалізуються на виконанні певних завдань, таких як лікування, діагностика, реабілітація або адміністративна діяльність. Для досягнення комплексного підходу до лікування пацієнтів важливо забезпечити злагоджену взаємодію між цими підрозділами.

Організаційна структура закладу охорони здоров'я визначає порядок функціонування підрозділів, їхні завдання та повноваження. Налагоджена структура сприяє зменшенню рівня бюрократизації та спрощує процеси ухвалення рішень.

Основними завданнями координації є забезпечення узгодженості дій, раціонального використання ресурсів, покращення комунікацій, підвищення якості медичних послуг, адаптація до змін, концентрація зусиль на досягненні спільних цілей, а також організація контролю й моніторингу.

Єдність дій у медичних установах є визначальним чинником їхньої ефективності. Вона охоплює як внутрішню взаємодію між підрозділами, так і зовнішні зв'язки із зацікавленими сторонами, такими як пацієнти чи постачальники. Налагоджена координація дозволяє зменшити ризики помилок, покращити якість обслуговування та забезпечити високий рівень задоволеності пацієнтів.

Основними умовами забезпечення узгодженості дій у закладах охорони здоров'я є такі аспекти:

1. Чітке визначення ролей і обов'язків:
 - кожен співробітник повинен розуміти свої функції не тільки в контексті своїх безпосередніх обов'язків, але й у взаємодії з іншими підрозділами;
 - чітко прописані посадові інструкції та розподіл повноважень допомагають уникнути дублювання функцій та конфліктів у роботі;
2. Ефективна комунікація:

- основою узгоджених дій є якісне спілкування між підрозділами. Постійні зустрічі, обговорення та звітування сприяють кращому обміну інформацією;

- використання сучасних інструментів, таких як електронні системи документообігу чи програмне забезпечення для управління проектами, значно спрощує процеси координації;

3. Спільні цілі та стратегічне планування:

- коли для всіх підрозділів встановлені єдині цілі, це допомагає координувати їхні зусилля;

- стратегічне планування, що враховує інтереси та потреби кожного відділу, створює гармонійну систему роботи;

4. Підтримка командного духу:

- створення атмосфери співпраці та взаємної підтримки серед працівників сприяє їхній мотивації та залученості до процесів;

- організація командних заходів, навчань чи проектів допомагає посилити командну єдність і поліпшити робочу атмосферу;

5. Моніторинг і оцінка ефективності:

- регулярна перевірка роботи підрозділів дозволяє своєчасно виявляти недоліки та коригувати процеси;

- збір відгуків від працівників і пацієнтів допомагає знайти слабкі місця у координації та вдосконалити роботу.

Таким чином, забезпечення узгодженості дій є базовою умовою для ефективного функціонування медичних закладів. Воно охоплює чіткий розподіл ролей, якісну комунікацію, спільну мету, підтримку командного духу та постійний моніторинг результатів. Завдяки цьому медичні установи можуть досягати високої якості обслуговування, задовольняти потреби пацієнтів і розвиватися як сучасні організації.

Раціональне використання ресурсів є одним із найважливіших аспектів управління в закладах охорони здоров'я, оскільки дозволяє досягти максимальної ефективності їхнього застосування. У медичній сфері ресурси

включають людські, фінансові, матеріально-технічні та інформаційні компоненти, зокрема дані про пацієнтів, медичні протоколи та статистичну інформацію. Оптимізація цих ресурсів сприяє підвищенню якості медичних послуг, зменшенню витрат і забезпеченню стійкого розвитку організації.

Ключові напрями оптимізації ресурсів включають такі аспекти:

1. Управління персоналом:
 - підбір і навчання кваліфікованих спеціалістів є основою для надання якісних послуг;
 - чітке визначення функцій кожного співробітника дозволяє уникнути дублювання завдань і підвищити продуктивність;
 - мотивація працівників через заохочення та визнання їхніх досягнень сприяє залученості до роботи;
2. Фінансова ефективність:
 - складання бюджету та контроль за його виконанням забезпечують стабільність фінансів і запобігають перевитратам;
 - важливим є пошук додаткових джерел фінансування, таких як гранти, державні програми чи партнерство з інвесторами;
3. Оптимізація матеріально-технічної бази:
 - раціональне управління запасами медикаментів і обладнання допомагає зменшити витрати та уникнути дефіциту;
 - регулярне технічне обслуговування гарантує безперебійну роботу обладнання й продовжує термін його використання;
4. Впровадження інформаційних технологій:
 - автоматизація рутинних процесів за допомогою електронних систем управління (ЕМС) зменшує трудовитрати та підвищує швидкість обробки даних;
 - використання аналітичних інструментів для оцінки ефективності закладу дозволяє знаходити шляхи вдосконалення;
5. Удосконалення процесів:
 - аналіз і покращення шляхів надання медичних послуг скорочують час очікування пацієнтів і підвищують рівень їхнього обслуговування;

- запровадження стандартних операційних процедур (СОП) забезпечує єдині підходи до виконання завдань.

Рационалізація використання ресурсів є важливим чинником для забезпечення ефективного функціонування закладів охорони здоров'я. Вона дозволяє скоротити витрати, підвищити якість послуг і забезпечити стабільність організації, створюючи основу для досягнення стратегічних цілей.

У сучасних умовах, коли швидкість і точність обміну інформацією мають вирішальне значення, удосконалення комунікації у закладах охорони здоров'я стає одним із головних чинників їх успішної діяльності. Ефективна взаємодія не тільки полегшує обмін інформацією, але й створює атмосферу співпраці, що є особливо важливим у сфері медицини. У великих медичних закладах узгодженість дій лікарів, медсестер та адміністративного персоналу забезпечує найвищий рівень обслуговування пацієнтів, а відсутність належної комунікації може призвести до хаосу. Коли співробітники можуть вільно ділитися своїми думками та пропозиціями, це підвищує довіру в колективі та знижує ризик помилок.

Сучасні технології відіграють значну роль у вдосконаленні процесу комунікації. Використання електронних медичних записів дозволяє швидко передавати дані про пацієнтів, а корпоративні платформи, такі як Microsoft Teams, сприяють швидкому обміну інформацією між співробітниками. Крім того, регулярні тренінги з розвитку комунікативних навичок, таких як активне слухання чи емоційний інтелект, покращують взаємодію з пацієнтами та зміцнюють робочі відносини в колективі.

Стандартизація процесів комунікації, зокрема впровадження стандартних операційних процедур (СОП), допомагає уникнути непорозумінь і мінімізує ризики помилок у роботі. Не менш важливим є зворотний зв'язок, який можна отримати через опитування працівників і пацієнтів. Це дає можливість виявляти проблеми й оперативно вдосконалювати роботу закладу.

Особливу роль відіграє міждисциплінарна взаємодія. Лікарі, медсестри та спеціалісти з різних напрямів, працюючи разом, забезпечують комплексний

підхід до лікування пацієнтів. Регулярні зустрічі та обговорення складних випадків допомагають знайти найкращі рішення.

Отже, удосконалення комунікації в медичних закладах є важливим завданням, що безпосередньо впливає на якість медичних послуг. Використання новітніх технологій, підтримка відкритої взаємодії, навчання персоналу, стандартизація процесів та зворотний зв'язок формують основу для створення ефективної системи комунікації, яка забезпечує задоволеність пацієнтів і високу якість обслуговування.

Покращення якості медичних послуг є основним завданням для закладів охорони здоров'я, оскільки це впливає як на здоров'я пацієнтів, так і на довіру до медичної системи загалом. Постійне навчання лікарів і медсестер дає змогу впроваджувати сучасні методики лікування, що підвищує ефективність надання медичної допомоги. Зворотний зв'язок від пацієнтів є важливим інструментом для виявлення недоліків у роботі та їх оперативного усунення. Інтеграція інноваційних технологій, таких як електронні медичні записи, сприяє точній діагностиці та контролю за лікувальним процесом. Співпраця між спеціалістами різних напрямів забезпечує комплексний підхід до лікування, що покращує якість обслуговування пацієнтів.

Адаптація до змін є важливою умовою успішного функціонування закладів охорони здоров'я, враховуючи швидкий розвиток медичних технологій і зміни законодавства. Медичний персонал повинен бути готовим впроваджувати нові методи лікування, протоколи та обладнання, що потребує постійного підвищення кваліфікації. Заклади охорони здоров'я також мають бути гнучкими у відповідь на зміну попиту на послуги, спричинену епідеміями або демографічними змінами. Здатність адаптувати внутрішні процеси гарантує стабільність роботи навіть в умовах нестабільності.

Цілеспрямованість у роботі закладів є ключовим фактором досягнення стратегічних цілей. Узгодженість дій співробітників, які розуміють місію закладу, сприяє створенню колективної відповідальності. Регулярні наради та обговорення планів допомагають підтримувати мотивацію та залученість

персоналу. Використання показників ефективності дозволяє оцінювати прогрес і вчасно коригувати дії, що забезпечує стійкість організації, високу якість послуг і відповідність викликам зовнішнього середовища.

