

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

БЕК Світлана Ігорівна

Системний підхід до управлінням закладом охорони здоров'я
/ The systematic approach to the management of a health care institution

спеціальність 073 “Менеджмент”
освітня програма – Менеджмент закладів охорони здоров'я

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Магістр»

Виконала студентка групи МЗОЗзм - 21
Світлана БЕК

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Наталія КРИВОКУЛЬСЬКА

Кваліфікаційну роботу допущено до
захисту:

«__»_____ 2023 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

Михайло ШКІЛЬНЯК

ТЕРНОПІЛЬ, 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	5
1.1. Зміст, завдання і особливості управління закладом охорони здоров'я.....	6
1.2. Концептуальний базис управління закладом охорони здоров'я на засадах системного підходу	14
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	23
2.1. Організаційно-функціональний супровід діяльності ПП «СТОПСТОМ»	23
2.2. Системний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на діяльність ПП «СТОПСТОМ»	29
2.3. Оцінка ефективності системи управління в ПП «СТОПСТОМ»	38
Висновки до розділу 2	44
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА ЗАСАДАХ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ	45
3.1. Напрями вдосконалення системи управління досліджуваним закладом охорони здоров'я.....	45
3.2. Вдосконалення процесу управління закладом охорони здоров'я шляхом системної взаємодії із стейкхолдерами	49
Висновки до розділу 3	58
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	69

ВСТУП

Актуальність дослідження системного підходу до управління закладом охорони здоров'я, визначається необхідністю ефективного функціонування системи охорони здоров'я у сучасних умовах. В умовах постійних змін у суспільстві, наукових досягнень та технологічного прогресу, управління закладом охорони здоров'я стає складним завданням, що вимагає системного підходу.

Актуальність полягає в тому, що сучасні виклики у галузі охорони здоров'я, такі як демографічні зміни, зростання захворюваності, технологічний прогрес та зміни у вимогах споживачів, вимагають вдосконалення системи управління для забезпечення якісної медичної допомоги та оптимального використання ресурсів.

Системний підхід стає ключовим, оскільки він дозволяє розглядати заклад охорони здоров'я як взаємодіючу та взаємозалежну систему, де кожен елемент впливає на весь організм. Застосування системного підходу допомагає уникнути ізольованих рішень та сприяє створенню гармонійної та динамічної системи управління, яка адаптується до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Таким чином, дослідження системного підходу до управління закладом охорони здоров'я має велике значення для подолання сучасних викликів та покращення ефективності надання медичних послуг.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць у галузі управління закладами охорони здоров'я показав, що активною участю у вивченні цього напрямку займалися такі українські вчені, як Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О., Желюк Т. Л., Ковбасюк Ю. В., Ждан В. М., Голованова І. А., Краснова О. І., Волошин Р., Чорна В. В., Корольова Н. Д. та інші. Дослідників, що розвивали проблематику системного підходу в управлінні, можна відзначити: Бродський Ю. Б., Клименко П. М., Грабовський В. А., Мельник А. Ф. та інші. Це представники наукового співтовариства, які внесли вагомий внесок у розуміння та вдосконалення системного підходу в управлінні.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження та розробка теоретичних та практичних рекомендацій щодо застосування системного підходу в управлінні закладом охорони здоров'я.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- розкрити зміст, завдання і особливості управління закладом охорони здоров'я;
- охарактеризувати концептуальний базис управління закладом охорони здоров'я на засадах системного підходу;
- проаналізувати організаційно-функціональний супровід діяльності ПП «СТОПСТОМ»;
- провести системний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на діяльність ПП «СТОПСТОМ»;
- дати оцінку ефективності системи управління в ПП «СТОПСТОМ»;
- розробити пропозиції щодо напрямів удосконалення системи управління досліджуванним закладом охорони здоров'я;
- надати рекомендації щодо удосконалення процесу управління закладом охорони здоров'я шляхом системної взаємодії із стейкхолдерами.

Об'єктом дослідження виступає процес управління на засадах системного підходу в стоматологічному кабінеті ПП «СТОПСТОМ».

Предметом дослідження є механізм впровадження системного підходу до управління в ПП «СТОПСТОМ».

Методи дослідження. Метод SWOT-аналізу, використовувався для ідентифікації внутрішніх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз для діяльності закладу.

Метод спостережень, використовувався для систематичного збору об'єктивної інформації шляхом безпосереднього спостереження за процесами та подіями в організації. Метод узагальнень та порівнянь, використовувався для зіставлення та аналізу різних аспектів діяльності закладу з метою висновків та узагальнень.

Метод системного аналізу використовувався для розгляду та оцінки закладу як складної системи, а також для виявлення взаємозв'язків між його складовими.

Метод дерева цілей, використовувався для розробки комплексу заходів та стратегій для досягнення стратегічної мети.

Метод графічних зображень, використовувався для візуалізації та представлення результатів аналізу.

Новизна запропонованих підходів полягає в їхній спрямованості на застосування системного підходу до управління закладом охорони здоров'я, що включає в себе використання методів, таких як SWOT-аналіз, побудови дерева цілей, спостереження та узагальнення.

Теоретична новизна кваліфікаційного дослідження розкривається в розвитку теоретичних положень щодо застосування системного підходу до управління закладом охорони здоров'я.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що були визначені конкретні шляхи удосконалення управлінської діяльності закладу охорони здоров'я. На основі системного аналізу та SWOT-аналізу були розроблені практичні рекомендації, спрямовані на покращення ефективності та стабільності закладу. Узагальнення результатів дослідження у практичних рекомендаціях надає конкретний план дій для управління закладом охорони здоров'я, сприяючи його стабільному розвитку та покращенню задоволення як пацієнтів, так і персоналу.

Апробація результатів дослідження. За результатами роботи опубліковано тези у збірнику тез доповідей: наукової інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (24 листопада 2023 року, м. Тернопіль) [1].

Структура роботи складається із вступу, трьох основних розділів, висновку, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Зміст, завдання і особливості управління закладом охорони здоров'я

В широкому розумінні, управління може бути охарактеризоване як: «комплекс необхідних засобів впливу на групу, суспільство або його окремі ланки з метою їх упорядкування, збереження якісної специфіки, вдосконалення і розвитку» [20, с. 9].

Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. у своїй роботі наводять, що «управління – це цілеспрямований вплив на об'єкт з метою зміни його стану та поведінки» [56, с. 10].

Ю.В. Ковбасюк підходить до визначення «управління» з чотирьох сторін [11, с. 7]:

– «загальний підхід. Управління – це організація діяльності відповідно до об'єктивних законів, яка включає в себе науку і практику керівництва організаціями. Це також розглядається як наука і мистецтво, що поєднує об'єктивне й індивідуальне. Управління визначається як організація та реалізація цілеспрямованих впливів, спрямованих на досягнення бажаного результату. Також воно визначається як механізм, який реалізує систему інтересів всіх учасників виробництва: суспільних, колективних та індивідуальних.

– Функціональний підхід. Управління – це цілеспрямована координація суспільного відтворення, включаючи планування, організацію, мотивацію праці та контроль. Цей підхід також розглядає управління як цілеспрямований вплив на групи людей з метою організації та координації їхньої діяльності.

– Процесуальний підхід. Управління розглядається як процес прийняття та реалізації управлінських рішень. Це охоплює усвідомлену

цілеспрямовану діяльність людини, спрямовану на упорядкування та підкорення зовнішнього середовища – суспільства, природи та техніки.

– Суб'єктно-об'єктний підхід. Управління визначається як упорядкування та регулювання будь-якої системи за умов змінювання внутрішнього середовища. Це передбачає цілеспрямовану взаємодію між суб'єктом і об'єктом у системі управління.

Незважаючи на певні розбіжності в трактуванні, ці підходи надають систематизоване уявлення щодо існуючих визначень та характеристик управління» [11].

«Заклади охорони здоров'я – це складна соціально-економічна система, з матеріальними, фінансовими, трудовими ресурсами, що потребують ефективної реалізації регулюючих функцій управління» [14, с.3].

Таким чином, управління представляє собою складну форму людської діяльності, яка включає в себе виконання основних функцій, таких як організація і координація, контроль, фінансування, планування та мотивацію, з метою досягнення поставленої мети. У контексті охорони здоров'я управління включає в себе регулювання роботи медичних працівників, визначення їхнього графіку роботи та фінансове стимулювання; врахування соціально-психологічних мотивів поведінки; використання інформаційних процесів для діагностики, моделювання системи управління та прогнозування розвитку на основі аналізу надходячої інформації; постійне поліпшення якості медичних послуг через стандартизацію надання медичної допомоги. Ресурсами управління є чітко визначена мета організації, трудові ресурси, час, матеріальні ресурси, влада, технічні засоби та інформаційні ресурси. Ефективне управління здійснюється переважно через управління людськими ресурсами.

«Управління розглядають як процес, тому що робота по досягненню цілей з допомогою інших – це не яка-небудь одночасна дія, а серія безперервних взаємозв'язаних дій. Кожна дія сама по собі теж процес, вона дуже важлива для успіху організації. Їх називають функціями управління. Процес управління називають загальною сумою всіх функцій» [25 с. 32].

«Анрі Файоль виділяв п'ять функцій управління: планувати, організовувати, розпоряджатися, координувати, контролювати» [58].

Автори сучасних підручників в рамках виділення основних функцій, акцентують увагу на наступному [58, с.70]:

- «управління складається з функцій: планування, організація, мотивація, контроль»;
- ці функції об'єднані процесами, які зв'язують їх (комунікація, прийняття рішень);
- керівництво (лідерство) розглядається як самостійна діяльність» [58].

Головні функції менеджменту відображають цикл управління медичним закладом (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Цикл управління

Примітка. Наведено за [60, с. 147]

Як описують Ждан В. М., Голованова І. А., Краснова О. І. «планування в системі охорони здоров'я – це систематичний процес, що включає визначення цілей та завдань, основних принципів, підходів і етапів з метою забезпечення

відповідності між ресурсами системи та потребами населення у медичному обслуговуванні на сучасному етапі та в майбутньому. Однією з ключових функцій планування є оптимальне розподіл ресурсів, спрямоване на забезпечення доступності та ефективності медичного обслуговування» [15, с. 11].

«Мета планування в галузі охорони здоров'я полягає у максимально ефективному використанні навичок та компетенцій фахівців для надання якісної, безпечної та економічно доцільної медичної допомоги. Оптимальне вирішення цієї мети не ґрунтується на надмірній кількості професіоналів, а на розумному використанні фахівців з відповідною кваліфікацією, що відповідає конкретним потребам та структурі медичного обслуговування населення, враховуючи наявні ресурси у країні» [15, с. 12].

Можна виділити такі завдання, планування в сфері охорони здоров'я :

– здійснення систематичних заходів з раціонального використання ресурсів, включаючи оптимізацію ланцюга постачання, управління запасами та впровадження ефективних методів лікування з метою зниження фінансових та матеріальних витрат.

– Розробка стратегії щодо оптимального розташування та структури медичних установ з урахуванням географічних та демографічних особливостей для забезпечення ефективного покриття населення медичними послугами.

– Створення системи, що дозволяє медичним установам використовувати економічні інструменти для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що підвищує ефективність їх функціонування та ресурс користування.

– Активна участь у розробці та впровадженні господарських стратегій, спрямованих на оптимізацію використання ресурсів та фінансів у сфері охорони здоров'я.

– Активізація ініціатив та програм, спрямованих на впровадження передових методів та технологій в систему охорони здоров'я з метою підвищення якості та доступності медичних послуг.

– Підтримка та стимулювання науково-дослідницької діяльності в галузі медицини, впровадження передових технологій та інновацій з метою постійного удосконалення результатів у галузі охорони здоров'я.

«Стратегічне планування - це процес визначення довгострокового (три роки) та короткострокового (один рік) курсу розвитку організації. Результатами стратегічного планування є бачення (іноді використовується термін "візія") - концепція бажаного майбутнього для організації, місія та цінності (фундаментальні принципи організації та сенс її існування), а також стратегії (методи) реалізації бачення, враховуючи зовнішні та внутрішні умови» [60, с.149].

Для визначення стратегії медичного закладу часто використовується SWOT-аналіз, який включає в себе оцінку сильних та слабких сторін організації, а також ідентифікацію можливостей та загроз. Цей процес передбачає ретельний аналіз зовнішнього середовища, в якому функціонує організація, а також внутрішніх факторів, які можуть впливати на її розвиток.

Подальше планування включає конкретні заходи та ініціативи для кожної стратегічної цілі, спрямовані на її втілення.

За кожним завданням закріплюють відповідального працівника, визначають реалістичні строки для виконання. Далі впровадження завдань розбивають на етапи, розробляють детальний план, де призначають відповідальних за кожен етап, визначають необхідні ресурси та строк виконання. Отримані плани затверджують на вищому рівні, інформують про них персонал, який не брав участі у процесі планування.

На прикладі компанії Accenture [62], можна розглянути дві ключові категорії індикаторів для стратегічного планування: якість обслуговування та ефективність табл. 1.1.

Аналіз ключових індикаторів медичного закладу, взятий на прикладі компанії Accenture див. табл. 1.1, дозволяє судити про широкий спектр аспектів, які важливі для ефективної стратегічної діяльності. Забезпечення високої якості

послуг та ефективного управління є необхідними для досягнення успіху та стійкого розвитку в галузі охорони здоров'я.

Таблиця 1.1

**Ключові індикатори медичного закладу
від компанії Accenture**

Якість послуг		Ефективність	
Клінічна якість	Задоволеність клієнта	Операційна ефективність	Фінансова довговічність
Безпека пацієнта	Задоволеність пацієнта	Пропускна здатність	Зростання обсягу продажів
Відповідність протоколам	Задоволеність лікарів/персоналу	Продуктивність	Управління прибутком
Відповідність регуляторним нормам	Задоволеність платника	Джерела персоналу	Управління витратами

Примітка. Наведено за [62]

Ще на етапі визначення стратегічних пріоритетів та цілей слід провести аналіз організаційної структури медичного закладу. Важливо усвідомлювати, що організаційна структура втілює стратегію організації і має відповідати їй, а також змінюватися разом із стратегічними змінами.