Контроль і моніторинг у закладах охорони здоров'я є основою для забезпечення якості медичних послуг і безпеки пацієнтів. Систематичні перевірки та аналіз процесів дозволяють виявляти проблеми на ранніх етапах, що сприяє оперативному впровадженню коригувальних заходів. Використання сучасних інформаційних технологій для збору й обробки даних забезпечує точний моніторинг результатів лікування та рівня задоволеності пацієнтів. Зворотний зв'язок від медичного персоналу й пацієнтів допомагає вдосконалювати стандарти та процедури, що є важливим для підвищення якості обслуговування. Завдяки аналізу отриманих даних керівництво закладу може оцінювати ефективність змін і адаптуватися до нових викликів у сфері охорони здоров'я.

Координація роботи структурних підрозділів є ключовим елементом забезпечення ефективності функціонування закладу, підвищення якості медичних послуг і задоволеності пацієнтів. Вона сприяє інтеграції зусиль усіх учасників медичного процесу та забезпечує комплексний підхід до лікування й обслуговування населення. Особливу роль у цьому процесі відіграють керівники, які приймають рішення щодо найбільш ефективних методів впливу на діяльність підрозділів.

Ефективна координація передбачає використання превентивних і постійних заходів, таких як встановлення обмежень, розробка нормативних документів (стандартів, протоколів, графіків), методичний і інформаційний супровід роботи підрозділів. Значну увагу слід приділяти комунікаціям, як вертикальним, так і горизонтальним, а також формам управлінської діяльності, адаптованим до специфіки завдань. До таких форм належать наради, оперативні зустрічі, консиліуми й обговорення, які сприяють узгодженню дій і досягненню загальних цілей організації.

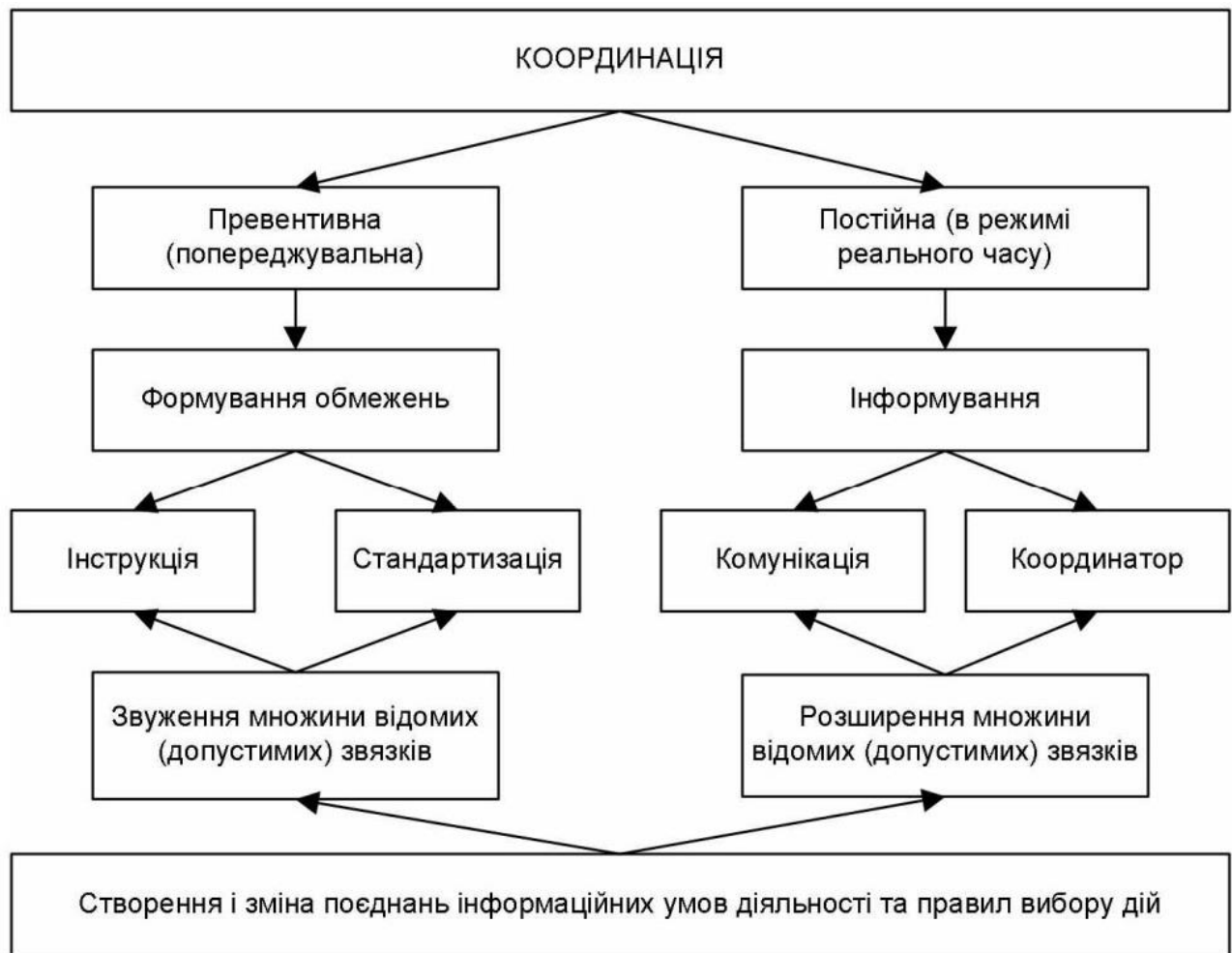


Рис. 1.1. Основні аспекти координації

Координація в закладах охорони здоров'я здійснюється через два основні типи: вертикальну та горизонтальну.

Вертикальна координація базується на управлінських зв'язках між керівництвом, керівниками структурних підрозділів і персоналом. Вона реалізується через:

- організацію комунікацій між керівниками та працівниками;
- прямий контроль за діяльністю підрозділів і співробітників;
- впровадження чітких регламентів, які визначають способи виконання завдань, технології й методи організації роботи.

Ці регламенти включають норми, стандарти, протоколи медичних процедур і графіки, що допомагають підтримувати якість послуг.

Горизонтальна координація спрямована на взаємодію між підрозділами, які знаходяться на одному рівні організаційної структури, і між працівниками. Для її ефективності важливими є:

- взаємодопомога на основі прямої комунікації;
- створення оперативних груп для вирішення складних ситуацій;
- організація роботи спостережних рад;
- проведення зустрічей і нарад, які залучають представників різних підрозділів.

Розвиток організаційної культури відіграє ключову роль у забезпеченні дієвої координації та якісного обслуговування пацієнтів.

Комунікації в закладах охорони здоров'я виконують низку важливих функцій:

1. Інформаційна – забезпечує передачу даних, необхідних для прийняття рішень, організації роботи та надання медичних послуг;
2. Мотиваційна – стимулює працівників до виконання обов'язків і підвищення якості роботи через використання переконання, прохань або наказів;
3. Контрольна – дозволяє перевіряти відповідність дій персоналу встановленим стандартам і оцінювати результати роботи підрозділів;
4. Експресивна – акцентує увагу на ключових аспектах діяльності, підкреслюючи їхню важливість.

Ці функції не тільки сприяють обміну інформацією, але й допомагають працівникам краще розуміти та засвоювати передану інформацію, що є критичним для ефективної координації. Таким чином, комунікація виступає інструментом взаєморозуміння і співпраці, що лежить в основі якісного управління в закладах охорони здоров'я.

Координація діяльності структурних підрозділів є ключовим механізмом забезпечення ефективної роботи закладів охорони здоров'я. Вона сприяє узгодженню дій між підрозділами, що забезпечує цілісний підхід до лікування та обслуговування пацієнтів. Чітко визначені ролі та функції кожного підрозділу

дозволяють уникати дублювання завдань і конфліктів, що підвищує загальну ефективність організації.

Інтеграція вертикальних і горизонтальних зв'язків у структурі закладу сприяє підтриманню управлінської дисципліни й оперативній взаємодії між співробітниками. Використання сучасних технологій комунікації та розробка регламентів спрощують координацію процесів, дозволяючи швидше й якісніше приймати рішення. Важливу роль у цьому відіграє розвиток організаційної культури, яка формує атмосферу співпраці, мотивації та залученості персоналу.

Крім того, ефективна координація передбачає постійний моніторинг і оцінку роботи підрозділів, що забезпечує швидку адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Це дозволяє підтримувати високу якість медичних послуг, підвищувати задоволеність пацієнтів та досягати стратегічних цілей закладу. Таким чином, координація є фундаментом успішного функціонування сучасних закладів охорони здоров'я.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ КООРДИНАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1. Організаційне забезпечення формування та реалізації координаційних механізмів у закладі охорони здоров'я

Розробка та реалізація механізмів координації є однією з ключових функцій управління, яку виконує керівництво закладу охорони здоров'я. Ця діяльність спрямована на досягнення цілей установи, враховуючи специфіку її роботи та умови функціонування. Координація є невід'ємною частиною внутрішньоорганізаційного управління, що забезпечує узгодженість і цілісність діяльності всіх структурних підрозділів. У цьому процесі керівництво застосовує різноманітні методи та технології, які поєднуються з функціями планування, організації, мотивації та контролю, створюючи ефективну систему управління.

На прикладі механізмів координації діяльності в Комунальному некомерційному підприємстві «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» можна простежити, як практично реалізується цей процес. Лікарня надає широкий спектр медичних послуг мешканцям Тернополя та навколишніх громад, зокрема в таких спеціалізаціях, як акушерство, анестезіологія, гастроентерологія тощо. Згідно зі статутом, заклад має акредитацію найвищої категорії та є розпорядником бюджетних коштів, що дозволяє йому самостійно визначати організаційну структуру, чисельність персоналу і затверджувати штатний розпис.

Організаційна структура лікарні побудована за лінійним принципом, що забезпечує чіткий розподіл управлінських функцій відповідно до основних напрямів діяльності закладу. Загальне керівництво здійснює директор, якого призначає міський голова за контрактом. Директор несе персональну відповідальність за досягнення стратегічних цілей, виконання функцій і забезпечення якісного медичного обслуговування.

До обов'язків директора входить:

- призначення заступників і медичних директорів та розподіл функцій між ними;
- формування організаційної структури та затвердження штатного розпису;
- встановлення умов оплати праці відповідно до колективного договору;
- призначення і звільнення керівників підрозділів та працівників;
- затвердження положень про структурні підрозділи;
- укладання колективного договору з працівниками.

Медичні директори та заступники директора координують роботу підрозділів відповідно до їхніх функціональних напрямів. Наприклад, медичний директор із медичної частини відповідає за діяльність відділень невідкладної допомоги, терапевтичного, хірургічного, неврологічного, спеціалізованого кардіологічного відділення, а також відділення анестезіології та інтенсивної терапії. В його обов'язки також входить управління роботою головної медсестри та старших медичних сестер.

Такий підхід до координації дозволяє лікарні ефективно організовувати внутрішні процеси, забезпечувати якість медичних послуг і своєчасно реагувати на виклики, пов'язані з потребами пацієнтів та вимогами зовнішнього середовища. Завдяки чіткій структурі управління й узгодженій діяльності підрозділів заклад підтримує високу репутацію та забезпечує стабільність своєї роботи.

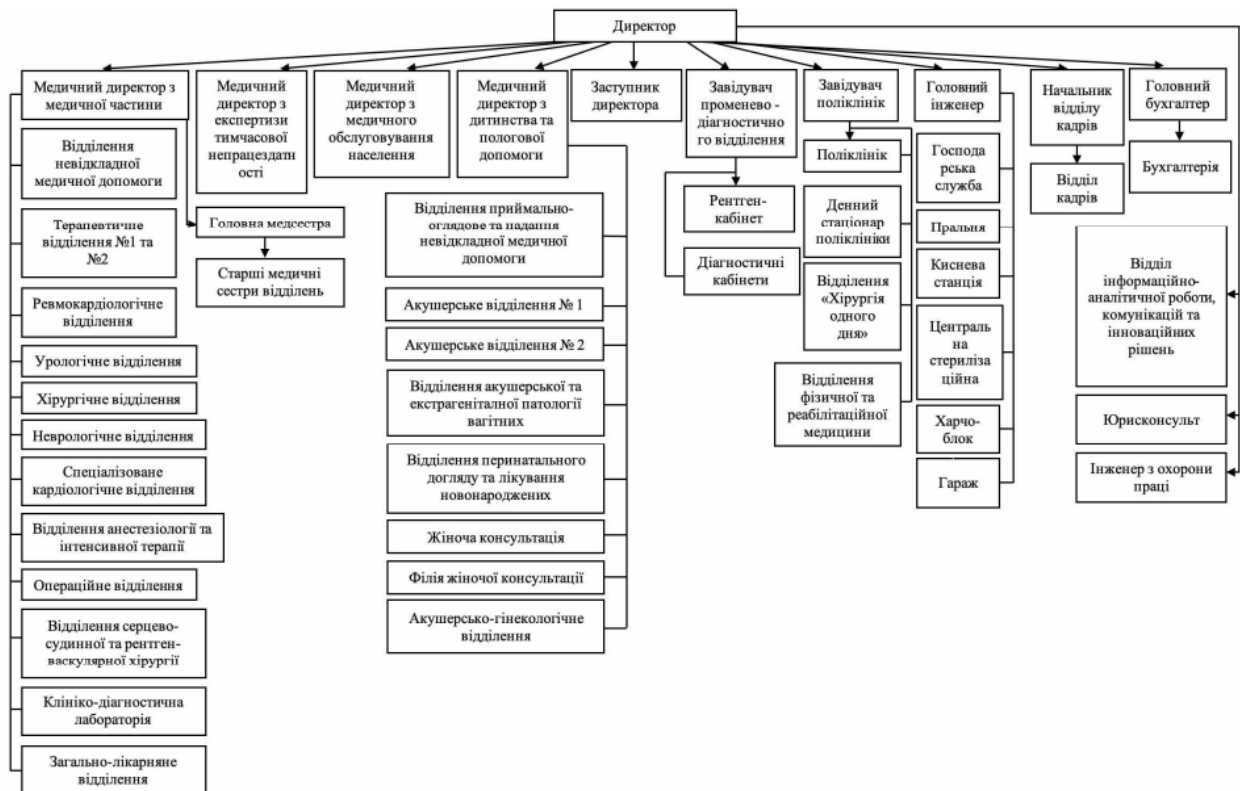


Рис. 2.1. Організаційна структура Комунального некомерційного підприємства «Тернопільська комунальна міська лікарня №2»

Медичний директор, відповідальний за дитячу та пологову допомогу, координує роботу таких ключових підрозділів, як приймально-оглядове відділення, відділення невідкладної медичної допомоги, акушерські відділення №1 і №2, відділення акушерської та екстрагенітальної патології вагітних, відділення неонатального догляду за новонародженими, жіноча консультація та її філія, а також акушерсько-гінекологічне відділення. Його діяльність спрямована на забезпечення високого рівня обслуговування пацієнтів, оперативну взаємодію між підрозділами та ефективну реалізацію функцій кожного з них.

Завідувач променево-діагностичного відділення відповідає за організацію роботи рентгенкабінету та діагностичних кабінетів, що забезпечує точність діагностики й своєчасне надання результатів досліджень іншим підрозділам лікарні. Завідувач поліклініки займається управлінням поліклінічними відділенням, денним стаціонаром, відділенням «Хірургія одного дня» і

відділенням фізичної та реабілітаційної медицини, забезпечуючи координацію діяльності цих структур у межах амбулаторного лікування.

Головний інженер виконує функції управління господарськими підрозділами лікарні, такими як господарська служба, пральня, киснева станція, центральна стерилізаційна, харчоблок і гараж. Це забезпечує безперебійну роботу технічної інфраструктури лікарні та створює умови для безпечної й комфортної роботи медичного персоналу.

Директору закладу безпосередньо підпорядковуються заступник директора, медичні директори за напрямками, начальник відділу кадрів, головний бухгалтер, начальник відділу інформаційно-аналітичної роботи, комунікацій та інновацій, юрисконсульт і інженер з охорони праці. Ця система підпорядкування сприяє ефективному прийняттю управлінських рішень і забезпечує узгодженість дій на всіх рівнях організації.

Організаційна структура лікарні включає багаторівневу систему управління, що поєднує чітко визначені повноваження, права та механізми взаємодії. Це забезпечує координацію роботи структурних підрозділів і дозволяє управляти лікарнею як єдиною інтегрованою системою.

Процес формування та впровадження координаційних механізмів здійснюється на трьох управлінських рівнях:

1. Вищий рівень – управління здійснюється директором, який визначає стратегічні напрями діяльності закладу;
2. Середній рівень – відповідають заступники директора, медичні директори за напрямками, завідувач поліклініки та керівники загальнообслуговуючих підрозділів. Вони реалізують тактичні рішення й забезпечують взаємодію між підрозділами;
3. Первинний рівень – координацію виконують завідувачі відділень та керівники підрозділів, які відповідають за оперативну організацію роботи своїх команд.

Вертикальна ієрархія та пірамідальна структура управління сприяють чіткому розподілу функцій і повноважень, забезпечуючи систематичний підхід

до вирішення завдань і швидке реагування на зміни. Організаційне забезпечення координації характеризується чітким поділом управлінської праці, глибокою ієрархією та орієнтацією на досягнення стратегічних цілей лікарні. Це дозволяє закладу функціонувати ефективно, забезпечуючи високий рівень медичних послуг і стабільність роботи.

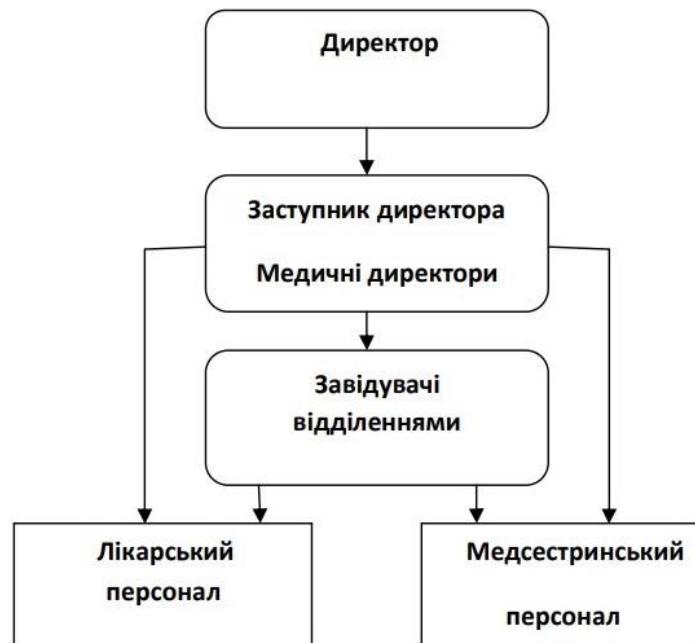


Рис. 2.2. Механізм координації діяльності структурних підрозділів в КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2».