Елементами організаційної структури закладу охорони здоров'я є його структурні підрозділи та взаємозв'язки між ними, які можуть бути визначені як вертикальні, так і горизонтальні. Проте слід відзначити, що суттєві характеристики організаційної структури медичного закладу охоплюють значно більший аспект, вони враховують якісні та кількісні особливості всіх видів організаційних ресурсів, зокрема людських ресурсів, що зосереджені в межах структурних підрозділів і використовуються для надання медичних послуг населенню та забезпечення розвитку самого закладу охорони здоров'я.

Як зазначає Г. Л. Монастирський: «Організації створюють структури для того, щоб забезпечувати координацію та контроль діяльності своїх підрозділів і працівників» [37, с. 200].

Координація включає в себе взаємодію, спрямовану на знаходження оптимального вирішення завдань, пов'язаних з наданням якісних медичних послуг.

Це означає об'єднання зусиль фахівців з різних підрозділів та оптимальне використання ресурсів закладу охорони здоров'я. Під час координації виникає необхідність вирішення завдань, пов'язаних із створенням такої моделі взаємодії, яка сприятиме найбільш ефективному досягненню цілей медичної установи в соціальному та економічному плані.

Волошин Р. зазначає що: «процес контролювання у менеджменті використовується для спостереження за рухом організації до наміченої мети і включає в себе співставлення поточних та кінцевих результатів із запланованими, а також розробку системи коригуючих дій у випадку відхилення від запланованих показників» [7, с. 70].

«Контроль, як завершальний етап у процесі управління, має прямий вплив на ефективність виконання інших управлінських функцій, таких як планування, організація та мотивація. Навіть найкращі плани не здійсняться без належного контролю за їх виконанням. Щоб організаційна структура працювала ефективно, важливо, щоб менеджери вищого рівня здійснювали належний контроль за роботою своїх підрозділів. Крім того, функція мотивації може бути успішно виконана лише у випадку, якщо розмір винагороди відповідає досягнутим результатам, для чого необхідно їх оцінювати» [7, с.71].

Функція мотивації в закладах охорони здоров'я є ключовою для забезпечення високого рівня професійної діяльності та якості надання медичних послуг. Вона включає в себе ряд аспектів, що сприяють ефективній роботі медичного персоналу. По-перше, стимулювання професійного росту та надання можливостей для постійного навчання допомагають удосконалювати навички та знання медичного персоналу. Підтримка високих етичних стандартів є необхідною для підтримання довіри пацієнтів та забезпечення безпеки медичних процедур.

Крім того, формування позитивної організаційної культури, спрямованої на командну співпрацю та підтримку, впливає на задоволення працівників і сприяє покращенню робочого клімату. Мотивація також впливає на взаємодію між колегами та взаєморозуміння в медичному колективі, що є важливим для успішного функціонування закладу охорони здоров'я.

Чорна В. В., Корольова Н. Д., Серебреннікова О. А. та інші в своєму дослідженні пропонують застосовувати подані нижче у табл. 1.2 види матеріальної та нематеріальної мотивації у державних або комунальних закладах охорони здоров'я України для створення ефективного мотиваційного механізму.

Таблиця 1.2

Схема мотиваційної складової професійної діяльності медичних працівників

Види мотивації		
Нематеріальна мотивація		Матеріальна
Трудова	Статусна	
<p>Мотивація, яка пов'язана з трудовим процесом:</p> <ul style="list-style-type: none"> - покращення умов праці (оснащення новітнім обладнанням робоче місце, забезпечення комп'ютерною технікою, вільний доступ до інтернет-ресурсів, електронних баз даних); - забезпечення високого рівня охорони праці, - підвищення змістовності, привабливості праці; - гнучкий робочий графік; - надання додаткових відгулів, вихідних; - відповідальність індивідуальних (професійна автономія) та групових результатів праці (система кураторства та партнерства); - делегування прав та обов'язків; - підтримка у підвищенні кар'єрного росту; - політика рівних можливостей; - створення умов та надання однакових умов в оплаті праці за ознакою гендеру за відповідно виконану роботу, професійного росту та призначення на керівні посади. 	<p>Психологічна мотивація:</p> <ul style="list-style-type: none"> - прагнення до кар'єрного росту; - підвищення змістовності роботи, насичення її професійними, нестандартними моделями; - відчуття значущості та важливості своєї роботи; - участь у різноманітних тренінгах, навчальних програмах, стипендіях та грантах; - святкові корпоративи щодо нагородження грамотами, почесними відзнаками; - колективні туристичні поїздки. 	<p>Мотивація, яка пов'язана з матеріальними благами:</p> <ul style="list-style-type: none"> - надбавки за стаж, рівень освіти, кваліфікацію, складність, напруженість; - доплати за роботу в нічний час, чергування; - преміювання працівників за особистий внесок; - різні форми винагороди. <p>Соціальний пакет:</p> <ul style="list-style-type: none"> - медичне страхування; - оплата навчання та підвищення кваліфікації; - творчі та навчальні відпуски; - фінансова допомога за користуванням житлом або на придбання житла, авто; - оплата путівки на лікування, відпочинок для дітей та працівника; - оплата проїзду до місця роботи; - субсидоване та пільгове харчування; - оплата мобільного зв'язку; - встановлення надбавок до пенсій; - одноразова допомога при виході на пенсію.

Примітка. Наведено за [41, с. 29]

Отже, управління закладом охорони здоров'я включає в себе низку унікальних викликів і завдань, які вимагають специфічних підходів. Однією з ключових особливостей є необхідність ефективного фінансового управління, оскільки забезпечення якісної медичної допомоги потребує раціонального використання обмежених ресурсів.

Крім того, кадрове управління в охороні здоров'я має свої особливості, включаючи потребу в навчанні та підтримці кваліфікованого персоналу. Організація ефективного взаємодії між різними медичними відділеннями та спеціалістами вимагає високої рівноваги та інтердисциплінарного підходу.

До інших важливих аспектів входить забезпечення якості медичної допомоги через впровадження стандартів та протоколів, а також взаємодія з громадою для врахування її потреб та забезпечення задоволеності пацієнтів. Необхідність адаптації до новітніх технологій та змін в регуляторному середовищі також визначає особливості управління в галузі охорони здоров'я.

Враховуючи ці особливості, ефективне управління закладом охорони здоров'я вимагає не тільки фахової медичної експертизи, але й навичок у фінансах, кадрах, маркетингу та стратегічному плануванні для досягнення високого рівня якості та задоволеності всіх учасників системи охорони здоров'я.

1.2. Концептуальний базис управління закладом охорони здоров'я на засадах системного підходу

Управління закладом охорони здоров'я вимагає глибокого теоретичного вивчення системного підходу для досягнення оптимального функціонування та ефективності в наданні медичних послуг.

Бродський Ю. Б. наводить таке визначення «системного підходу»: «.. це метод, в якому всі зв'язки, елементи, функції та проблеми розглядаються у вигляді взаємозв'язаного цілого. Задачею системного підходу є вираження на рівні спеціальної методології загальнонаукових принципів, положень, понять, форм та методів системних досліджень, відповідно до яких кожен об'єкт,

поданий як система, розглядається не тільки як деяке самостійне ціле, а також як частина системи більш вищого рівня складності (макросистеми) з усіма її суттєвими взаємозв'язками щодо інших об'єктів, які входять до складу цієї макросистеми» [4, с. 12].

Таким чином, в управлінні в охороні здоров'я системний підхід є важливим принципом, який спрямований на розгляд системи як цілісного утворення, що складається з взаємодіючих та взаємозалежних компонентів. В контексті медичної сфери це означає врахування взаємозв'язків між різними елементами системи охорони здоров'я, такими як медичні заклади, персонал, пацієнти, фінансові ресурси та інші.

Системний підхід дозволяє розглядати організацію як велику систему, в якій зміни в одній частині можуть впливати на всю систему. Врахування взаємодії та взаємозалежності допомагає уникнути ізольованого розгляду окремих елементів, сприяє виявленню причинно-наслідкових зв'язків та розв'язанню проблем в комплексі.

Як описують Клименко П. М. та Грабовський В. А. : «Система – це сукупність елементів, які перебувають у зв'язку та відношеннях між собою, що утворюють визначену цілісність, єдність. З погляду системного підходу будь-яка система (об'єкт) розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, має вхід, вихід, зв'язок із зовнішнім середовищем та зворотний зв'язок» [21, с. 136].

Елемент у цьому контексті розглядається як неоднорідна складова частина системи, що є складним утворенням, об'єднаним взаємозв'язками між іншими компонентами. Кожен елемент системи володіє своєю внутрішньою самостійністю, що робить його неподільним в рамках даної системи. Важливо враховувати, що деталізація внутрішньої будови кожного елемента може виявитися неефективною при моделюванні системи, якщо вона не впливає на загальну функціональність системи. На схемі компонентів системи, поданій на (рис. 1.1), виділені взаємозв'язки, які виникають як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівнях системи.

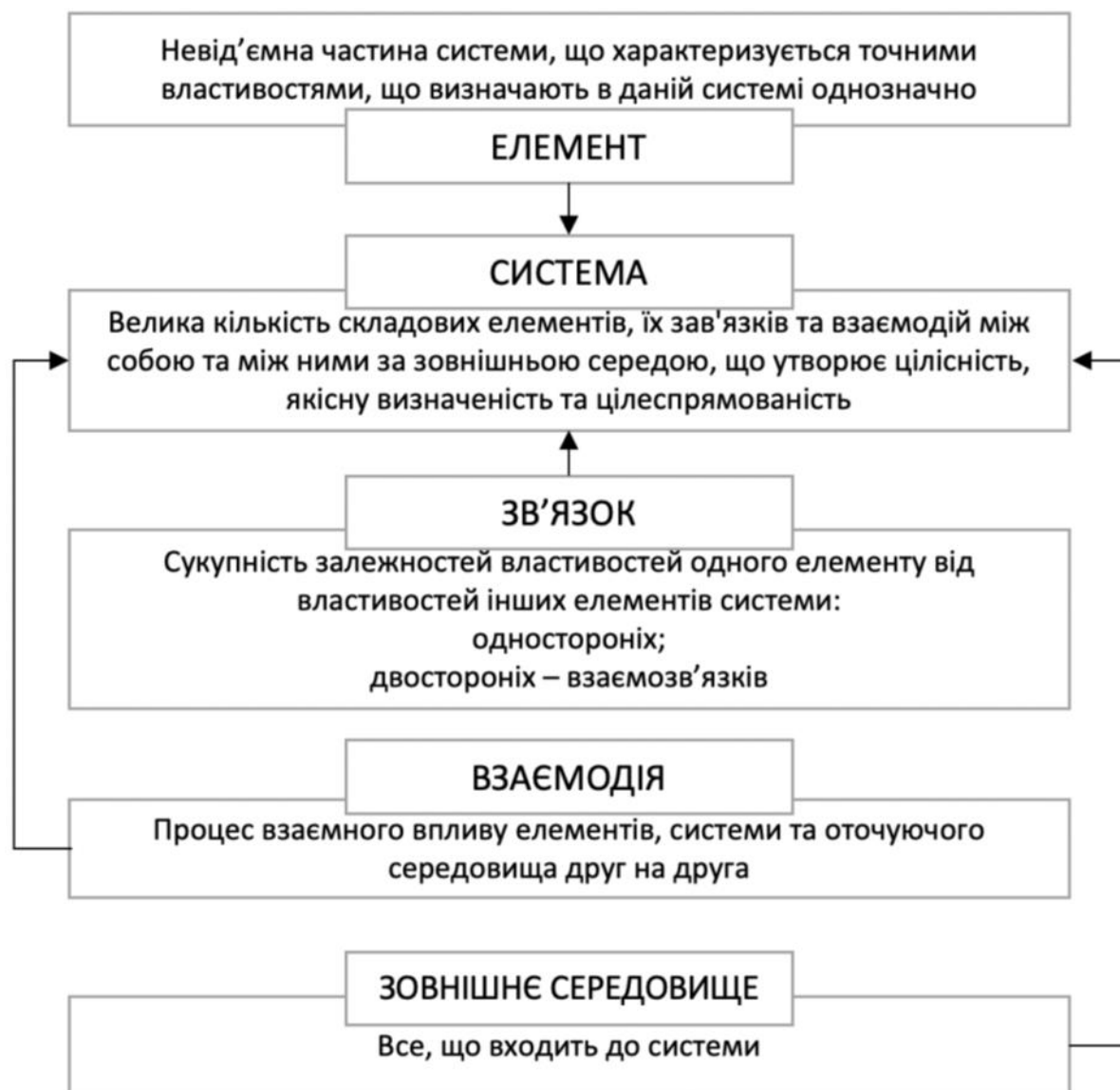


Рис. 1.2. Схема компонентів системи

Примітка. Джерело [25, с. 6]

«Розглядаючи заклад охорони здоров'я як систему, важливо враховувати його функціонування в контексті конкретного зовнішнього середовища. Це зовнішнє середовище, у свою чергу, розподіляється на пряме та опосередковане середовища впливу. Невизначеність та пов'язаний з нею ризик є ключовими визначниками зовнішнього середовища будь-якої організації, зокрема закладу охорони здоров'я. Внаслідок цього система (заклад охорони здоров'я) повинна ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища, адаптуючись до змін» [40, с. 44].

Науковці по різному наводять принципи системного підходу, ось деякі з них [24, с.11; 23, с. 21]:

- «принцип односпрямованості причинно-наслідкових зв'язків передбачає, що системою вважається явище або процес, вплив на які не впливає на характер навколишнього середовища;
- інерційність систем позначає, що невеликі зміни входів не викликають суттєвих змін у поведінці системи;
- спостережуваність системи означає, що спостереження за входами і виходами дозволяє визначити стан системи;
- принцип "чорного ящика" або принцип моделювання передбачає, що при однакових входах і виходах системи перетворення ресурсів мають однакову природу;
- процес прийняття рішень розпочинається з ідентифікації та чіткого формулювання конкретних цілей;
- цілі окремої підсистеми не повинні суперечити цілям всієї системи;
- проблему слід розглядати як єдину систему, визначаючи наслідки та взаємозв'язки кожного рішення;
- пошук та аналіз всіх можливих альтернативних шляхів досягнення цілей є необхідним;
- дослідження проводиться від абстрактного до конкретного;
- забезпечення єдності аналізу та синтезу;
- виявлення у об'єкті дослідження повного спектру різноманітних зв'язків та їх взаємодії» [24, с.11; 23, с. 21].