З огляду на багатoproфільний характер діяльності закладу охорони здоров'я, завідувачі відділень відіграють ключову роль у формуванні та впровадженні адаптивних механізмів координації діяльності спеціалізованих структурних підрозділів. Їх управлінські повноваження охоплюють широкий спектр завдань, що забезпечують злагоджену роботу відділень і їхню інтеграцію в загальну систему закладу.

Основними напрямками діяльності завідувачів відділень є:

- організація роботи відділення — управління лікувально-профілактичною діяльністю, адміністративно-господарськими процесами, а також налагодження співпраці з іншими підрозділами лікарні;

- впровадження інновацій – застосування сучасних технологій і методик у щоденну практику роботи, що сприяє підвищенню якості медичних послуг;
- забезпечення ресурсами – контроль за наявністю лікарських засобів, їх правильним зберіганням, медичним обладнанням та ефективним використанням матеріально-технічної бази;
- дотримання санітарно-гігієнічних норм – впровадження заходів для підтримання належних умов роботи, що відповідають стандартам охорони здоров'я;
- підтримка персоналу – надання консультацій, організація професійного навчання, підвищення кваліфікації медичного персоналу та контроль за веденням медичної документації;
- організація роботи персоналу – складання графіків, оптимізація використання кадрових ресурсів, створення сприятливих умов для праці, забезпечення дотримання трудової дисципліни й норм охорони праці;
- оцінка діяльності відділення – аналіз результатів роботи підрозділу, формулювання пропозицій щодо покращення ефективності його діяльності.

Ефективне управління діяльністю відділень передбачає тісну службу взаємодію завідувачів з керівництвом лікарні:

- з директором закладу (координація включення показників роботи відділення в програмно-планові документи лікарні, обговорення кандидатур на ключові посади, погодження дисциплінарних заходів і участь у загальнолікарняних нарадах);
- з медичними директорами (вирішення питань організації медичного обслуговування, впровадження нових технологій, організації стаціонарної допомоги, а також передача інформації про роботу відділення та виконання отриманих розпоряджень).

Дослідження підтверджують, що ефективна координація в закладі охорони здоров'я залежить від чіткого визначення суб'єктів управлінського впливу, закріплення їхніх повноважень і створення злагодженої системи взаємодії. Ця

система базується на раціональному поєднанні субординаційних, реординаційних і координаційних зв'язків, які сприяють оптимальному розподілу функцій між різними рівнями управління.

Завдяки такій ієрархічній структурі та продуманим механізмам координації заклад охорони здоров'я функціонує як єдиний організм, здатний ефективно реагувати на виклики, що виникають у процесі його діяльності, і забезпечувати надання якісних медичних послуг.

Організаційне забезпечення координаційних механізмів є основним елементом управління закладом охорони здоров'я, який визначає ефективність його функціонування. В умовах зростання складності медичних послуг та підвищення вимог до їх якості, заклади охорони здоров'я стикаються з необхідністю впровадження сучасних підходів до організації діяльності структурних підрозділів, які б забезпечували злагоджену роботу всіх компонентів системи. Координація діяльності є критично важливою, адже вона дозволяє досягати синергії між функціями, ресурсами та завданнями закладу.

Координація в системі охорони здоров'я охоплює узгодження дій усіх рівнів управління та підрозділів, забезпечуючи гармонізацію внутрішньої та зовнішньої діяльності закладу. Її основними елементами є:

1. Планування – визначення стратегічних та оперативних цілей;
2. Організація – розподіл ресурсів і завдань між підрозділами;
3. Мотивація – забезпечення умов для залучення персоналу до досягнення цілей;
4. Контроль – моніторинг процесів і результатів діяльності.

Важливість координації зумовлена необхідністю інтеграції зусиль усіх учасників процесу, зменшення дублювання завдань, підвищення ефективності використання ресурсів і мінімізації ризиків.

Організаційне забезпечення координації передбачає розробку та реалізацію механізмів, які спрямовані на ефективну взаємодію структурних підрозділів. До таких механізмів належать:

1. Структурні механізми – чітке визначення функцій і повноважень підрозділів;
2. Функціональні механізми – розподіл завдань і відповідальності між працівниками;
3. Комунікаційні механізми – використання сучасних засобів зв'язку для обміну інформацією;
4. Інноваційні механізми – впровадження новітніх технологій для оптимізації процесів.

Для ефективної координації діяльності структурних підрозділів важливо враховувати специфіку роботи медичних закладів. Організаційне забезпечення включає:

1. Розробку внутрішніх регламентів і положень:
 - положення про структурні підрозділи;
 - інструкції для персоналу;
 - протоколи надання медичних послуг;
2. Формування ієрархічної структури управління:
 - визначення рівнів управління: стратегічний, тактичний, оперативний;
 - делегування повноважень між керівництвом і працівниками;
3. Моніторинг і оцінка діяльності:
 - проведення регулярних аудитів;
 - аналіз ключових показників ефективності.

Керівництво закладу охорони здоров'я відіграє центральну роль у формуванні та впровадженні координаційних механізмів. Основні завдання керівництва включають:

1. Розробку стратегії розвитку закладу;
2. Формування командного підходу до виконання завдань;
3. Забезпечення ефективного зворотного зв'язку між підрозділами;
4. Впровадження інноваційних методів управління.

Ефективна координація потребує узгодженості дій між різними підрозділами, такими як:

1. Лікувальні відділення – злагоджена робота лікарів, медсестер та іншого персоналу;
2. Адміністративні служби – управління ресурсами та документацією;
3. Технічні служби – підтримка матеріально-технічної бази;
4. Інформаційно-аналітичні підрозділи – обробка даних і підготовка звітності.

Систематичний контроль є важливою складовою координації. Це дозволяє вчасно виявляти недоліки в роботі та вживати заходів для їх усунення. Основні елементи контролю:

1. Планування перевірок – визначення ключових напрямів аудиту;
2. Оцінка ефективності – аналіз досягнення цілей і відповідності стандартам;
3. Впровадження змін – розробка рекомендацій і корекція дій.

Організаційне забезпечення координації є основним фактором успішної роботи закладів охорони здоров'я. Воно включає чітке визначення функцій і повноважень, впровадження сучасних технологій і формування сприятливого середовища для співпраці. Ефективна координація забезпечує високу якість медичних послуг, оптимальне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей.

2.2. Механізм координації роботи структурних підрозділів закладу охорони здоров'я

У сучасних умовах функціонування медичних закладів особливості їхньої діяльності вимагають створення ефективних координаційних механізмів, здатних забезпечити злагоджену та безперебійну роботу структурних підрозділів. Однією з найважливіших складових цього процесу є

регламентування, яке встановлює чіткі правила та процедури для кожного аспекту діяльності медичної установи. Це дозволяє закладу працювати стабільно, реагувати на зовнішні виклики та досягати високої якості медичних послуг.

Регламентування, як невід'ємна частина управлінської системи, допомагає визначити конкретні завдання для кожного підрозділу, формує порядок виконання медичних процедур і встановлює чіткі межі відповідальності. Наприклад, у багатопрофільній лікарні, яка надає послуги різного рівня складності, кожне відділення має свої специфічні завдання. Завдяки чітко встановленим регламентам завідувачі відділень можуть ефективно координувати роботу своїх команд, організовувати взаємодію між підрозділами та забезпечувати відповідність роботи відділення встановленим стандартам.

Особливу роль у регламентуванні відіграють внутрішні нормативні документи закладу, такі як положення про структурні підрозділи, протоколи лікування та посадові інструкції. Ці документи не лише регламентують щоденну роботу, а й сприяють впровадженню нових технологій і методів лікування. Наприклад, якщо в закладі впроваджуються сучасні діагностичні системи або новітні протоколи лікування, регламенти допомагають швидко адаптувати ці зміни до поточної структури роботи.

Регламентування також дозволяє мінімізувати ризики. У медичних закладах, де кожне рішення може мати критичне значення для життя пацієнта, чіткі правила роботи є гарантією стабільності та безпеки. Наприклад, завдяки регламентам забезпечується правильне використання обладнання, дотримання санітарно-гігієнічних вимог і раціональне використання лікарських засобів. Це створює умови для зниження кількості помилок, підвищення ефективності роботи персоналу та забезпечення стабільного функціонування закладу.

Регламентування не є статичним процесом. Воно постійно адаптується до змін у медичних технологіях, розвитку галузі охорони здоров'я та нових соціальних викликів. Наприклад, у періоди зростання захворюваності або появи нових видів інфекцій регламенти швидко оновлюються, щоб врахувати нові

протоколи лікування або організації роботи. Така динаміка дозволяє закладам охорони здоров'я залишатися ефективними навіть у складних умовах.

Ще одним важливим аспектом регламентування є його роль у розвитку персоналу. Чітко визначені завдання і стандарти роботи дозволяють працівникам зрозуміти свої обов'язки, орієнтуватися на досягнення високих результатів і регулярно вдосконалювати свої професійні навички. Наприклад, у лікарні можуть бути передбачені регулярні навчання для персоналу, які допомагають освоїти новітні технології або вдосконалити вже наявні знання.