Ці принципи дозволяють ефективно моделювати, аналізувати та вирішувати складні проблеми за допомогою системного підходу.

Розглянемо роль системного аналізу у контексті системного підходу та визначимо його об'єкт. Якщо системний підхід є загально-методологічним принципом системних досліджень, то системний аналіз представляє собою конкретну або технологічну реалізацію цього підходу. Він виступає як

сукупність методичних інструментів для впровадження системного підходу у процесі підготовки та обґрунтування рішень, пов'язаних із складними проблемами різного характеру.

Відмінність системного аналізу від інших методів дослідження відрізняється за наступними характеристиками [9, с. 12]:

- «враховує принципову складність об'єкта дослідження.
- урахує розгалужені та стійкі взаємозв'язки об'єкта з оточенням, визнаючи неможливість спостереження низки властивостей об'єкта та його середовища;
- перетворює реальні явища, їх властивості та зв'язки в абстрактні категорії систем;
- заснований на властивостях складних систем, дозволяє виявити нові конкретні властивості та взаємозв'язки об'єкта дослідження;
- включає етап визначення об'єкта, його ідентифікації чи конструювання, що відрізняє його від інших методів;
- орієнтується на створення правильної постановки задачі та вибір відповідних методів розв'язання, а не лише на розв'язання «правильно сформульованих» задач;
- пропонує шлях, як перетворити складну проблему на послідовність задач, для яких існують методи розв'язання» [9, с. 12].

Отже, системний аналіз відрізняється від інших методів дослідження тим, що враховує складність об'єкта, розглядає його взаємодії з оточенням, абстрагує реальні явища від абстрактних категорій, виявляє нові властивості об'єкта, інтегрує етап визначення об'єкта та ставить акцент на правильній постановці задачі і виборі методів для її розв'язання. Все це дозволяє системному аналізу ефективно перетворювати складні проблеми на послідовність розв'язуваних завдань.

Системний аналіз належить до сфери стратегічного аналізу. Мельник А. Ф. виділяє такі етапи його проведення [40, с. 45-46]:

- «формулювання проблеми;
- ідентифікація і призначення системи (медичного закладу, системи менеджменту);
- ідентифікація змінних і зв'язків з ними;
- ідентифікація функцій і структури закладу охорони здоров'я;
- ідентифікація оточення медичного закладу;
- генерація та визначення альтернативних варіантів розвитку лікарні;
- визначення наявних ресурсів та їх оцінювання оцінка ефективності варіантів розвитку, або варіантів вирішення проблем для вибору альтернативи;
- реалізація альтернативного варіанту та корегування» [40].

«Системний аналіз ґрунтується на уявленні об'єкта дослідження (наприклад, пацієнта, медичного закладу, його менеджменту або організації діяльності) як системи, яка включає всі її елементи, підсистеми, а також внутрішні та зовнішні зв'язки» [40, с. 45-46].

Підходи до дослідження об'єктів у сфері охорони здоров'я включають в себе різноманітні методи. Мельник А. Ф класифікує методи для дослідження організації діяльності медичного закладу наступним чином [40, с. 46-47]:

1. «Методи системного аналізу, такі як експертні методи, PEST-аналіз, SPACE-аналіз, ABC-аналіз, SWOT-аналіз, ПАТТЕРН-аналіз, метод побудови дерева цілей та методи моделювання систем.

2. Методи збору та узагальнення інформації, такі як методи спостереження, анкетне обстеження, моніторинг, монографічний опис, і методи експертних оцінок.

3. Методи економічного і функціонального аналізу, які включають методи галузевого, регіонального і мікроекономічного аналізу розвитку об'єктів дослідження в сфері охорони здоров'я.

– Фінансовий аналіз, що висвітлює сутність фінансового механізму діяльності медичного закладу.

- Управлінський аналіз, який дозволяє оцінити управлінську підсистему медичного закладу.
- Стратегічний аналіз, що допомагає визначити ключові характеристики очікуваної системи, включаючи медичний заклад в цілому, його організаційну та функціональну структури, а також окремі структурні підрозділи.
- Аналіз кадрового потенціалу: визначення структури персоналу з урахуванням вікових та професійних характеристик. Аналіз показників змін у складі персоналу.
- Інвестиційний аналіз: оцінка доцільності, перспективності та ризиків інвестицій в охорону здоров'я. Виявлення ефективності вкладень у медичні об'єкти.
- Функціонально-вартісний аналіз: комплексне порівняння функцій, витрат, результатів та ефективності в закладі охорони здоров'я.
- Маркетинговий аналіз: вивчення ринку медичних послуг та позиціонування досліджуваного закладу в ньому.
- Логістичний аналіз: вивчення потоків матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів в межах і за межами закладу охорони здоров'я та оцінка їх раціональності.

4. Методи прогнозування:

- евристичні методи, придатні для умов невизначеності, такі як метод експертних оцінок, метод мозкового штурму та метод Дельфі;
- метод ПАТТЕРН, що включає розбиття цілей на проблеми та побудову дерева рішень;
- методи екстраполяції та інтерполяції, які включають дослідження динамічних рядів;
- методи нормативного прогнозування;
- метод автокореляційних функцій;
- методи регресивних та кореляційних моделей;

– метод використання функцій з гнучкою структурою» [40].

Усі ці методи дослідження в сфері охорони здоров'я надають різноманітні підходи та інструменти для аналізу та вивчення об'єктів, таких як медичні заклади та їхні структурні компоненти. Вони дозволяють проводити комплексне вивчення фінансових, економічних, стратегічних, та кадрових аспектів діяльності, забезпечуючи обґрунтоване прийняття рішень та вдосконалення управлінських практик в галузі охорони здоров'я. Застосування різних методів взаємодією забезпечує глибокий аналіз, необхідний для оптимізації функціонування та розвитку системи охорони здоров'я.

Висновки до розділу 1

Управління, в широкому розумінні, представляє собою комплекс засобів впливу на групу або суспільство з метою упорядкування, збереження якісної специфіки, вдосконалення і розвитку. Заклади охорони здоров'я розглядаються як складна соціально-економічна система, що потребує ефективного управління. Управління включає в себе різні функції, такі як організація і координація, контроль, фінансування, планування та мотивація, спрямовані на досягнення поставленої мети.

Системний підхід управління закладом охорони здоров'я базується на розумінні його функцій як складної системи, взаємодія компонентів якої визначає його ефективність та успішність. Відзначається тим, що кожний елемент закладу взаємодіє з іншими, а рішення в одній області може вплинути на весь заклад. Принципи системного підходу дозволяють уникнути ізольованих рішень та сприяють створенню гармонійної та динамічної системи управління, яка може ефективно пристосовуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Застосування системного підходу в управлінні дозволяє не лише вирішувати конкретні завдання, а й розглядати заклад охорони здоров'я як взаємопов'язану та взаємозалежну систему, що постійно розвивається та адаптується до змін.

Системний підхід в управлінні закладом охорони здоров'я передбачає врахування комплексного характеру його діяльності та взаємодії з різноманітними факторами. Здійснюючи управлінські рішення, слід враховувати, що кожен елемент організації впливає на інші, а весь заклад функціонує як взаємодіюча система. Системний підхід дозволяє не лише реагувати на окремі проблеми, а й розглядати їх у контексті загального функціонування організації.

Системний аналіз в сфері охорони здоров'я здебільшого використовується на різних етапах дослідження, включаючи формулювання проблеми, ідентифікацію та призначення системи (наприклад, медичного закладу чи системи менеджменту), аналіз функцій та структури закладу охорони здоров'я, визначення альтернативних варіантів розвитку та оцінку ефективності варіантів.

Використання різноманітних методів системного аналізу, таких як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз функціональної структури та інші, дозволяє провести комплексне дослідження в галузі охорони здоров'я, оцінити його фінансовий, управлінський, стратегічний, та інші аспекти для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та покращення якості медичного обслуговування.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1. Організаційно-функціональний супровід діяльності ПП «СТОПСТОМ»

Приватне підприємство «СТОПСТОМ», як стоматологічний кабінет розпочало свою діяльність у 2011 році. За фактичним адресом: м. Тернопіль, вул. Тарнавського, 11. Та функціонує упродовж 12 років, згідно до ліцензії на медичну практику.

Стоматологічний кабінет ПП «СТОПСТОМ» дотримується комплексного підходу до нормативно-правового забезпечення своєї функціональної діяльності. Загальне нормативно-правове забезпечення включає в себе використання: «Господарський кодекс України від 16.01.2003 року № 436-IV, Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб — підприємців» від 15.05.2003 року № 755-IV» [42], статут підприємства. Ці документи формують організаційно-правовий профіль ПП «СТОПСТОМ», визначаючи його правовий статус і загальні принципи функціонування.

У сфері медичної діяльності ПП «СТОПСТОМ» володіє відповідною ліцензією на медичну практику, яка підтверджує право на надання різноманітних стоматологічних послуг. Ця ліцензія видана Міністерством охорони здоров'я України та включає у себе надання відповідного спектру послуг за спеціальностями такими як: стоматологія, ортопедична стоматологія, ортодонтія, терапевтична стоматологія і управління охороною здоров'я. А також включає номенклатуру спеціальностей молодших спеціалістів з медичною освітою: сестринська справа. Такий комплексний підхід дозволяє кабінету ефективно функціонувати, забезпечуючи високий стандарт медичного обслуговування при повному відповідності вимогам законодавства.

Організаційно-розпорядча документація ПП «СТОПСТОМ» налічує:

- статут;
- положення та протоколи;
- інструкції (посадові інструкції, інструкції з експлуатації обладнання, інструкції з охорони праці);
- журнали (реєстрації наказів з кадрових питань, реєстрації видачі довідок з конфіденційної інформації, обліку отримання і витрат деззасобів, журнал обліку роботи годин бактерицидної лампи та інші);
- акти (прийому-передачі наданих послуг, акт відмови від медичних утручань та інші);
- штатні документи (структура і штатна чисельність, штатний розпис, особові картки П-2 (форма));
- накази та витяги з наказів (наказ про організацію роботи з лікарськими засобами, наказ про організацію роботи з діловодства та інші).

Основним документом, на підставі якого діє підприємство, є статут.

Основний вид діяльності по КВЕДу: 86.23 Стоматологічна практика.

Інші:

- 86.21 Загальна медична практика.
- 86.22 Спеціалізована медична практика.
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

В ПП «СТОПСТОМ» головним завданням є надання якісних медичних послуг у сфері стоматології та невідкладної стоматологічної допомоги населенню. Кабінет спеціалізується на широкому спектрі стоматологічних процедур, забезпечуючи професійну медичну допомогу своїм пацієнтам.

Основні напрямки стоматологічних послуг включають:

1. Гігієна ротової порожнини:

- професійне чищення зубів;
- усунення зубного нальоту і каменю;
- полірування зубів;

- навчання пацієнтів правильній гігієні порожнини рота.

2. Терапевтична стоматологія:

- лікування карієсу;
- відновлення пошкоджених зубів за допомогою пломб;
- лікування і запобігання захворювань ясен та м'яких тканин

порожнини рота.

3. Ендодонтія:

- лікування хвороби зуба, що впливає на зубний м'якоть;
- видалення запалених або пошкоджених нервових тканин зуба

(пульпи);

- заповнення кореневих каналів та відновлення зуба.

4. Ортопедична стоматологія:

- відновлення зубних рядів;
- вирівнювання прикусу;
- встановлення зубних коронок, мостів, протезування.

5. Послуги з естетичної стоматології: відбілювання зубів.

Місія ПП «СТОПСТОМ» полягає в забезпеченні доступної та якісної стоматологічної допомоги для всіх пацієнтів. Основна мета — створити середовище, де клієнти можуть отримати ефективне та індивідуалізоване лікування за доступними цінами. Зокрема, завданням ПП «СТОПСТОМ» є забезпечення високого стандарту лікування у всіх напрямках стоматології.

Цілі та завдання:

1. Надання комплексної стоматологічної допомоги: ПП «СТОПСТОМ» прагне надавати широкий спектр стоматологічних послуг, включаючи дитячу стоматологію, хірургічну стоматологію, ортодонтію та інші послуги, спрямовані на покращення стану зубів та порожнини рота.

2. Забезпечення високої якості послуг: ПП «СТОПСТОМ» прагне до використання сучасних технологій та методів лікування, щоб забезпечити пацієнтам найвищий стандарт стоматологічної допомоги.

3. Лояльність та доступність: ціни адаптовані таким чином, щоб зробити стоматологічні послуги доступними для широкого кола клієнтів, і в той же час, зберігаючи високу якість.

Станом на 2023 рік, в ПП «СТОПСТОМ» працює 11 співробітників, всі з яких мають вищу професійну освіту. З них:

- 7 осіб є лікарями-стоматологами (з них 2 осіб працюють по сумісництву стоматологами ортопедами);
- 2 особи працюють як медичні сестри зі спеціалізацією в стоматології;
- 1 особа є підсобним робітником;
- 1 особа виконує обов'язки бухгалтера;
- та лікар-стоматолог також виступає в ролі директора.

Графічне зображення структури персоналу можна знайти на рис. 2.1.

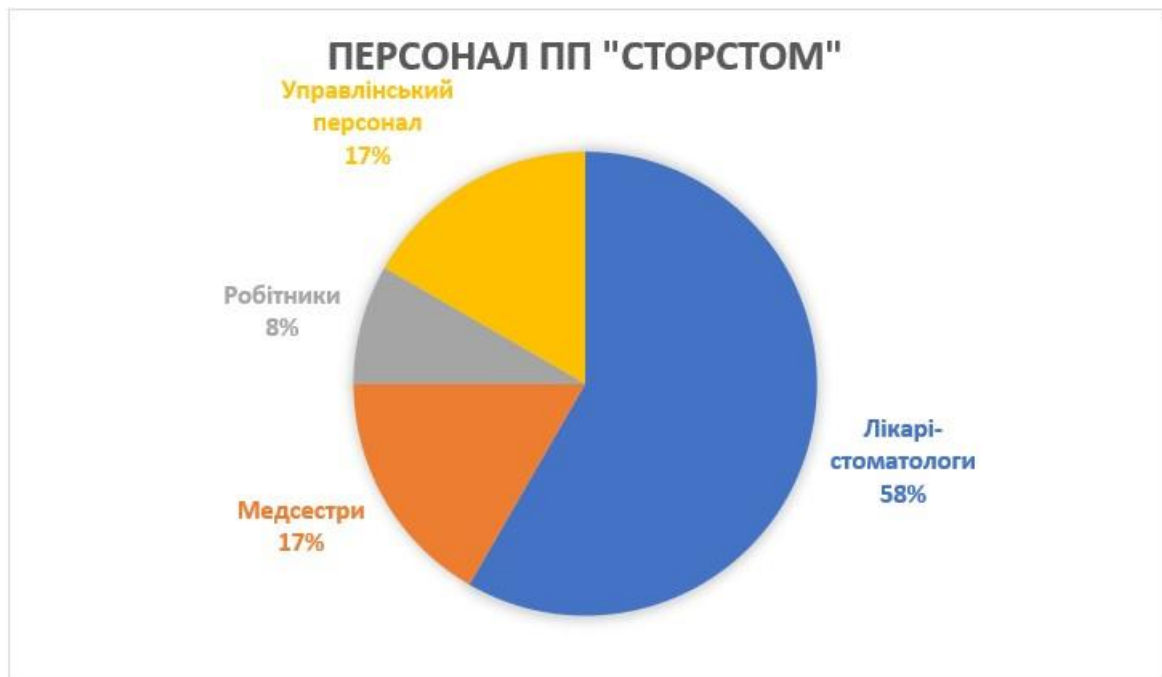


Рис. 2.1. Структура персоналу ПП «СТОПСТОМ»

Примітка. Розраховано автором на основі даних підприємства

В стоматологічному кабінеті ПП «СТОПСТОМ» наглядно представлений тип організаційної структури, відомий як «проста структура», що характеризується чітко визначеними лініями командного управління та прямим контролем (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Проста організаційна структура ПП «СТОПСТОМ»

Примітка. Розроблено автором на основі даних підприємства

Монастирський Г. Л. описує, що «проста структура характеризується переважанням стратегічного центру та використовує як основний механізм координації безпосередній контроль» [37, с. 237].

Оцінка рівнів та структури управління в ПП «СТОПСТОМ» вказує на визначений рівень централізації та простоти організаційної структури. Це свідчить про відсутність надмірної бюрократії та мінімізацію рівнів вирішення управлінських питань.

Організаційна структура ПП «СТОПСТОМ» є простою та прямою. Генеральний директор приймає стратегічні та операційні рішення, а працівники надсилають та отримують інформацію безпосередньо від нього.

Генеральний директор є також і медичним директором, відповідає за стратегічне планування, фінансову діяльність та за якість надання стоматологічних послуг, а також по сумісництву є лікарем-стоматологом та лікарем-ортопедом.

Медичний персонал: лікарі-стоматологи, медичні сестри та підсобний робітник відсилають інформацію та отримують вказівки безпосередньо від директора. Це сприяє ефективній координації та швидкому прийняттю рішень.

Бухгалтер відповідає за фінансові аспекти підприємства, звітність та облік. Також спілкується безпосередньо з директором.

Організаційна структура ПП «СТОПСТОМ» відзначається прозорими та ефективними взаємозв'язками між членами персоналу.

Комунікація в організації здійснюється безпосередньо між головним директором та персоналом. Це створює прозоре середовище, де інформація швидко переходить від одного рівня до іншого. Лікарі, медичні сестри, та інші співробітники можуть безпосередньо обговорювати питання та отримувати вказівки, сприяючи оперативності та вирішенню завдань.

Генеральний директор виступає як центральний фігурант усіх горизонтальних і вертикальних зв'язків. Це дозволяє ефективно координувати діяльність між відділами та особами, а також швидко реагувати на проблеми чи потреби пацієнтів.

Організаційна культура ПП «СТОПСТОМ» сприяє взаємодії та співпраці. Згуртованість персоналу базується на невеликому колективі, де кожен працівник знає свої обов'язки та можливості. Директор, виступаючи в ролі керівника та лікаря-стоматолога, створює дружню атмосферу, що сприяє успішній роботі та взаємо підтримці.

Члени персоналу мають певну автономію в управлінні своєю роботою, що стимулює творчий підхід та відповідальність за виконання завдань. Однак відсутність надмірної бюрократії та рівнів управління дозволяє зберігати гнучкість та швидкість в реагуванні на зміни чи питання пацієнтів.

З відкритістю та прямими зв'язками внутрішніх структур, персонал відчуває взаємо підтримку та робочий дух партнерства. Всі ці фактори сприяють стабільній та ефективній роботі ПП «СТОПСТОМ».

2.2. Системний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на діяльність ПП «СТОПСТОМ»

Медичний персонал становить ключовий і значущий аспект функціонування закладу охорони здоров'я, гарантуючи його результативну та ефективну працездатність. Стоматологічний кабінет, розрахований на одночасну роботу 4 лікарів-стоматологів, що викликає певний дискомфорт, оскільки лікарів-стоматологів семеро. Щодо рівня фахової компетентності, вищу та першу категорію мають 72% лікарів-стоматологів табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Кількість лікарів-стоматологів ПП «СТОПСТОМ» за кваліфікаційними категоріями

Показники	Станом на 2023 р.
Всього лікарів, з них кваліфікаційної категорії:	7 (100%)
- вищої	2 (29%)
- першої	3 (43%)
- другої	1 (14%)
- лікарі-спеціалісти	1 (14%)

Примітка. Розроблено автором на основі даних підприємства

Одним із ключових завдань ПП "СТОПСТОМ" є розвиток та підвищення кваліфікації своїх фахівців. З метою досягнення високого рівня професійної майстерності, співробітники постійно вдосконалюють свої знання та навички, ознайомлюються із сучасними технологіями та вдосконалюються з метою надання максимально якісної медичної допомоги.

Команда підприємства активно залучається до системи безперервної медичної освіти, яка становить обов'язкову складову для лікарів і триває протягом всього періоду їхньої професійної діяльності. Цей підхід дозволяє співробітникам регулярно поглиблювати свої знання, використовуючи сучасні технології дистанційного навчання, при цьому не відмовляючись від практичного застосування отриманих знань в лікарській справі.

Аналіз руху робочої сили на підприємстві, який включає процеси найму та звільнення працівників, представляє собою важливий об'єкт дослідження. Цей аспект набуває значення у зв'язку із тим, що ступінь стабільності кадрів визначається як один із факторів, що має вплив на рівень продуктивності праці та ефективність виробництва. Проведений аналіз руху трудових ресурсів представлений у формі табл. 2.2

Таблиця 2.2

**Аналіз руху робочої сили ПП «СТОПСТОМ»
за період 2021-2023 роки**

Назва показника	2021	2022	2023
Середньооблікова чисельність персоналу	9	10	12
Прийнято на роботу	0	4	2
Кількість звільнених за рік, в тому числі:	2	1	3
- за власним бажанням	1	0	0
- за угодою сторін	1	1	2
- за порушення трудової дисципліни	0	0	0
- закінчення строкового договору	0	0	1
Коефіцієнт обороту по прийому, %	0	40%	16,6%
Коефіцієнт обороту з вибуття, %	22,2%	10%	25%
Коефіцієнт загального обороту, %	22,2%	50%	41,6%
Коефіцієнт плинності, %	11,1%	25%	20,8%

Примітка. Розраховано автором на основі даних організації

Середньооблікова чисельність персоналу:

В 2021 році складала 9 осіб, у 2022 році зросла до 10 осіб, а в 2023 році збільшилася до 12 осіб.

Прийнято на роботу:

- в 2021 році нових працівників не прийнято;
- у 2022 році було прийнято 4 працівники;
- в 2023 році прийнято 2 працівники.

Кількість звільнених за рік:

- у 2021 році звільнено 2 працівники;
- у 2022 році звільнено 1 працівника;

- в 2023 році звільнено 3 працівників.

Коефіцієнт обороту по прийому, %:

- у 2021 році обороту по прийому не було;
- у 2022 році коефіцієнт становить 40%, що свідчить про істотний вплив нових працівників на загальний склад персоналу;
- в 2023 році коефіцієнт зменшився до 16,6%, але все ще вказує на активний процес прийняття нових співробітників

Коефіцієнти обороту з вибуття зменшилися з 22,2% в 2021 році до 10% в 2022 році, але знову зросли до 25% в 2023 році. Це може вказувати на коливання стабільності кадрів протягом років

Коефіцієнт загального обороту значно варіюється: від 22,2% в 2021 році до 50% в 2022 році і 41,6% в 2023 році. Це свідчить про зміну в загальній структурі персоналу.

Коефіцієнти плинності показують, що вплив обороту на загальний склад персоналу також коливається: від 11,1% в 2021 році до 25% в 2022 році і 20,8% в 2023 році.

Отже, зміни в кадровому складі свідчать про динамічність у відносно невеликому персоналі підприємства, а коефіцієнти обороту вказують на нестабільність кадрів та зміну обличчя колективу з роками. Якщо підходити системно, до причин плинності кадрів варто зазначити, що на них може впливати не тільки внутрішні фактори, але також і зовнішні чинники.

Важливими зовнішніми факторами, які можуть впливати на стабільність кадрів на підприємстві, є події та обставини, що відбуваються поза його межами. У розглянутому випадку, період з 2021 по 2023 роки був відзначений нестабільністю через вплив зовнішніх факторів, зокрема, пандемії коронавірусу та введення воєнного стану на території України. Ці події мали значний вплив на економіку та соціальну сферу, включаючи сферу зайнятості.

Розглянемо більш детально модель впливу факторів на ринок стоматологічних послуг табл. 2.3 та 2.4.

Таблиця 2.3

Фактори зовнішнього середовища

Фактори	Основні складові факторів
Фактори непрямого впливу	
Тип та стан економіки	Аграрна; індустриальна; інтелектуальна; Темпи інфляції; ставки податків, податкові і пільги; рівень зайнятості; економічний спад або підйом; прибуток населення; ін.
Науково-технічний прогрес	Науково-технічні новини; технологічні нововведення; поява нових систем передачі та обробки інформації; ін.
Політичні фактори	Розуміння урядом, законодавчими органами важливості формування інтелектуальної економіки; політична стабільність; соціальна напруженість
Соціально-культурні фактори	Установки, життєві цінності; умови життя населення; рівень освіти; рівень інформаційної культури; ін.
Міжнародне оточення	Транснаціональні корпорації; зміна економічної політики держав Європейського Союзу, США і Росії стосовно України; напрям інтеграції та інше.
Фактори прямого впливу	
Демографічні	Міграція населення; тривалість життя (чоловіків, жінок); структура населення за віком, зайнятістю, освітою та інше.
Постачальники	Постачальники технологій; постачальники капіталу; постачальники трудових ресурсів
Закони та інші нормативно-праві акти	Парламентські закони у сфері охорони здоров'я; постанови уряду; президентські укази; міністерські та відомчі інструкції та нормативи; нормативні документи місцевих органів влади.
Конкуренти	Наявність кваліфікованих медичних працівників; сервіс послуг, що надаються; вартість послуг; реклама послуг.
Споживачі	Географічне місцезнаходження споживача; демографічні характеристики (вік, освіта, сфера діяльності); соціально-психологічні характеристики; платоспроможність населення.

Примітка. Розроблено на основі [22, с. 58]

З поданого вище можна визначити, що чинники, що впливають на стоматологічну організацію, можна умовно поділити на дві категорії: ті, які виникають з зовнішнього середовища, і ті, що виникають з внутрішнього

середовища див. табл. 2.4. Без врахування цих факторів важко визначити оптимальну модель управління стоматологічним підприємством.

Таблиця 2.4

Фактори внутрішнього середовища

Фактори	Основні складові факторів
Місцезнаходження стоматологічного підприємства	Присутність інших стоматологічних підприємств у даному районі; активний пішохідний рух навколо стоматологічного підприємства; наявність житлових масивів, великих торгових центрів і промислових об'єктів поблизу; близькість стоматологічного підприємства до громадського транспорту.
Кваліфікаційний склад працівників	систематичне і постійне удосконалення кваліфікації персоналу; вміння ефективно використовувати сучасні машинні інструменти та працювати з сучасним стоматологічним обладнанням.
Якість лікування та відношення до пацієнтів	впровадження програм для забезпечення контролю якості стоматологічного лікування; надання безкоштовної гарантії на виконані роботи; розширений спектр наданих послуг.
Наявність сучасних технологій та матеріалів	здатність проводити стоматологічні процедури за допомогою передових методів лікування із використанням останніх технологій і матеріалів.
Грамотне управління стоматологічного підприємства	належне розподілення фінансових, робочих і матеріальних ресурсів

Примітка. Розроблено на основі [22, с. 58]

Узагальнюючи аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища стоматологічного підприємства, можна визначити ключові впливи, що визначають його успіх. Зовнішні чинники, такі як економічний стан, технологічний прогрес, політична стабільність та соціокультурні установки, мають важливе значення для стратегічного планування. Одночасно внутрішні фактори, такі як місцезнаходження, кваліфікація персоналу, якість лікування та управлінська ефективність, формують основу для ефективного функціонування підприємства. З урахуванням цих аспектів проведемо аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПП «СТОПСТОМ» у табл. 2.6 та розробимо матрицю

SWOT-аналізу табл. 2.7, в якій відображені стратегії для підвищення конкурентоспроможності ПП «СТОПСТОМ».