Однак регламентування не обмежується лише внутрішніми аспектами роботи. Воно також охоплює взаємодію з пацієнтами, забезпечуючи стандарти комунікації, організації прийому та обслуговування. Наприклад, регламенти можуть передбачати встановлення чітких часових рамок для проведення консультацій, обстежень або надання невідкладної допомоги. Це підвищує рівень задоволеності пацієнтів, сприяє створенню довіри до закладу та зміцнює його репутацію.

У підсумку, регламентування виступає важливим інструментом координації, яке дозволяє інтегрувати всі елементи системи охорони здоров'я в єдине ціле. Завдяки чітким правилам і процедурам кожен підрозділ знає свої завдання, а кожен працівник розуміє свої обов'язки. Це сприяє злагодженій роботі закладу, дозволяє ефективно використовувати ресурси та забезпечує високий рівень надання медичних послуг. У динамічному середовищі, яке постійно змінюється, регламентування допомагає закладам охорони здоров'я залишатися стабільними, ефективними та орієнтованими на інновації.

У процесі управління структурними підрозділами КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» широко застосовуються різноманітні регламентуючі документи, які охоплюють кілька ключових напрямів. До таких регламентів належать:

1. Організаційні регламенти – визначають порядок роботи медичного персоналу, розподіл функцій і відповідальності, організацію взаємодії між підрозділами, а також забезпечення методичними та інформаційними ресурсами;

2. Технологічні регламенти – регулюють застосування медичних технологій, виконання процедур і надання послуг відповідно до затверджених стандартів;

3. Правові регламенти – забезпечують дотримання юридичних норм і регуляцій у діяльності закладу;

4. Управлінські регламенти – охоплюють процеси прийняття рішень, регулювання трудових відносин, управління персоналом і здійснення внутрішнього контролю;

5. Договірна регламентація – стосується укладання та виконання договорів у межах діяльності закладу.

Організаційне регламентування відіграє ключову роль у координації роботи лікарні, адже воно базується на чітких управлінських впливах, які реалізуються через розробку та впровадження внутрішніх нормативних документів. Ці документи визначають порядок діяльності закладу загалом і його підрозділів зокрема.

У КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» реалізуються такі форми регламентування:

- загальноорганізаційна регламентація – визначає правила функціонування лікарні як цілісної організаційної системи;
- функціональна регламентація – встановлює завдання, права та обов’язки підрозділів, формалізуючи ці аспекти через розробку положень;
- структурна регламентація – фіксує організаційну структуру управління, а також взаємозв’язки між її елементами;
- посадова регламентація – створює посадові інструкції, функціональні таблиці та інші документи, що визначають обов’язки й відповідальність працівників.

Організаційне регламентування спрямоване на вирішення низки завдань:

1. Розподіл функцій і завдань між структурними підрозділами відповідно до їхньої ролі в медичній практиці;

2. Визначення обов'язків конкретних працівників у межах їхньої компетенції;
3. Регулювання обміну інформацією через визначення форм, періодичності та змісту звітності;
4. Закріплення посадових обов'язків для забезпечення належного виконання функцій.

Для реалізації цих завдань у лікарні створюються типові регламенти, які включають:

- класифікатори медичних послуг і напрямів діяльності;
- типові положення про структурні підрозділи;
- стандарти інформаційного забезпечення;
- посадові інструкції.

Дослідження показують, що ефективна координація роботи підрозділів лікарні досягається через впровадження інструментів організаційного регламентування. Ці інструменти чітко визначають функції, права та обов'язки кожного підрозділу, враховуючи специфіку їхньої діяльності. Завдяки цьому забезпечується відповідальне ставлення до роботи, злагоджена взаємодія між відділеннями та якісне виконання професійних обов'язків.

Загальноорганізаційні регламенти дозволяють скоординувати діяльність медичних і допоміжних підрозділів, тоді як структурна регламентація забезпечує раціональну взаємодію між адміністративним персоналом та виконавцями. Посадова регламентація, у свою чергу, сприяє деталізації завдань кожного працівника, допомагаючи уникнути дублювання обов'язків і конфліктів.

У сучасних умовах важливим аспектом регламентування є його динамічність і адаптивність. Це означає, що внутрішні нормативні документи лікарні регулярно оновлюються з урахуванням змін у законодавстві, розвитку медичних технологій і потреб пацієнтів. Наприклад, інтеграція електронних систем управління дозволяє автоматизувати процеси регламентування, роблячи їх більш прозорими й ефективними.

Впровадження таких інновацій не лише підвищує якість управління, а й створює основу для розвитку персоналу. Працівники лікарні отримують чіткі вказівки щодо своїх завдань і можливість навчатися сучасним методам роботи.

Організаційне регламентування є фундаментом управління в медичних закладах, яке забезпечує злагоджену роботу підрозділів, раціональне використання ресурсів і високу якість надання медичних послуг. У КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» регламентування виконує роль координатора, що інтегрує зусилля всіх структурних елементів, створюючи ефективну та стабільну систему охорони здоров'я.

Основою для формування механізмів координації в закладі охорони здоров'я є орієнтація регламентування на створення сприятливих умов для функціонування установи за такими ключовими напрямками:

1. Стратегічний аспект. Він включає закріплення параметрів та умов роботи КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2», які забезпечують не лише ефективне виконання поточних завдань, але й формують здатність закладу до адаптації у відповідь на майбутні виклики. Цей аспект сприяє довгостроковому плануванню, орієнтованому на розвиток медичних послуг, впровадження інновацій та зміцнення позицій лікарні у системі охорони здоров'я.

2. Інтеграційний підхід. Реалізація цього напрямку включає:
 - вертикальну інтеграцію – забезпечення узгодженості завдань структурних підрозділів із загальною місією медичного закладу, що дозволяє досягати єдності у реалізації стратегічних цілей;
 - функціональну інтеграцію – гармонізація функцій і взаємодії між різними підрозділами для злагодженої роботи лікарні;
 - кадрову інтеграцію – синхронізація заходів з розвитку людських ресурсів, таких як навчання, мотивація та професійний розвиток, з організаційними завданнями;
 - інтеграцію потреб працівників із цілями закладу – створення умов, за яких особисті потреби та амбіції співробітників поєднуються з цілями

медичної установи, що сприяє формуванню команди, мотивованої на досягнення результатів.

Регламентування діяльності КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» спрямоване на формування у співробітників чіткого розуміння цілей і завдань лікарні, що дає змогу кожному працівнику усвідомити свою роль у реалізації місії медичної установи. Завдяки цьому забезпечується системність та злагодженість у виконанні обов'язків, що позитивно впливає на ефективність роботи лікарні.

Важливим аспектом є створення чітких алгоритмів для виконання функцій і обов'язків персоналу. Це досягається через формалізацію дій, нормування та запровадження ефективної системи стимулювання, яка сприяє підвищенню якості виконання робіт і мотивації співробітників.

У результаті ефективного регламентування стає ключовим фактором стабільності та успішного функціонування медичного закладу. Воно створює умови для формування організаційної культури, що базується на професіоналізмі, відповідальності та орієнтації на пацієнта. Таким чином, регламентування не тільки сприяє досягненню короткострокових результатів, а й формує фундамент для довгострокового розвитку лікарні, її адаптації до викликів сучасного медичного простору та підвищення якості надання медичних послуг.



Рис. 2.3. Регламентация діяльності структурних підрозділів медичного закладу

У сучасних умовах функціонування закладів охорони здоров'я регламентування стає ключовим інструментом для забезпечення ефективності та злагодженості їхньої діяльності. Особливо важливим є формування механізмів координації, які дозволяють налаштувати всі процеси так, щоб кожен підрозділ працював у єдиному ритмі з іншими. У КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» регламентування охоплює різні аспекти управління та спрямоване на створення умов для стабільного функціонування закладу.

Перш за все, стратегічний підхід до регламентування дозволяє лікарні не лише вирішувати нагальні завдання, а й готуватися до майбутніх викликів. Це означає, що всі процеси організовуються так, щоб забезпечити їхню стабільність, але водночас залишити простір для адаптації та впровадження інновацій. Завдяки цьому лікарня може розвивати медичні послуги, зміцнювати свій авторитет і залишатися конкурентоспроможною в умовах постійних змін у сфері охорони здоров'я.

Одним із важливих напрямів є інтеграційний підхід, який передбачає узгодження завдань між усіма рівнями організації. Вертикальна інтеграція

забезпечує єдність дій між керівництвом і підрозділами, функціональна інтеграція – злагоджену взаємодію між відділеннями, а кадрова інтеграція дозволяє об'єднати зусилля медичного персоналу для досягнення спільних цілей. Крім того, важливо враховувати потреби працівників і гармонійно поєднувати їх з інтересами закладу, щоб створити команду, мотивовану на високі результати.

Регламентування діяльності лікарні сприяє формуванню чітких алгоритмів виконання завдань. Кожен співробітник отримує не лише перелік своїх обов'язків, але й розуміння, як його робота впливає на загальний результат. Такий підхід дозволяє злагодити діяльність структурних підрозділів, знизити ризик конфліктів і забезпечити високий рівень організації роботи.