Таблиця 2.6

SWOT – аналіз, ПП «СТОПСТОМ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Кваліфікований персонал: Висока кваліфікація та досвід медичного персоналу є безсумнівною перевагою, сприяючи високій якості медичних послуг. 2. Демократичні ціни: Доступність та демократичний підхід до ціноутворення підсилюють привабливість центру та його конкурентоспроможність на ринку. 3. Наявність клієнтської бази. 4. Індивідуальний підхід до пацієнта. 5. Зручне місце розташування (поруч із зупинками громадського транспорту) 6. Зручні для пацієнтів умови оплати послуг (готівковий та безготівковий). 7. Якісні стоматологічні послуги 8. Використання сучасних технологій. 9. Використання сучасного обладнання та регулярне його оновлення 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність онлайн-просторі: Низький рівень онлайн-присутності може обмежити потенційних клієнтів у доступі до інформації та можливості записатися на прийом. 2. Відсутність цифрових стратегій: Недостатня використання цифрових технологій у маркетингових стратегіях обмежує можливості залучення та утримання пацієнтів. 3. Не повне охоплення ринку (відсутність дитячого стоматолога), 4. Недостатньо широкий асортимент у порівнянні з конкурентами. 5. Відсутність цифрової техніки в стоматології (комп'ютерів). 6. Відсутність адміністративного персоналу та реєстратури. 7. Мале приміщення, недостатність робочих крісел для лікарів-стоматологів. 8. Відсутність власної зуботехнічної лабораторії.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток в онлайн-просторі: Створення веб-сайту та активна участь у соціальних мережах можуть збільшити обсяг клієнтів та покращити інформаційну доступність. 2. Маркетингові кампанії: Розробка маркетингових стратегій, акцій та рекламних кампаній для привертання уваги та розширення клієнтської бази. 3. Стійкий попит на стоматологічні послуги. 4. Можливість введення нових послуг. 5. Наявність на ринку сегментів потенційних споживачів. 6. Розширення стоматологічного кабінету та облаштування зуботехнічної лабораторії. 7. Прийняття на роботу адміністративного персоналу, дитячого лікаря-стоматолога, ортодонта. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкуренція на ринку: Зростаюча конкуренція вимагає постійного вдосконалення сервісу та реалізації інновацій для збереження позицій. 2. Технологічний розвиток у галузі: Загроза застарілості через недостатню адаптацію до новітніх технологій та стоматологічних трендів. 3. Зростання рівня інфляції. 4. Зростання цін на стоматологічні матеріали та обладнання. 5. Зниження купівельної спроможності населення. 6. Нестабільність воєнної ситуації в державі.

Примітка. Розроблено автором

Для узагальнення складемо SWOT – матрицю, ПП «СТОПСТОМ» див. табл. 2.7.

Таблиця 2.7

SWOT – матриця, ПП «СТОПСТОМ»

	Можливості	Загрози
1	2	3
Сильні сторони	<ul style="list-style-type: none"> – Використання високо кваліфікованого медичного персоналу для розширення спектру медичних послуг. – Використання демократичних цін як конкурентної переваги для привертання нових клієнтів. – Розробка акцій та спеціальних пропозицій для збільшення обсягу послуг за зниженими цінами. – Впровадження програм лояльності для залучення повторних візитів та рекомендацій клієнтів. – Оптимізація системи збору та аналізу даних клієнтів для персоналізованого обслуговування. – Розробка персоналізованих лікувальних планів для кожного пацієнта. – Впровадження системи зворотного зв'язку для врахування індивідуальних потреб клієнтів. – Активне використання місцевих мереж та партнерства для просування клініки. – Введення програм розстрочення платежів або страхових планів для пацієнтів. – Акцент на сертифікації та акредитації для підтвердження високого стандарту послуг. – Постійне оновлення медичного обладнання та впровадження передових технологій. – Залучення ІТ-експертів для оптимізації роботи клініки та впровадження цифрових рішень. – Вивчення та впровадження новітніх технологій у стоматологічній практиці. 	<ul style="list-style-type: none"> – Використання високоякісних медичних послуг для зменшення впливу конкуренції на ринку. – Здійснення ретельного моніторингу конкурентів та оперативне реагування на їхні дії. – Розробка стратегії диференціації, щоб зменшити вплив зростання цін на стоматологічні матеріали. – Проведення аналізу вартості для ефективного управління ціноутворенням. – Акцент на збереження клієнтів через регулярні програми лояльності та індивідуальний підхід. – Активне вивчення попиту та пристосування послуг до потреб існуючих клієнтів. – Використання індивідуального підходу як конкурентної переваги для збереження клієнтів. – Моніторинг місцевого середовища та адаптація стратегії до змін в інфраструктурі та транспортних мережах. – Постійне вдосконалення фінансової стратегії для зменшення впливу економічних труднощів на споживчу спроможність. – Ведення регулярних інструктажів та тренінгів для персоналу для забезпечення високого рівня медичних послуг. – Розвиток стратегії цифрової трансформації для адаптації до змін технологічного середовища. – Вивчення новітніх тенденцій у сфері стоматології та їх впровадження для підвищення конкурентоспроможності.

Продовження таблиці 2.7

1	2	3
Слабкі сторони	<ul style="list-style-type: none"> - Створення веб-сайту та платформи для онлайн-запису та консультацій. - Проведення навчань персоналу з використання онлайн-інструментів та ефективного взаємодії з клієнтами через Інтернет. - Залучення маркетологів та інтернет-експертів для розробки та впровадження цифрових маркетингових стратегій. - Вивчення та впровадження електронних медичних карт для поліпшення взаємодії з пацієнтами. - Вивчення попиту на дитячі стоматологічні послуги та розширення асортименту. - Аналіз конкурентів та вивчення ринку для визначення невідкритих можливостей. - Розширення послуг відповідно до попиту клієнтів та потреб ринку. - Підвищення кваліфікації персоналу з використання комп'ютерів та цифрових технологій. - Навчання та введення адміністративного персоналу для оптимізації роботи клініки. - Розгляд можливостей розширення клініки або оренди додаткового приміщення. - Заміна застарілого обладнання на більш компактне та функціональне. - Вивчення вигод та ризиків володіння власною лабораторією та прийняття рішення щодо можливого впровадження. 	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка та запуск власного веб-сайту з можливістю онлайн-запису та консультацій. - Впровадження системи електронних лікарських карт для зручності обміну інформацією з пацієнтами. - Проведення навчання персоналу з використання цифрових інструментів та платформ. - Впровадження електронних форм обліку та маркетингу для взаємодії з аудиторією через Інтернет. - Вивчення ринкових досліджень для ідентифікації прогалин у попиті на дитячі стоматологічні послуги та ортодонтії. - Запуск спеціалізованих маркетингових кампаній для привертання уваги до дитячого напрямку клініки. - Постійне оновлення технічного обладнання для впровадження цифрових технологій. - Тренінг лікарів та медичного персоналу щодо використання сучасних медичних технологій. - Найм адміністративного персоналу для забезпечення ефективного управління прийомом та адміністративними процесами. - Впровадження системи автоматизації реєстрації та планування записів. - Визначити можливості до розширення, відкриття нового стоматологічного кабінету. - Аналіз вигод та ризиків володіння власною лабораторією - Вивчення можливостей аутсорсингу зуботехнічних послуг для забезпечення якості та ефективності.

Примітка. Розроблено автором

SWOT-аналіз ПП «СТОПСТОМ» вказує на ряд сильних сторін та можливостей, які можуть сприяти успішному розвитку. Висока кваліфікація

персоналу, демократичні ціни, індивідуальний підхід до пацієнтів та використання сучасних технологій є ключовими активами. Зручне розташування та гнучкі умови оплати також забезпечують конкурентні переваги.

Основні проблеми, які були виявлені у SWOT-аналізі ПП «СТОПСТОМ», включають:

1. Відсутність в Інтернет просторі: низький рівень онлайн-присутності та відсутність можливості запису на прийом через онлайн сервіс, обмежують зручність та доступність для клієнтів.

2. Відсутність цифрових стратегій: недостатня використання цифрових технологій у маркетингових стратегіях обмежує здатність клініки привертати та утримувати клієнтів.

3. Не повне охоплення ринку: відсутність дитячого стоматолога, ортодонта обмежують потенційний попит та ринковий охоплення.

4. Відсутність цифрової техніки в стоматології: невикористання комп'ютерів та інших цифрових технологій у роботі може обмежити ефективність та сучасність наданих послуг.

5. Відсутність адміністративного персоналу та рецепції: недостатність персоналу для організаційних та адміністративних функцій може призвести до непродуктивності та незручностей для клієнтів.

6. Мале приміщення та недостатньо робочих місць для лікарів-стоматологів: обмеженість простору та нестача робочих місць для лікарів-стоматологів можуть обмежувати обсяг наданих послуг та погіршувати комфорт робочого процесу.

7. Відсутність власної зуботехнічної лабораторії: відсутність внутрішньої лабораторії може ускладнювати контроль якості та завчасну обробку замовлень, що впливає на загальний сервіс.

Розв'язання цих проблем може включати в себе впровадження онлайн-платформ та цифрових стратегій, розширення асортименту послуг, навчання персоналу використанню сучасних технологій, а також збільшення обсягів приміщення та вдосконалення внутрішньої організації робочого простору.

Узагальнюючи, на основі SWOT-аналізу, ПП «СТОПСТОМ» може розвивати свої сильні сторони, працювати над усуненням слабкостей та ефективно використовувати можливості для досягнення стабільного та конкурентоспроможного становища на ринку стоматологічних послуг.

2.3. Оцінка ефективності системи управління в ПП «СТОПСТОМ»

Чітко визначена місія медичного підприємства є основою для оцінки ефективності його діяльності. Вимірювання ефективності медичної організації представляє собою складне завдання, особливо для стоматологічних підприємств. Особливу увагу приділяється вибору оптимальних критеріїв ефективності та стандартів якості стоматологічних послуг.

Наявні стандарти діагностики та лікування стоматологічних захворювань дозволяють вибрати методи, які враховують кінцевий результат та фінансові витрати. Важливо враховувати, що безпека і якість стоматологічних послуг тісно пов'язані з якістю управління медичним підприємством, ефективність якого може бути забезпечена лише за умови наявності на чолі організаційної структури компетентного медичного директора як основного керівника.

Керівництво стоматологічної організації впливає на співробітників та весь колектив, що призводить до підвищення продуктивності праці. Об'єкт управління відображає виробничі процеси, зумовлені характером стоматологічного підприємства, базовими ресурсами та роботою конвеєра у сфері стоматологічних послуг.

Підприємство надає обслуговування дорослому населенню міста Тернополя, використовуючи сучасне стоматологічне обладнання, інструменти, матеріали та медикаментозні засоби. Пацієнти мають можливість розраховуватися як готівкою, так і за допомогою безготівкового розрахунку.

Більшість лікарів-стоматологів належать до лікарів вищої та першої категорії. Медичний персонал постійно вдосконалює свій професійний рівень.

Для визначення ефективності системи управління в ПП «СТОПСТОМ» проведемо аналіз ключових фінансових показників за 2020, 2021, 2022 роки у табл. 2.8, що включають [15, с. 91-92]:

1. «Чистий дохід від реалізації продукції, цей показник вказує на обсяг прибутку, отриманого від реалізації продукції після вирахування витрат. Зростання цього показника свідчить про успішність бізнесу.

2. Чистий прибуток (збиток), аналіз чистого прибутку дозволяє визначити фінансовий результат підприємства після врахування всіх витрат та податків. Позитивний чистий прибуток свідчить про ефективну фінансову діяльність.

3. Рентабельність продукції, цей показник визначає ефективність конвертації чистого доходу в прибуток. Висока рентабельність свідчить про ефективність виробничих процесів та стратегії ціноутворення.

4. Ліквідність, визначає здатність підприємства виконати свої фінансові зобов'язання. Високий рівень ліквідності є позитивним сигналом для фінансової стабільності» [15].

Таблиця 2.8

Фінансові показники ПП «СТОПСТОМ» 2020-2022р.

Показники	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції:	302,5 тис. грн	422,2 тис. грн	731,7 тис. грн
Чистий прибуток (збиток)	-6,0 тис. грн	7,1 тис. грн	-11,1 тис. грн
Рентабельність продукції (чистий прибуток / чистий дохід)	-1,98%	1,68%	-1,52%
Ліквідність (Поточні активи / Поточні зобов'язання)	0,75	0,93	0,49

Примітка. Розраховано автором на основі Додатка А та Додатка Б.

Чистий дохід від реалізації медичних послуг.

– 2020: у цьому році, як і для багатьох компаній, був зафіксований спад чистого доходу через пандемію COVID-19, яка призвела до зниження активності та обмежень.

– 2021: відбулося певне відновлення внаслідок послаблення карантинних обмежень та відновлення економіки. ПП «СТОПСТОМ» збільшив чистий дохід на 39% порівняно з попереднім роком.

– 2022: ПП «СТОПСТОМ» знову зазнав спаду чистого доходу на 42% у порівнянні з попереднім роком, ймовірно, через війні дії в Україні та загострення геополітичної ситуації.

Чистий прибуток (збиток).

– 2020: у 2020 році компанія зазнала втрат, що може бути пояснено труднощами в умовах пандемії.

– 2021: позитивний чистий прибуток в 2021 році свідчить про певне відновлення справ і, можливо, використання стратегій адаптації до нових умов.

– 2022: у 2022 році ПП «СТОПСТОМ» зазнав втрат, і ймовірно, це пов'язано зі збільшеними труднощами в умовах воєнного стану.

Рентабельність продукції.

– 2020: рентабельність у 2020 році була від'ємною, що означає, що собівартість перевищувала дохід. Це свідчить про труднощі в умовах пандемії та можливу неефективність управління.

– 2021: у 2021 році компанія змогла забезпечити певний рівень прибутковості (1,68%), але цей показник є досить низьким, і, можливо, є потенціал для покращення ефективності виробництва та управління витратами.

– 2022: рентабельність знову виявилася низькою внаслідок збільшених витрат та, можливо, низької ефективності в умовах воєнного стану.

Ліквідність.

– 2020: ліквідність була на прийнятному рівні, що свідчить про здатність компанії виплатити поточні зобов'язання.

– 2021: зниження ліквідності у 2021 році може бути пов'язане зі збільшеними фінансовими труднощами або низькою ефективністю управління оборотними активами.

– 2022: подальше зменшення ліквідності в 2022 році може вказувати на труднощі в умовах війни та погіршення фінансової стійкості.

Загальний висновок: ПП «СТОПСТОМ» пережила складні роки, пов'язані з пандемією та воєнним станом, що призвело до коливань у фінансових показниках. Рекомендації можуть бути спрямовані на зменшення витрат, покращення стратегій управління та адаптації до змін у глобальному середовищі.

Також для оцінки ефективності роботи ПП «СТОПСТОМ», ми зосередимося на аналізі зміни кількості відвідувань пацієнтів протягом трьох років у табл. 2.9. Цей підхід дозволяє нам отримати глибше розуміння динаміки та тенденцій у потоці звернень за стоматологічною допомогою. Аналіз кількості відвідувань служить ключовим індикатором ефективності надання медичних послуг, відображаючи якість обслуговування та рівень задоволення клієнтів.

Таблиця 2.9

Аналізі кількості відвідувань пацієнтів ПП «СТОПСТОМ», протягом 2020-2022 років

Найменування	2020	2021	2022
Кількість відвідувань до лікарів-стоматологів	457	518	435
- з них первинних	278	258	182
- з них планової санації	179	260	253

Примітка. Розраховано автором на основі даних організації

Дані про кількість відвідувань пацієнтів ПП «СТОПСТОМ» протягом трьох років, зокрема за 2020, 2021 та 2022 роки, показують деякі зміни в обсязі та характері відвідувань. Давайте здійснимо аналіз цих даних:

1. Загальна кількість відвідувань до лікарів-стоматологів:
 - у 2020 році було 457 відвідувань;

- у 2021 році ця кількість зросла до 518;
- у 2022 році спостерігається зменшення до 435 відвідувань.

Загальна тенденція показує зростання в 2021 році, але подальше зменшення в 2022 році.

2. Первинні відвідування:

- у 2020 році було 278 первинних відвідувань;
- у 2021 році ця кількість зменшилась до 258;
- у 2022 році відбулося ще подальше зменшення до 182.

Помітно, що кількість первинних відвідувань показує стійкий спад.

3. Планова санація:

- у 2020 році було 179 відвідувань для планової санації;
- у 2021 році ця кількість значно зросла до 260;
- у 2022 році відбулося подальше збільшення до 253 відвідувань.

Кількість відвідувань для планової санації зростає, особливо в 2021 та 2022 роках.

Обсяг загальних відвідувань до лікарів-стоматологів зменшився в 2022 році порівняно з попередніми роками, але це може бути компенсовано збільшенням кількості відвідувань для планової санації. Помітний спад в кількості первинних відвідувань може вказувати на необхідність вдосконалення стратегій залучення нових пацієнтів.

На рис. 2.2 зображений порівняльний аналіз між відвідуваннями та фінансовими показниками ПП "СТОПСТОМ" за період 2020-2022 роки.

1. 2020 рік, кількість відвідувань до лікарів-стоматологів 457:

- спостерігається низька кількість відвідувань у порівнянні з наступними роками;
- чистий дохід від реалізації продукції склав 302,5 тис. грн, але був супроводжений невеликим чистим збитком у розмірі 6,0 тис. грн.

2. 2021 рік, кількість відвідувань до лікарів-стоматологів 518:

- збільшення кількості відвідувань на 13% порівняно з 2020 роком;

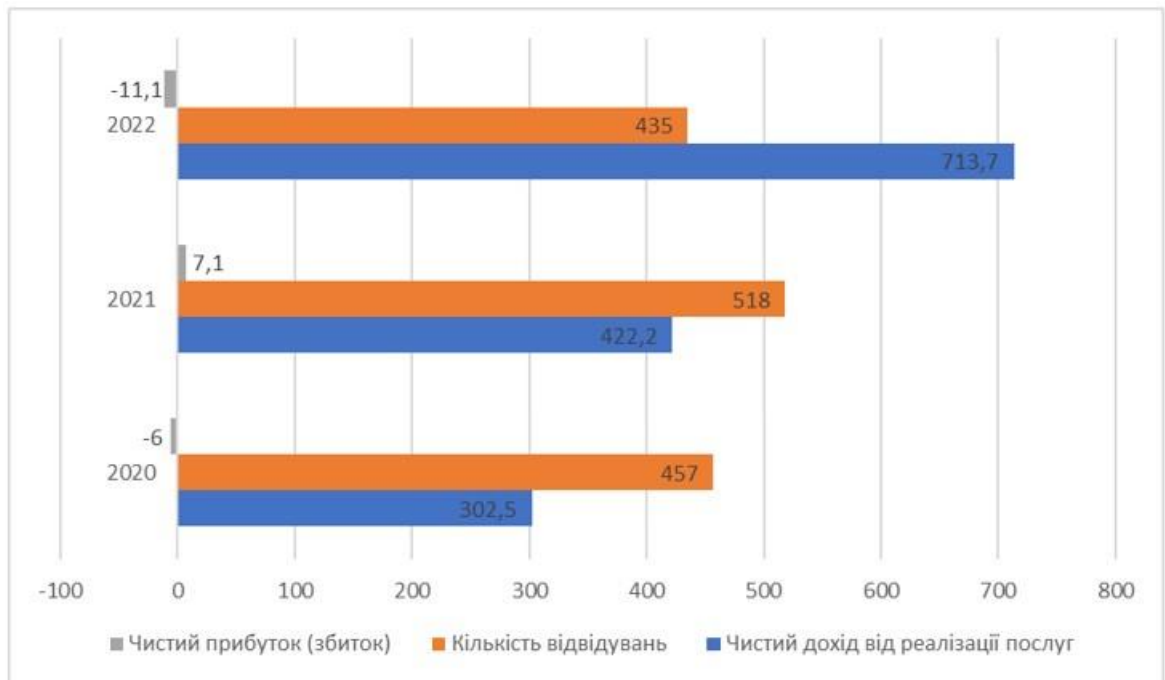


Рис. 2.2 Аналіз взаємозв'язку між відвідуваннями пацієнтами стоматологічного кабінету та фінансовими показниками ПП «СТОПСТОМ»

Примітка. Розроблено автором

– чистий дохід від реалізації продукції зріс до 422,2 тис. грн, а чистий прибуток становив 7,1 тис. грн.

3. 2022 рік, кількість відвідувань до лікарів-стоматологів 435:

– зменшення кількості відвідувань на 16% порівняно з 2021 роком;

– чистий дохід від реалізації продукції значно зріс до 731,7 тис. грн, але чистий збиток склав -11,1 тис. грн.

Аналіз:

– спостерігається зростання чистого доходу від реалізації продукції, особливо в 2022 році, що може бути результатом збільшення середнього чеку або змін у стратегії ціноутворення;

– зменшення кількості відвідувань у 2022 році може бути зумовлене різними факторами, такими як зміни в попиті або конкурентній ситуації, також вагомим фактом, нестабільності в країні у зв'язку з воєнним станом;

– чистий збиток в 2022 році потребує уваги для виявлення причин та розробки стратегій покращення фінансових показників.

Даний аналіз може використовуватися для формулювання конкретних стратегій управління підприємством, таких як оптимізація витрат, просування нових послуг, або вдосконалення стратегій залучення нових пацієнтів.

Висновки до розділу 2

Результати аналізу другого розділу вказують на те, що ПП «СТОПСТОМ» виявився досить стійким у багатьох аспектах своєї діяльності. Медичний персонал володіє необхідною кваліфікацією, а організаційна структура ефективно забезпечує комунікацію в ПП «СТОПСТОМ».

SWOT-аналіз підтверджує наявність суттєвих сильних сторін, таких як кваліфікований персонал, конкурентні ціни та слабких сторін: відсутність адміністративного персоналу та нехватка робочих місць для лікарів-стоматологів, що потребує уваги та стратегічного вирішення.

Аналіз фінансової діяльності вказує на позитивні тенденції у зростанні чистого доходу, особливо в 2022 році. Проте, чистий збиток потребує уваги та подальшого аналізу для виявлення причин та удосконалення фінансової стійкості.

Аналіз плинності кадрів свідчить про стабільні умови праці та високий рівень задоволення персоналу, що позитивно впливає на якість надання послуг.

Аналіз відвідувань пацієнтів виявив певний спад у 2022 році, що може бути пов'язано з різними факторами, включаючи зміни в попиті та конкурентній ситуації. Збільшення відвідувань для планової санації свідчить про високий рівень задоволення клієнтів та може бути потенційним моментом для подальшого розвитку.

Загальною висновком є те, що ПП «СТОПСТОМ» вже зафіксувало значущі успіхи, проте для досягнення стабільного росту необхідно уважно вивчити та вирішити ідентифіковані виклики.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА ЗАСАДАХ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ

3.1. Напрями вдосконалення системи управління досліджуваним закладом охорони здоров'я

Під час системного аналізу ПП «СТОПСТОМ» було виявлено ряд наступних проблем, що потребують уваги та вирішення:

1. Низький рівень присутності в онлайн-середовищі та відсутність можливості онлайн-запису на прийом створюють несприятливі умови для зручності та доступності для клієнтів.

2. Недостатнє використання цифрових технологій у маркетингових стратегіях обмежує здатність клініки привертати та утримувати клієнтів.

3. Відсутність дитячого стоматолога та ортодонта призводить до неповного охоплення ринку, обмежуючи потенційний попит та ринкове охоплення.

4. Невикористання комп'ютерів та інших цифрових технологій в стоматології може обмежити ефективність надання послуг.

5. Відсутність адміністративного персоналу та відсутності рецепції призводить до непродуктивності та незручностей для клієнтів.

6. Обмеженість простору та нестача робочих місць для лікарів-стоматологів обмежує в обсязі прийому пацієнтів.

7. Відсутність внутрішньої зуботехнічної лабораторії може ускладнювати контроль якості та завчасну обробку замовлень, що негативно впливає на загальний рівень обслуговування.

8. Завантаженість лікарів обов'язками, пов'язаними з записом клієнтів на прийом та обробкою розрахунків, впливає на ефективність робочого процесу, враховуючи, що ці аспекти вимагають значної уваги та часу, що може

призводити до збільшення навантаження на лікарів і впливати на їхню можливість надання якісних медичних послуг.

9. Значний обсяг часу, витрачений стоматологами-лікарями на заповнення різноманітної медичної документації, є важливим аспектом, який може впливати на їхню продуктивність та ефективність надання медичних послуг.

10. Відсутність часу у директора для виконання управлінських обов'язків, враховуючи постійний прийом пацієнтів, може обмежувати можливість ефективного управління закладом охорони здоров'я.

Для розв'язання даних проблем та постановки завдань для їх вирішення використаємо метод дерева цілей. «Метод дерева цілей - це інструмент системного аналізу та управління, який використовується для структуризації та візуалізації цілей в організації. Цей метод дозволяє систематично розглядати взаємозв'язок між високорівневими та низькорівневими цілями, а також визначати логічний шлях до їх досягнення. Під час використання методу дерева цілей як інструменту для прийняття рішень також використовується термін "дерево рішень"» [26, с.41].

Основні компоненти методу дерева цілей:

– високо рівневі цілі: цілі, які представляють стратегічний напрямок організації чи проекту. Ці цілі можуть бути сформульовані абстрактно та визначати основні пріоритети.

– Низько рівневі цілі: деталізовані цілі, які впливають із високо рівневих цілей. Вони конкретизують, як саме буде досягнуто високо рівнева ціль.

– Логічні зв'язки: визначення взаємозв'язків між різними рівнями цілей. Це може включати залежності, послідовності та інші фактори, які впливають на досягнення цілей.

– Ієрархічна структура: метод дерева цілей створює ієрархічну структуру, де кожен рівень деталізує попередній. Це надає систематичний погляд на відносини між різними цілями.

Процес створення дерева цілей включає наступні етапи:

- визначення стратегічних цілей, які слід досягти;
- деталізація високо рівневих цілей на конкретні кроки та завдання;
- встановлення послідовностей та залежностей між цілями;
- аналіз факторів, які можуть впливати на досягнення цілей;
- побудова дерева цілей для візуального представлення всієї структури та логічних зв'язків.

Метод дерева цілей є ефективним інструментом для стратегічного планування, оцінки ефективності та управління проектами та організаціями, дозволяючи забезпечити консистентність та спрямованість у напрямку досягнення поставлених завдань. Нижче на рис. 3.1 зображаємо дерево цілей для вирішення основних проблем в ПП «СТОПСТОМ».

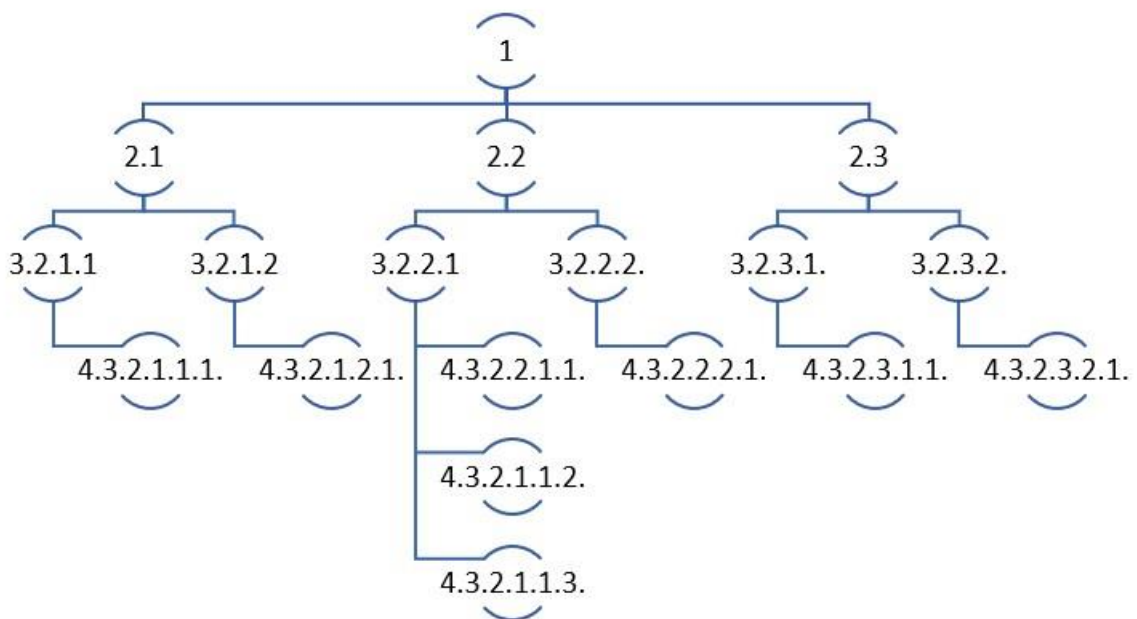


Рис. 3.1. Дерево цілей ПП «СТОПСТОМ»

Примітка. Розроблено автором

Перший рівень.