Крім того, важливим компонентом регламентування є стандартизація. Це включає встановлення чітких критеріїв оцінки виконання завдань, що дозволяє керівництву об'єктивно аналізувати результати і знаходити шляхи для їхнього покращення. Також стандартизація забезпечує єдність у підходах до надання медичних послуг, що підвищує довіру пацієнтів до закладу.

У межах регламентування проводиться регулярний перегляд і аналіз діяльності підрозділів. Це дає змогу не лише оцінити поточний стан справ, а й швидко реагувати на виявлені проблеми. Завдяки цьому лікарня зберігає високий рівень ефективності навіть в умовах непередбачуваних обставин.

Не менш важливим є формування організаційної культури, яка базується на професіоналізмі, відповідальності та взаємоповазі. Чітко визначені правила та стандарти роботи створюють атмосферу довіри та сприяють співпраці між працівниками. Це, у свою чергу, підвищує мотивацію персоналу і позитивно впливає на якість надання медичних послуг.

У результаті впровадження механізмів регламентування лікарня стає не лише стабільною організацією, а й закладом, який готовий до змін і розвитку. Регламентування дозволяє забезпечити злагодженість роботи, підвищити якість послуг, оптимізувати використання ресурсів і закласти фундамент для довгострокового успіху. Таким чином, регламентування є не просто формальним

аспектом управління, а ключовим фактором, який визначає ефективність та перспективи розвитку сучасного медичного закладу.

Загальні	• статут медичного закладу • положення про відділення • правила внутрішнього трудового розпорядку • колективний договір
Кадрові	• штатний розпис • посадові інструкції • інструкції з охорони праці • інструкції з охорони праці • графіки роботи
Документи, що забезпечують лікувальний процес	• інструкція про порядок надання стаціонарної медичної допомоги у відділеннях лікарні • положення про систему контролю якості медичної допомоги • положення про порядок ведення, видачі та зберігання медичної документації • інструкція з профілактики внутрішньолікарняних інфекцій • порядок прийому, зберігання та списання ЛЗ • положення про порядок надання медичних послуг • порядок скерування пацієнтів в заклади вищого рівня медичної допомоги для діагностики та лікування
Документи, що забезпечують зовнішні відносини	• положення про лікарську таємницю • порядок розгляду скарг • порядок розгляду звернень громадян • договори лікування
Звітно-фінансові нормативні документи	• положення про оплату праці • положення про преміювання • інструкція по веденню обліку ЛЗ і медичних виробів в закладі

Рис. 2.4. Нормативні документи, що регламентують діяльність закладу охорони здоров'я

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ КООРДИНАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Поліпшення організаційного забезпечення координації діяльності структурних підрозділів закладу охорони здоров'я

Забезпечення здатності КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» адекватно реагувати на виклики швидко змінюваного, нестабільного та конкурентного середовища в сфері охорони здоров'я є важливим завданням для підвищення її конкурентоспроможності на ринку медичних послуг. Це вимагає системного підходу до вдосконалення організаційного забезпечення координації між структурними підрозділами закладу.

В умовах стрімкого розвитку медичних технологій та одночасного загострення проблем у сфері охорони здоров'я, зокрема через недостатнє фінансування та наслідки поширення коронавірусної хвороби, функціонування лікарні залежить від ефективності механізмів координації. Саме такі механізми дозволяють використовувати організаційний потенціал закладу для вирішення поточних завдань і забезпечення стійкості до майбутніх викликів.

Раціоналізація організаційної структури КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» передбачає низку важливих заходів:

1. Системний підхід до організаційної структури. Регулярний аналіз і оновлення структури з урахуванням зовнішніх факторів, таких як розвиток медичних технологій та поява нових викликів у галузі охорони здоров'я.
2. Модель управління. Впровадження найбільш ефективної моделі управління, яка сприятиме зміцненню конкурентних позицій лікарні на місцевому та регіональному рівнях.
3. Розподіл повноважень. Раціональний перерозподіл повноважень та обов'язків між управлінськими рівнями для підвищення ефективності управління.

4. Процесний підхід. Орієнтація на потреби пацієнтів через впровадження процесного підходу, що дозволить оптимізувати надання медичних послуг.

5. Взаємодія підрозділів. Налагодження ефективної взаємодії між структурними підрозділами для реалізації місії закладу, яка полягає в забезпеченні якісного медичного обслуговування.

Окремим завданням є забезпечення доступності висококваліфікованої медичної допомоги для пацієнтів, що передбачає постійне вдосконалення організаційних процесів. Це стало особливо актуальним у контексті боротьби з наслідками COVID-19, який спричинив значні виклики для системи охорони здоров'я.

Важливим напрямом є розробка клінічних маршрутів для пацієнтів та локальних медичних протоколів, спрямованих на ефективне лікування ускладнень після коронавірусної хвороби. Особливу увагу слід приділити довготривалим наслідкам захворювання, які вимагають застосування новітніх методів відновного лікування. Одним із таких методів є впровадження роботи мультидисциплінарних бригад, що забезпечує комплексний підхід до лікування та реабілітації.

Сучасне лікування також включає реабілітаційні програми, спрямовані на відновлення здоров'я пацієнтів, профілактику інвалідності та поліпшення соціального статусу осіб з обмеженими можливостями. Для цього доцільно створити в структурі лікарні реабілітаційний центр медико-соціальної реабілітації. Такий центр дозволить впроваджувати сучасні методики, включаючи фізичну активність, когнітивний тренінг, соціальну підтримку та сімейне консультування.

Таким чином, удосконалення організаційного забезпечення діяльності КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» сприятиме ефективному функціонуванню закладу, підвищенню якості медичних послуг і забезпеченню стійкості лікарні в умовах сучасних викликів.

Для підвищення ефективності організаційного забезпечення функціонування КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» доцільно впроваджувати мультидисциплінарний підхід. Це стосується як стратегічного управління закладом, так і формування професійних лікарських команд, які займаються наданням якісних медичних послуг.

Одним із ключових аспектів адаптації до сучасних вимог є створення мультидисциплінарних реабілітаційних команд, що працюють за напрямками, визначеними ліцензією лікарні на провадження господарської діяльності у сфері медичної практики. Такі команди повинні забезпечувати комплексний підхід до реабілітації пацієнтів, охоплюючи різні спеціалізації та періоди лікування, включаючи гострий, підгострий і довготривалий реабілітаційні періоди. Це стосується як стаціонарного лікування, так і амбулаторної допомоги.

Організація роботи мультидисциплінарної реабілітаційної команди передбачає її чітке оформлення як функціонально виділеної групи фахівців. Їх об'єднують спільні реабілітаційні цілі, спрямовані на надання допомоги пацієнтам з різними потребами. Для забезпечення ефективності роботи таких команд необхідно реалізувати кілька базових організаційних засад:

1. Призначення керівника команди. Важливо обрати керівника, який відповідатиме за організацію діяльності команди, координуватиме виконання завдань і забезпечуватиме досягнення поставлених цілей. Його повноваження та відповідальність мають бути чітко визначені.

2. Формування складу команди. Необхідно затвердити порядок визначення професійного та кількісного складу команди, з урахуванням специфіки реабілітаційних завдань і потреб пацієнтів.

3. Регулярні збори команди. Має бути встановлено чіткий регламент проведення зборів мультидисциплінарної команди, під час яких обговорюватимуться поточні питання, планування роботи та розгляд індивідуальних випадків.

4. Розробка індивідуальних реабілітаційних планів. Кожен реабілітаційний план повинен бути узгоджений усіма членами команди. Це забезпечить комплексний підхід до лікування та відновлення пацієнта.

Запровадження мультидисциплінарного підходу не лише підвищить якість реабілітаційної допомоги, але й сприятиме ефективнішій взаємодії між фахівцями різних напрямків, що важливо для досягнення спільних цілей у процесі лікування та реабілітації пацієнтів.

Діяльність мультидисциплінарної реабілітаційної команди (МРК) має бути орієнтована на виконання низки важливих завдань, які сприяють підвищенню якості реабілітаційної допомоги. Серед них:

1. Забезпечення доступності реабілітаційних послуг одразу після виникнення потреби у пацієнта.
2. Розробка індивідуальних реабілітаційних планів, включаючи прогноз реабілітації та визначення її цілей.
3. Забезпечення комплексного підходу, що дозволяє уникати або знижувати стійкі обмеження життєдіяльності пацієнтів.
4. Координація участі необхідних спеціалістів на всіх етапах реабілітації, відповідно до потреб пацієнта.
5. Оновлення реабілітаційного плану, обговорення його виконання з командою, внесення змін за необхідності.
6. Планування післявиписного періоду, включаючи адаптацію реабілітаційного плану для продовження лікування в амбулаторних умовах.

Для ефективної роботи МРК слід чітко визначити основні організаційні моменти, що включають порядок надання реабілітаційної допомоги як у лікарні, так і в інших закладах охорони здоров'я у мобільному режимі. Також важливим є залучення фахівців інших спеціальностей та соціальних працівників до роботи команди в консультативному режимі, залежно від потреб пацієнта.

Особливу увагу слід приділити створенню умов для впровадження телереабілітації. Цей інноваційний підхід дозволяє здійснювати консультування та супервізію дистанційно, що значно підвищує доступність та своєчасність

реабілітаційних послуг, особливо у випадках, коли обмеження часу та відстані стають критичними.

Ефективна діяльність МРК базується на чіткому визначенні цілей реабілітації та забезпеченні злагодженої взаємодії всіх її учасників. Постановка цілей програми реабілітації має враховувати обґрунтування її результатів і спільну координацію зусиль усіх спеціалістів команди.

Удосконалення організаційного забезпечення функціонування лікарні вимагає комплексного підходу до оптимізації внутрішнього середовища. Це включає формування належної технічної, матеріальної та кадрової бази, впровадження сучасних методів і технологій надання медичних послуг, а також регулярне підвищення кваліфікації медичного персоналу.

З огляду на динамічність зовнішнього середовища, структура управління лікарнею має бути гнучкою, водночас зберігаючи стійкість і здатність швидко адаптуватися до нових викликів. Це потребує створення таких організаційних передумов, які дозволять забезпечити повноту, своєчасність і доступність медичного обслуговування, а також інтеграцію лікарні у регіональну систему охорони здоров'я.

Удосконалення структури управління закладом охорони здоров'я повинно ґрунтуватися на формуванні міцних зв'язків між керівництвом і структурними підрозділами, які реалізуються як у вертикальній, так і в горизонтальній площині. Такі зв'язки дозволяють підтримувати ефективне внутрішнє управління, забезпечуючи узгодженість дій усіх учасників системи.

Таким чином, через оптимізацію організаційної структури, ефективну координацію діяльності підрозділів та впровадження інноваційних підходів до управління, заклад охорони здоров'я зможе підвищити якість надання медичних послуг і досягти високого рівня ефективності у своїй роботі.

Для вдосконалення організаційної структури управління закладом охорони здоров'я важливо створити упорядковану систему взаємодії між усіма елементами організації. Це передбачає чітке розмежування обов'язків, визначення службових зв'язків між структурними підрозділами та

управлінським апаратом, що відповідальні за підготовку, ухвалення та реалізацію управлінських рішень у таких напрямках, як здійснення медичної практики, впровадження інноваційних медичних технологій та нових форм надання медичних послуг, а також забезпечення ефективної співпраці з іншими медичними установами та споживачами медичних послуг.

Важливою складовою організаційного забезпечення є встановлення ефективної взаємодії між усіма управлінськими рівнями, що досягається завдяки розвитку координаційних механізмів. Це включає впровадження адаптивних програмно-цільових та проектних структур управління, які забезпечують гнучкість і здатність оперативно реагувати на специфічні завдання організаційного розвитку.

Такі організаційні підходи дозволяють враховувати унікальні особливості роботи закладу охорони здоров'я, а також залучати весь наявний потенціал установи для досягнення стратегічних цілей. Вони сприяють оптимальному розподілу та ефективному використанню ресурсів, таких як кадровий, матеріально-технічний та фінансовий потенціал, забезпечуючи успішне функціонування кожного структурного підрозділу.

Таким чином, модернізація управлінської структури закладу охорони здоров'я має бути спрямована на створення єдиної, інтегрованої та адаптивної системи управління, яка дозволить ефективно вирішувати завдання медичного обслуговування населення, впроваджувати інновації та забезпечувати стійкий розвиток організації в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Для підвищення ефективності організації управління закладом охорони здоров'я на основі координаційної взаємодії необхідно створити систему управлінських функцій, яка постійно адаптується до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Підходи до виконання цих функцій мають регулярно переглядатися і вдосконалюватися відповідно до новітніх тенденцій у сфері охорони здоров'я.

Удосконалення координації діяльності структурних підрозділів закладу повинно базуватися на впровадженні ефективних механізмів адміністративно-

організаційного та оперативного управління. Адміністративно-організаційне управління передбачає використання інструментів регламентування, які визначають порядок формування структури закладу, розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, доступу до ресурсів і правил їхнього раціонального використання. Ці механізми забезпечують системність і стабільність у функціонуванні закладу.

Водночас оперативне управління має сприяти постійній узгодженості стратегічних, тактичних і оперативних цілей медичної установи. Це включає реалізацію заходів, спрямованих на досягнення коротко- та довгострокових завдань, забезпечення гнучкості в реагуванні на виклики та ефективну інтеграцію ресурсів у процес надання медичних послуг.

Таким чином, удосконалення управління через координацію має забезпечувати гармонійне поєднання адміністративної стабільності та оперативної гнучкості. Це дозволяє закладу охорони здоров'я ефективно виконувати свою місію, забезпечуючи високу якість медичних послуг і здатність адаптуватися до змін у медичному середовищі.

Забезпечення здатності КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» ефективно реагувати на виклики нестабільного середовища вимагає системного підходу до вдосконалення координації діяльності структурних підрозділів. Ефективні механізми координації дозволяють лікарні не лише вирішувати поточні завдання, але й адаптуватися до довгострокових викликів, таких як поширення інфекційних захворювань, технологічні зміни та фінансові обмеження.

Основні напрями поліпшення координації діяльності структурних підрозділів:

1. Системний підхід до структури управління:
 - постійний аналіз та оновлення організаційної структури з урахуванням змін у зовнішньому середовищі, зокрема впровадження новітніх медичних технологій та викликів у сфері охорони здоров'я.

- о формування гнучких і водночас стійких взаємозв'язків між керівництвом і підрозділами.

2. Впровадження адаптивних моделей управління:

- о розробка управлінських моделей, які враховують специфіку місцевого та регіонального ринку медичних послуг.

- о використання програмно-цільових та проектних підходів для вирішення стратегічних завдань.

3. Раціональний розподіл повноважень:

- о чітке визначення функціональних обов'язків та відповідальності між різними рівнями управління.

- о забезпечення рівного доступу до ресурсів і прозорих правил їх використання.

4. Процесний підхід у наданні медичних послуг:

- о орієнтація на потреби пацієнтів, що передбачає оптимізацію процесів діагностики, лікування та реабілітації.

- о впровадження стандартизованих алгоритмів роботи для підвищення ефективності.

5. Налагодження ефективної взаємодії між підрозділами:

- о розробка єдиних інформаційних каналів для обміну даними між підрозділами.

- о зміцнення горизонтальних зв'язків для вирішення комплексних завдань.

6. Інноваційні підходи до реабілітації:

- о формування мультидисциплінарних реабілітаційних команд, що забезпечують комплексний підхід до лікування та реабілітації пацієнтів.

- о створення умов для дистанційної реабілітації за допомогою телереабілітаційних технологій.

7. Впровадження сучасних методів управління ресурсами:

- о оптимізація використання кадрових, фінансових та матеріально-технічних ресурсів.

- о забезпечення висококваліфікованого медичного обслуговування через розвиток професійних навичок персоналу.

8. Удосконалення системи моніторингу та оцінки:

- о розробка механізмів оцінювання ефективності роботи підрозділів на основі чітких критеріїв і показників.
- о регулярний перегляд організаційних процесів для виявлення і усунення недоліків.

Покращення організаційного забезпечення координації діяльності структурних підрозділів закладу охорони здоров'я є ключовим фактором підвищення якості надання медичних послуг і стійкості установи до викликів. Реалізація запропонованих напрямів дозволить КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» ефективно адаптуватися до змін, впроваджувати інновації, оптимізувати використання ресурсів та зміцнювати свою конкурентоспроможність на ринку медичних послуг.

3.2. Напрямки вдосконалення механізмів координації діяльності структурних підрозділів закладу охорони здоров'я з використанням планувальних інструментів

Важливим етапом удосконалення управління та координації структурних підрозділів у закладі охорони здоров'я є впровадження якісного планування. Планування формує стратегічні й тактичні орієнтири, які сприяють підвищенню ефективності роботи всієї установи. Для керівництва і персоналу закладу планування стає засобом чіткої координації дій, що орієнтовані на досягнення визначених цілей і завдань.

Плани розвитку та функціонування закладу охорони здоров'я виконують ряд ключових функцій, зокрема:

- забезпечують узгодженість діяльності всіх підрозділів через встановлення чітких цілей, виражених у системі показників;
- полегшують контроль за досягненням результатів;

- сприяють зменшенню ризиків, пов'язаних з організацією роботи;
- враховують особливості та тенденції ринку медичних послуг;
- дозволяють інтегрувати ефективні мотиваційні механізми для персоналу.

Для забезпечення ефективного функціонування КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» необхідно розробити комплексний план розвитку, до якого будуть залучені всі структурні підрозділи. Його розробка має базуватися на кількох ключових принципах:

1. Системність і єдність – передбачає інтеграцію завдань між усіма підрозділами, узгодження дій у горизонтальній і вертикальній площинах для досягнення загальної мети закладу.
2. Безперервність – плани повинні мати довгостроковий характер, враховувати попередні досягнення та адаптуватися до нових умов.
3. Гнучкість – передбачає можливість коригування планів у відповідь на зміни зовнішнього середовища або внутрішніх умов діяльності.
4. Точність – завдання мають бути чітко сформульовані з урахуванням якісних і кількісних критеріїв оцінки.
5. Залучення персоналу – залучення всіх рівнів працівників до процесу планування для створення відчуття причетності та колективної відповідальності.