Головна стратегічна ціль: створити інноваційний та технологічно зорієнтований стоматологічний заклад, що забезпечує максимально можливий рівень зручності та доступності для клієнтів, розширити базу пацієнтів на 20%

до кінця 2024 року, покращуючи якість медичних послуг та оптимізуючи усі бізнес-процеси.

Другий рівень.

2.1. Впровадження цифрової стратегії, для залучення нових клієнтів.

2.2. Розширення послуг та інфраструктури.

2.3. Оптимізація і автоматизація бізнес-процесів.

Третій рівень.

3.2.1.1. Розробка можливості онлайн-запису через сайт стоматології.

3.2.1.2. Запуск реклами в соціальних мережах.

3.2.2.1. Відкриття нової філії.

3.2.2.2. Додання нових послуг по дитячій стоматології та ортодонтії.

3.2.3.1. Взяття на роботу адміністративного персоналу.

3.2.3.2. Навчання персоналу роботи із електронною медичною системою для ведення медичної документації.

Четвертий рівень.

4.3.2.1.1.1. Розробка сайту ПП «СТОПСТОМ».

4.3.2.1.2.1. Розробка соціальних мереж: Instagram, Facebook, Telegram.

4.3.2.2.1.1. Облаштування п'яти нових робочих місць для лікарів-стоматологів та взяття на роботу медичних сестер.

4.3.2.2.1.2. Облаштування зуботехнічної лабораторії та взяття на роботу зубного техника.

4.3.2.2.1.3. Купівля або оренда нового приміщення під стоматологічний кабінет.

4.3.2.2.2.1. Взяття на роботу спеціалістів по дитячій стоматології із сертифікатами дитячий лікар-стоматолог, та ортодонта.

4.3.2.3.1.1. Облаштування рецепції та робочого місця адміністратора.

4.3.2.3.2.1. Придбання електронної системи для автоматизації ведення документації.

4.3.2.3.2.2. Закупівля комп'ютерів для працівників.

Зазначені заходи спрямовані на комплексне покращення функціонування стоматологічного закладу, забезпечуючи його високий рівень сервісу, зручність для клієнтів та ефективність медичного персоналу.

3.2. Вдосконалення процесу управління закладом охорони здоров'я шляхом системної взаємодії із стейкхолдерами

«Стейкхолдери - це різні особи, групи чи організації, які мають інтереси чи взаємовідносини з певною компанією або організацією та можуть впливати на їхню діяльність чи бути впливовані нею. Це можуть бути клієнти, постачальники, конкуренти, державні установи, працівники, акціонери, громадські організації та інші сторони, чия діяльність взаємопов'язана з діяльністю даної організації. Управління взаємовідносинами з цими стейкхолдерами є важливою складовою стратегічного управління» [19, с.49].

Стейкхолдери стоматологічного кабінету ПП «СТОПСТОМ» зображені на рис. 3.2:



Рис. 3.1 Стейкхолдери ПП «СТОПСТОМ»

Примітка. Розроблено автором

1. Пацієнти – основні клієнти, які звертаються за стоматологічною допомогою. Їхні потреби та задоволеність послугами є ключовими для успіху кабінету.

2. Лікарі-стоматологи та медичний персонал – внутрішні стейкхолдери, чії навички, досвід та задоволеність роботою можуть впливати на якість медичних послуг.

3. Постачальники медичного обладнання та матеріалів – організації, які надають обладнання, інструменти та матеріали для проведення стоматологічних процедур.

4. Директор та власник кабінету – особи, відповідальні за управління кабінетом, його стратегією розвитку та фінансовою стабільністю.

5. Регуляторні органи – державні установи, які надають ліцензії та регулюють діяльність стоматологічних закладів.

6. Конкуренти – інші стоматологічні кабінети та клініки, які можуть впливати на конкурентоспроможність та популярність кабінету.

7. Громадські організації та профспілкові групи – організації, які представляють інтереси пацієнтів та можуть вносити вклад у покращення якості медичних послуг.

8. Фінансові установи – банки або кредитори, які надають фінансову підтримку для розвитку та функціонування кабінету.

Як зазначає Карпіщенко О. І. організації вживають два основні підходи при встановленні відносин з зовнішніми стейкхолдерами. «Перший метод включає встановлення партнерських відносин із стейкхолдерами, і хоча сам метод партнерства є досить відомим, його використання зросло зі зростанням частоти застосування. Другий метод полягає в спробі організації захистити себе від невизначеності у зовнішньому середовищі шляхом використання прийомів, спрямованих на стабілізацію та прогнозування впливів на навколишнє середовище, що фактично призводить до розширення її границь. Однак останнім часом акценти управління посередниками змінюються від захисту компанії від

«неочікуваностей» зі сторони стейкхолдерів до розглядання їх як «практично членів» самої організації» [19, с. 55].

Розглянемо особливості управління різними стейкхолдерами, такими як пацієнти, постачальники, конкуренти, персонал, регуляторні органи, табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Рекомендації для покращення взаємодії із стейкхолдерами ПП «СТОПСТОМ»

Стейкхолдери 1	Запропоновані заходи для покращення взаємодії та управління 2
Пацієнти	<ul style="list-style-type: none"> – Забезпечення ефективної комунікації між медичним персоналом та пацієнтами сприяє збільшенню розуміння стану здоров'я, планів лікування та зменшенню ступеня невпевненості. – Створення комфортних умов для пацієнтів, включаючи зручності при очікуванні, може позитивно впливати на їхнє враження від візиту та сприяти задоволенню послугами. – Залучення пацієнтів до процесу прийняття рішень та обговорення планів лікування підвищує рівень їхньої довіри та відчуття контролю над власним здоров'ям. – Надання зрозумілої та доступної інформації про хвороби, методи лікування та процедури допомагає пацієнтам зробити освічені рішення щодо свого здоров'я. – Надання ефективної післяопераційної підтримки та реабілітації допомагає пацієнтам швидше і легше відновлюватися після медичних процедур. – Система для отримання зворотного зв'язку від пацієнтів сприяє виявленню слабких місць та можливостей для подальшого вдосконалення.
Медичний персонал	<ul style="list-style-type: none"> – Забезпечення можливостей для постійного професійного розвитку лікарів-стоматологів та медичного персоналу, включаючи участь у навчанні, семінарах та конференціях. – Встановлення системи ефективної комунікації між адміністрацією та медичним персоналом для обговорення стратегічних та оперативних питань. – Залучення лікарів-стоматологів та медичного персоналу до процесів прийняття стратегічних рішень та планування діяльності закладу. – Розвиток ефективної командної роботи, що сприяє взаєморозумінню та спільній роботі над покращенням якості медичних послуг. – Залучення лікарів-стоматологів та медичного персоналу до впровадження новітніх технологій та методів лікування. – Встановлення чіткої системи звітності щодо роботи лікарів та медичного персоналу, що дозволяє відстежувати та оцінювати їхню продуктивність. – Розробка та впровадження програм для підвищення задоволення від роботи лікарів та медичного персоналу, що сприяє збереженню та привертанню кваліфікованого персоналу.

Продовження таблиці 3.2

1	2
Постачальники	<ul style="list-style-type: none"> – Створення інтегрованих ланцюгів постачання. Розвиток інтегрованих ланцюгів постачання сприяє зменшенню часу між замовленням необхідних матеріалів та їх отриманням. Забезпечення стабільних та швидких потоків постачання допомагає уникнути перерв у наданні медичних послуг. – Використання електронних систем замовлення дозволяє спростити процес взаємодії з постачальниками. Автоматизовані системи управління запасами допомагають підтримувати оптимальний рівень запасів, уникаючи надмірного або недостатнього залишку. – Укладення стабільних договорів із постачальниками на довгострокові терміни дозволяє забезпечити надійність постачань та фіксовані ціни на необхідні товари і послуги. – Регулярна оцінка якості матеріалів та послуг, наданих постачальниками, дозволяє забезпечити відповідність стандартам та вчасно виявляти можливі невідповідності. – Включення постачальників у стратегічне планування закладу охорони здоров'я дозволяє забезпечити взаємне розвиток і адаптацію до змін в умовах навколишнього середовища.
Конкуренти	<ul style="list-style-type: none"> – Системний аналіз ринкових тенденцій дозволяє ефективно реагувати на зміни в стратегіях конкурентів та адаптувати власні стратегії відповідно. – Можливість співпраці з конкурентами на певних напрямках діяльності може призвести до створення взаємовигідних партнерств, спрямованих на підвищення якості послуг та забезпечення доступу до новітніх технологій. – Заохочення конкуренції в сфері інновацій та технологічного прогресу може стимулювати постійне вдосконалення медичних послуг та удосконалення обладнання. – Розробка та просування унікальних медичних послуг чи програм може допомогти привертати пацієнтів та вирізнитися серед конкурентів. – Ретельне вивчення та адаптація до вимог пацієнтів, які вибирають конкурентів, може сприяти збереженню та залученню клієнтів. – Розробка ефективної маркетингової стратегії, яка враховує конкурентне оточення, дозволить вирізнитися та привертати увагу нових пацієнтів.
Регуляторні органи	<ul style="list-style-type: none"> – Забезпечення відповідності всіх аспектів діяльності закладу охорони здоров'я нормативам і вимогам, встановленим регуляторними органами. – Розробка та впровадження ефективної системи внутрішнього контролю для постійного моніторингу дотримання правил та вимог регуляторів. – Регулярне та точне подання звітів до регуляторних органів для відображення фінансової та організаційної діяльності закладу. – Активна участь у розробці регулятивних політик та стандартів, що визначають правила гри в галузі охорони здоров'я. – Систематичне оновлення знань персоналу щодо змін у законодавстві та регулятивних вимогах в галузі охорони здоров'я.

Примітка. Розроблено автором

Пацієнти в контексті стоматологічного кабінету ПП «СТОПСТОМ» є одними з найважливіших стейкхолдерів, оскільки вони є основними користувачами медичних послуг та безпосередніми клієнтами закладу. Для ефективної взаємодії з ними та ефективного управління з іншими стейкхолдерами можна використати систему CRM.

«Управління відносинами з клієнтами (CRM) – це сукупність ідей та підходів, які використовуються компаніями для ефективного управління взаємодією зі своїми клієнтами» [36, с.90]. Це включає в себе збір, зберігання та аналіз інформації про споживачів, постачальників, партнерів і взаємовідносини з ними. Сучасна концепція CRM фокусується на глибокому вивченні ринку та індивідуальних потреб клієнтів.

У своїй статі Мозгова Г. В. виділяє три підходи до автоматизації управління взаємодіями з клієнтами, кожен з яких може бути впроваджений незалежно від інших [36, с. 90-91]:

1. «Оперативний підхід – це автоматизація бізнес-процесів, спрямованих на оптимізацію роботи персоналу, який взаємодіє з клієнтами у повсякденній діяльності.
2. Аналітичний підхід – орієнтований на аналіз інформації про споживачів з різноманітними метою та завданнями.
3. Колабораційний підхід – включає програми, які взаємодіють з клієнтами, максимально уникаючи прямої участі персоналу, що працює з клієнтами» [36].

Зі зростанням інноваційних технологій система управління відносинами з клієнтами CRM почала функціонувати в інтернет-просторі, інтегруючись з глобальною мережею Інтернет. Це призвело до появи різних інструментів, одним із яких є e-CRM-система. Електронна система управління відносинами з клієнтами (e-CRM) розширює звичайні функції цього класу систем, надаючи можливості індивідуальної взаємодії з клієнтами у віртуальному просторі. Іншими словами, вона вносить переваги та динаміку електронного бізнесу в процеси комунікації з реальними та потенційними споживачами.

CRM-системи для медичних закладів представляють собою комплексний програмний продукт, основна мета якого полягає в автоматизації всіх ключових процесів, пов'язаних з діяльністю медичних установ різних спеціалізацій. Автоматизовані медичні інформаційні системи дозволяють швидко та ефективно впроваджувати електронний документообіг, гнучко організовувати взаємодію з пацієнтами, вести оперативний облік роботи адміністративного персоналу, а також контролювати всі аспекти організаційної та фінансової сфер діяльності, це включає в себе облік фінансів, складання фінансової звітності, контроль над запасами, та інші фінансові процеси.