Комплексний план має охоплювати всі аспекти діяльності медичного закладу, забезпечуючи системний підхід до виконання завдань. Основні розділи такого плану можуть включати:

- удосконалення лікувально-профілактичної роботи;
- підвищення рівня підготовки та залучення медичних кадрів;
- оптимізацію фінансової діяльності, бухгалтерського обліку й контролю;
- модернізацію матеріально-технічної бази;
- профілактику професійних захворювань і забезпечення безпеки праці;
- вдосконалення системи збору та аналізу медичної статистики.

Планування має здійснюватися в межах стратегічного підходу, що дозволяє врахувати такі аспекти:

- оцінка поточного стану справ і перспектив діяльності;
- формування довгострокових і короткострокових цілей;
- визначення ключових ресурсів для досягнення поставлених завдань;
- регулярний аналіз результатів за підсумками квартальних, піврічних і річних звітів.

Удосконалення процесів планування потребує широкого залучення стейкхолдерів, включаючи працівників, пацієнтів і зовнішніх партнерів. Результати планування слід обговорювати у форматі зборів, з метою виявлення проблем і шляхів їх вирішення. Оцінка якості медичних послуг, отримана від пацієнтів через опитування або інші канали, має бути врахована під час розробки подальших планів.

Інформаційно-аналітична база для розробки плану повинна включати:

- нормативно-правові акти (зокрема накази Міністерства охорони здоров'я);
- програми капітальних інвестицій;
- реєстри ризиків і плани їх мінімізації;
- результати внутрішніх і зовнішніх аудитів.

Системне планування передбачає розробку стратегічних, тактичних і оперативних планів. Це дозволяє оптимально використовувати доступні ресурси, забезпечувати високий рівень адаптивності до нових умов і підвищувати якість управління. Важливо визначити пріоритетні напрями розвитку, такі як інтеграція новітніх медичних протоколів і технологій, модернізація інфраструктури та розвиток людського капіталу.

План має включати:

- чітко сформульовані цілі та завдання;
- часові рамки виконання;
- відповідальних виконавців;
- механізми контролю й оцінки реалізації.

Виконання плану повинно супроводжуватися регулярним моніторингом і аналізом результатів, що дозволяє своєчасно вносити необхідні корективи. Це сприятиме не лише підвищенню ефективності діяльності закладу, але й забезпечить його стійкість до зовнішніх викликів, створюючи умови для сталого розвитку.

Планування є ключовим інструментом управління та координації роботи структурних підрозділів у медичному закладі, оскільки воно формує чіткі стратегічні та тактичні орієнтири для досягнення визначених цілей. У КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» впровадження системного підходу до планування дозволяє інтегрувати діяльність усіх підрозділів, зосереджуючи зусилля на спільних завданнях. Завдяки залученню персоналу до процесу планування, створюється атмосфера колективної відповідальності та мотивації.

Розробка комплексного плану розвитку закладу охоплює всі аспекти його діяльності, зокрема удосконалення лікувальної роботи, модернізацію матеріально-технічної бази, оптимізацію фінансової діяльності та розвиток професійного потенціалу кадрів. Основними принципами такого планування є системність, гнучкість, безперервність та точність, що забезпечують адаптивність до змін у медичному середовищі та врахування особливостей ринку медичних послуг.

Для ефективного планування необхідна інформаційно-аналітична база, яка включає нормативно-правові акти, звіти про діяльність, результати аудитів і плани мінімізації ризиків. Це дозволяє закладу обґрунтовано визначати пріоритетні напрями розвитку, враховувати потреби пацієнтів і зовнішніх партнерів, а також інтегрувати сучасні медичні протоколи та технології.

Реалізація планів супроводжується механізмами моніторингу та оцінки, що дозволяють аналізувати досягнуті результати, ідентифікувати проблеми та своєчасно вносити корективи. Такий підхід забезпечує ефективне використання ресурсів, зменшення ризиків та підвищення якості управління, що сприяє стійкому розвитку закладу.

Таким чином, якісне планування в КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» виступає фундаментом для досягнення стратегічних цілей, оптимізації управлінських процесів і забезпечення високого рівня медичного обслуговування.

ВИСНОВКИ

Структурні підрозділи є основою організаційної структури закладу охорони здоров'я, адже вони забезпечують реалізацію основних функцій, спрямованих на якісне медичне обслуговування, ефективне управління ресурсами та дотримання стандартів. Клінічні підрозділи відіграють ключову роль у наданні медичних послуг, забезпечуючи своєчасну діагностику, лікування та реабілітацію, що прямо впливає на якість і швидкість одужання пацієнтів. Адміністративні підрозділи забезпечують координацію та підтримку роботи закладу, включаючи планування, управління ресурсами та організацію роботи персоналу, що створює основу для ефективної взаємодії між всіма елементами структури. Служби підтримки та інформаційно-аналітичні підрозділи забезпечують стабільність функціонування закладу, впровадження новітніх технологій і ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, що є важливим в умовах цифровізації медичного простору. Злагоджена взаємодія між підрозділами створює цілісну систему, яка дозволяє адаптуватися до зовнішніх викликів, підвищує ефективність діяльності та сприяє досягненню стратегічних цілей закладу охорони здоров'я.

Організаційне забезпечення координаційних механізмів у КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» є ключовим фактором її успішного функціонування. Завдяки чітко структурованій системі управління, заснованій на лінійному принципі, заклад забезпечує узгодженість дій між усіма рівнями управління та підрозділами. Директор, медичні директори та завідувачі відділень ефективно координують свою діяльність, що дозволяє досягати стратегічних цілей закладу та підтримувати стабільну якість медичних послуг.

Особливу увагу в лікарні приділено використанню сучасних підходів до координації. Це включає розробку внутрішніх регламентів, впровадження інноваційних технологій та побудову системи комунікацій, що сприяє оперативному прийняттю рішень і обміну інформацією. Наявність багаторівневої управлінської структури дозволяє розподіляти завдання та ресурси відповідно до функціональних напрямів кожного підрозділу.

Крім того, акцент зроблено на розвитку персоналу та впровадженні заходів для підтримки мотивації працівників. Завдяки чіткому визначенню функцій і повноважень персоналу, лікарня мінімізує дублювання завдань та забезпечує ефективне використання людських і матеріальних ресурсів.

Планування, контроль та аналіз діяльності є невід'ємною частиною координаційних механізмів, що дозволяє лікарні швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Ці механізми гарантують, що лікарня продовжуватиме надавати якісні медичні послуги та зберігати довіру пацієнтів. Таким чином, КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» демонструє ефективний підхід до координації, що забезпечує її стабільну роботу та розвиток.

Механізм координації в КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» базується на чітко розроблених регламентуючих документах, які визначають завдання кожного структурного підрозділу, порядок виконання медичних процедур і розподіл повноважень. Завдяки регламентам забезпечується узгодженість дій підрозділів і працівників, що сприяє стабільності роботи лікарні.

Регламенти в лікарні постійно оновлюються відповідно до змін у медичних технологіях, галузевих стандартах та соціальних викликах. Це дозволяє оперативно впроваджувати нові методи лікування, реагувати на зміни в потребах пацієнтів і адаптуватися до нових умов, таких як спалахи інфекційних захворювань.

Регламентування забезпечує чіткі алгоритми виконання функцій і обов'язків персоналу. Це дозволяє мінімізувати ризики, уникнути дублювання завдань та забезпечити безпеку пацієнтів шляхом дотримання стандартів роботи, правильного використання медичного обладнання та раціонального застосування ресурсів.

Координація діяльності підрозділів включає вертикальну та горизонтальну інтеграцію. На стратегічному рівні забезпечується узгодженість завдань усіх структурних підрозділів із місією закладу, тоді як функціональна та кадрова

інтеграція спрямовані на гармонізацію взаємодії між працівниками та підрозділами для ефективного досягнення цілей.

Таким чином, механізм координації, заснований на ефективному регламентуванні, дозволяє КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» забезпечувати стабільність роботи, відповідати високим стандартам медичного обслуговування та підтримувати розвиток у динамічному середовищі сучасної охорони здоров'я.

Основні напрями поліпшення координації діяльності структурних підрозділів: системний підхід до структури управління, впровадження адаптивних моделей управління, раціональний розподіл повноважень, процесний підхід у наданні медичних послуг, налагодження ефективної взаємодії між підрозділами, інноваційні підходи до реабілітації, формування мультидисциплінарних реабілітаційних команд, що забезпечують комплексний підхід до лікування та реабілітації пацієнтів, впровадження сучасних методів управління ресурсами, удосконалення системи моніторингу та оцінки.

Покращення організаційного забезпечення координації діяльності структурних підрозділів закладу охорони здоров'я є ключовим фактором підвищення якості надання медичних послуг і стійкості установи до викликів. Реалізація запропонованих напрямів дозволить КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» ефективно адаптуватися до змін, впроваджувати інновації, оптимізувати використання ресурсів та зміцнювати свою конкурентоспроможність на ринку медичних послуг.

Планування є основним інструментом управління в КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2», яке забезпечує інтеграцію діяльності підрозділів та досягнення стратегічних цілей. Завдяки чітко сформульованим принципам і використанню інформаційно-аналітичної бази, заклад адаптується до змін і підвищує якість управління. Ефективне планування, підкріплене моніторингом і оцінкою, сприяє раціональному використанню ресурсів, зниженню ризиків і стійкому розвитку медичної установи.