Ключові аспекти впливу CRM-системи в ПП «СТОПСТОМ» для таких груп стейкхолдерів: пацієнти, директор та власник закладу, постачальники, лікарів-стоматологів та медичний персонал, наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Переваги CRM-системи для взаємодії з стейкхолдерами

Стейкхолдери	Переваги CRM-системи
1	2
Пацієнти	<p>Персоналізоване обслуговування. CRM-система дозволяє збирати та аналізувати інформацію про кожного пацієнта, включаючи його медичну історію, попередні візити, алергії та інші важливі дані. Це дозволяє медичному персоналу надавати персоналізовані консультації та лікування, а також слідкувати за хронічними захворюваннями чи особливостями кожного пацієнта.</p> <p>Ефективна комунікація. CRM-система сприяє покращенню комунікації між медичним персоналом та пацієнтами. Вона дозволяє легко спілкуватися, надсилати нагадування про прийом ліків або планові візити, а також швидко відповідати на запитання чи консультації через електронні канали зв'язку.</p> <p>Ефективний планувальник візитів. CRM-система може допомагати в організації розкладу прийому пацієнтів, уникання затримок та невідповідностей в графіку. Це робить процес отримання медичної допомоги більш комфортним і безпечним для пацієнтів.</p> <p>Збільшення доступності інформації. завдяки CRM, пацієнти можуть легко отримувати доступ до своєї медичної інформації, результатів обстежень, рекомендацій і назначень через онлайн-портал. Це підвищує рівень інформованості пацієнтів та дає їм більше контролю над власним здоров'ям.</p> <p>Збільшення рівня задоволеності. Загальний вплив впровадження CRM-системи полягає в підвищенні рівня задоволеності пацієнтів через полегшення доступу до послуг, покращену обслуговування та більш ефективну комунікацію, що сприяє збереженню та залученню нових пацієнтів.</p>

Продовження таблиці 3.3

1	2
Постачальники	<p>Автоматизація замовлень та інвентаризація. CRM дозволяє автоматизувати процеси замовлення медичних матеріалів та обладнання від постачальників. Це покращує точність інвентаризації, допомагає уникнути нестачі та забезпечує належний рівень обладнання для надання медичних послуг.</p> <p>Відстеження поставок та термінів доставки. CRM дозволяє відслідковувати стан замовлень, терміни доставки та якість постачання в режимі реального часу. Це робить процес управління постачанням більш ефективним та прозорим.</p> <p>Аналіз та оцінка постачальників. за допомогою CRM можна збирати та аналізувати дані про різних постачальників, такі як ціни, якість продукції, сервіс та умови поставок. Це допомагає вибрати оптимальних постачальників та покращувати умови співпраці.</p> <p>Спрощення, комунікації. CRM забезпечує централізований засіб комунікації з постачальниками, що спрощує взаємодію та обмін інформацією. Запитання, замовлення та інші аспекти можна вирішувати ефективніше та оперативніше.</p> <p>Прогнозування потреб в постачанні. аналітика CRM дозволяє прогнозувати потреби в постачанні матеріалів та обладнання. Це допомагає управлінцям стоматологічного кабінету готуватися до змін в навантаженні та уникати перерв у наданні послуг.</p> <p>Відслідковування фінансових аспектів. CRM може допомагати відстежувати фінансові витрати на закупівлю матеріалів та сплачувати рахунки вчасно. Це сприяє управлінню бюджетом та оптимізації витрат.</p>
Директор та власник закладу	<p>Управління ефективністю закладу. CRM дозволяє директору та власнику отримувати оперативну інформацію про всі аспекти роботи кабінету. Це включає статистику залишків матеріалів, фінансову звітність, ефективність рекламних кампаній та інше. Такий аналіз сприяє ефективному управлінню ресурсами та прийняттю обґрунтованих рішень.</p> <p>Планування та аналіз роботи персоналу. CRM-система може допомагати власникові та директору керувати графіками лікарів та медичного персоналу, розподіляти завдання та відслідковувати їх виконання.</p> <p>Взаємодія з постачальниками. CRM спрощує управління запасами, автоматизуючи процеси замовлення матеріалів, відстеження поставок та взаємодію з постачальниками. Це сприяє збереженню часу та оптимізації вартості закупівель.</p> <p>Маркетинг та залучення клієнтів. CRM дозволяє власнику та директору створювати та відстежувати результативність рекламних кампаній, а також адаптувати стратегії залучення клієнтів на основі аналізу їхнього споживацького поведінки.</p> <p>Моніторинг задоволеності пацієнтів. CRM дозволяє відстежувати відгуки та задоволеність пацієнтів, що дозволяє директору та власнику швидко реагувати на їхні потреби та вдосконалювати якість обслуговування.</p> <p>Ефективна внутрішня комунікація. CRM покращує комунікацію всередині команди. Внутрішні повідомлення та обмін інформацією допомагають уникнути непорозумінь та підвищують спроможність команди до спільної роботи.</p>

Продовження таблиці 3.3

1	2
Лікарі-стоматологи та медичний персонал	<p>Ефективне призначення пацієнтів. CRM дозволяє оптимізувати графік прийому лікарів, автоматизувати процес запису на прийом та розподілу пацієнтів. Це полегшує роботу лікарів та покращує обслуговування пацієнтів.</p> <p>Індивідуалізована медична інформація. CRM забезпечує централізоване зберігання інформації про пацієнтів, їхні медичні історії та рекомендації. Лікарі можуть швидко отримувати доступ до необхідної інформації для надання якісної медичної допомоги.</p> <p>Планування та відстеження лікування. CRM допомагає лікарям ефективно планувати та відстежувати лікування пацієнтів, встановлювати регулярні контрольні візити та автоматизувати процеси лікування.</p> <p>Автоматизація робочих процесів. CRM спрощує рутинні завдання, такі як ведення медичних записів, складання звітів та управління медичним обладнанням. Це дозволяє лікарям більше уваги приділяти безпосередньому наданню медичних послуг.</p> <p>Комунікація в команді. CRM забезпечує зручний засіб комунікації в медичній команді. Лікарі та медичний персонал можуть обмінюватися інформацією, обговорювати випадки та приймати колективні рішення для покращення якості медичних послуг.</p> <p>Нагадування та сповіщення. CRM дозволяє автоматизувати процес нагадувань та сповіщень щодо прийому пацієнтів, важливих подій та інших планових заходів. Це сприяє пунктуальності та організованості медичного персоналу.</p> <p>Аналіз робочої ефективності. CRM надає можливість аналізувати робочі показники лікарів та медичного персоналу, що допомагає вдосконалювати робочі процеси та оптимізувати робочий час.</p>

Примітка. Розроблено автором

Системний підхід та CRM - система мають глибоку залежність, оскільки обидві концепції спрямовані на досягнення ефективності та оптимізації діяльності організації через комплексний підхід до управління різними аспектами бізнесу. В табл. 3.4. наведені ключові пункти цієї залежності.

Таблиця 3.4

Спільні риси між системним підходом та CRM – системою

Найменування	Системний підхід	CRM
1	2	3
Цільове спрямування	Орієнтований на вивчення системи як цілісного утворення, де всі компоненти взаємодіють для досягнення спільної мети.	Спрямована на поліпшення взаємодії з клієнтами та оптимізацію всіх процесів, пов'язаних із залученням, утриманням та задоволенням клієнтів.

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
Взаємодія з компонентами	Покладає акцент на взаємодію всіх елементів системи, включаючи їхні зв'язки та взаємозалежності.	Створює централізовану систему для збору, аналізу та використання інформації про пацієнтів, що дозволяє покращувати взаємодію з ними та оптимізувати бізнес-процеси.
Орієнтованість на процеси	Акцентує на вивченні та оптимізації всіх бізнес-процесів у межах організації.	Спрямована на автоматизацію та оптимізацію процесів взаємодії з пацієнтами, включаючи продажі, обслуговування та маркетинг.
Централізована інформація	Сприяє об'єднанню інформації з різних джерел в одну централізовану систему.	Створює єдину базу даних про пацієнтів, що полегшує доступ до інформації та підвищує її якість.
Підвищення ефективності	Мета - підвищення ефективності всієї системи шляхом взаємодії компонентів.	Спрямована на підвищення ефективності управління взаємодією з пацієнтами, що призводить до покращення результатів.
Стратегічне управління	Застосовує стратегічний підхід до управління всією організацією.	Визначає стратегії взаємодії з клієнтами та розвитку бізнесу на основі аналізу даних.

Примітка. Розроблено автором

Для вибору найбільш відповідної CRM-системи для потреб стоматологічного кабінету ПП «СТОПСТОМ», рекомендується використовувати порівняльну таблицю характеристик популярних систем для стоматології, представлену в табл. 3.5. Ця таблиця стане важливим інструментом для систематизації та порівняння основних особливостей різних CRM-систем, доступних на українському ринку, таких як Cliniccards, Зубна Фея, Зубок, iClinic, Denta Pro.

Ключові характеристики, які слід розглядати при виборі CRM-системи для стоматологічного закладу, включають можливості електронного документообігу, організацію взаємодії з пацієнтами, облік фінансів і запасів, а також інші аспекти, важливі для ефективного управління медичним закладом.

Таблиця 3.5

Порівняння п'яти популярних CRM-систем для стоматологічних організацій

Модулі	Cliniccards	Зубна Фея	Зубок	iClinic	Denta Pro
Реєстре пацієнтів	+	+	+	+	+
Графіки роботи лікарів	+	+	+	+	+
Онлайн запис на прийом	+	+	-	-	+
СМС розсилка	+	+	-	+	-
Автоматичні нагадування про візити	+	+	-	+	-
Кабінет пацієнта	-	+	-	-	-
Кабінет лікаря-стоматолога	+	+	+	+	+
Картка стоматологічного хворого за формою 043	+	+	+	+	+
Зубна формула	+	+	+	+	+
Внесення результатів аналізів пацієнтів в їх медичну картку	+	+	+	+	+
Доступ з телефону	+	-	+	+	+
Склад	-	+	-	-	+
Фінансова статистика	+	+	+	+	+
Каса	+	+	+	+	+
Управлінська статистика по кожному лікарю	+	+	+	+	+
Бізнес-аналітика	+	+	+	+	+
Розрахунок заробітної плати	+	+	-	+	+
Інтеграція з eHealth	+	+	-	-	-

Примітка. Складено на основі [17; 18; 45; 61; 63]

З урахуванням аналізу п'яти CRM-систем для стоматологічних закладів, рекомендуємо розглянути Cliniccards або Зубну Фею для ПП «СТОПСТОМ». Обидві системи мають свої переваги, які можуть відповідати конкретним потребам та стратегічним цілям закладу охорони здоров'я.

Висновки до розділу 3

У процесі системного аналізу стоматологічного закладу було виявлено ряд ключових проблем, що обмежують його розвиток. Зокрема, визначено низький рівень онлайн-присутності, відсутність дитячого стоматолога та ортодонта, відсутність цифрової техніки в стоматології, відсутність адміністративного

персоналу та рецепції, обмеженість простору та нестача робочих місць для лікарів-стоматологів, відсутність внутрішньої зуботехнічної лабораторії, завантаженість лікарів додатковими обов'язками та багато часу йде на заповнення медичної документації, відсутність часу у директора для управлінських обов'язків.

Для вирішення цих проблем та досягнення стратегічної мети - створення інноваційного та технологічно зорієнтованого стоматологічного закладу – методом розробки дерева цілей було наведено комплекс заходів. Вони включають впровадження онлайн-системи запису та розробку веб-сайту, впровадження цифрових маркетингових стратегій, розширення медичного персоналу, оновлення обладнання та впровадження цифрових технологій, залучення адміністративного персоналу, розгляд можливостей розширення приміщення, створення власної зуботехнічної лабораторії, впровадження ефективної системи запису та автоматизація розрахункових процесів, оптимізація графіку прийому пацієнтів та впровадження електронної системи для зменшення часу на адміністративні процедури.

Також, для вдосконалення процесу управління закладом охорони здоров'я шляхом системної взаємодії із стейкхолдерами. Було запропоновано використання CRM-системи для оптимізації взаємодії з клієнтами та покращення комунікації внутрішнього колективу.

Впровадження CRM-системи дозволить зберігати та аналізувати інформацію про пацієнтів, автоматизувати процес запису на прийом, надавати персоналу швидкий доступ до медичної історії та попередніх візитів пацієнтів. Крім того, система може служити інструментом для взаємодії з іншими стейкхолдерами, такими як постачальники чи власник закладу.

У процесі аналізу було вивчено п'ять різних CRM-систем, проведено їх порівняльний аналіз з урахуванням ключових параметрів та вимог медичного закладу. На основі результатів аналізу визначено дві найбільш відповідні CRM-системи для потреб медичного закладу.

ВИСНОВКИ

Системний підхід до управління закладом охорони здоров'я є вирішальним фактором для досягнення ефективності та високої якості медичних послуг. Цей підхід ґрунтується на розумінні закладу як складної системи, де всі компоненти взаємодіють та впливають один на одного. Відзначається важливістю врахування взаємозв'язків між різними аспектами управління, такими як організація, фінанси, кадри та технології. Системний підхід дозволяє не лише реагувати на конкретні проблеми, але і сприяє створенню гармонійної та адаптивної системи управління, яка здатна ефективно пристосовуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, забезпечуючи оптимальне функціонування закладу охорони здоров'я.

У першому розділі кваліфікаційної роботи вивчалися теоретичні аспекти управління закладом охорони здоров'я, розглядаючи його як складну соціально-економічну систему, що вимагає ефективного управління. Було досліджено поняття «управління». Висвітлено функції управління, такі як організація і координація, контроль, планування та мотивація, які спрямовані на досягнення поставленої мети.

Також, важливим аспектом роботи стало дослідження системного підходу до управління закладом охорони здоров'я. Системний підхід базується на розумінні закладу як складної системи, де взаємодія компонентів визначає його ефективність. Було висвітлені принципи та переваги системного підходу, які дозволяють уникнути ізольованих рішень та сприяють створенню гармонійної та адаптивної системи управління.

Системний аналіз закладу охорони здоров'я передбачає комплексне розглядання його діяльності та взаємодії з різноманітними факторами. Кожен елемент організації впливає на інші, а рішення в одній області може вплинути на весь заклад. Важливим є розгляд системи управління як динамічного об'єкта, що постійно змінюється, це дозволяє ефективно адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

У другому розділі магістерської роботи був проведений системний аналіз стоматологічного закладу ПП «СТОПСТОМ», що призвів до визначення його сильних та слабких сторін.

Результати аналізу підкреслили стійкість та успішність ПП «СТОПСТОМ» у багатьох аспектах діяльності. Висока кваліфікація лікарів та сучасне обладнання дозволяють закладу займати важливе положення на ринку стоматологічних послуг. Однак були ідентифіковані проблемні аспекти, такі як відсутність адміністративного персоналу та нестача робочих місць для лікарів-стоматологів. Застосування SWOT-аналізу підтвердило наявність суттєвих сильних сторін, таких як кваліфікований персонал та конкурентні ціни, але й виділило слабкі сторони, які потребують уваги та стратегічного вирішення.

Аналіз фінансової діяльності показав позитивні тенденції у зростанні чистого доходу, однак чистий збиток вимагає уваги та подальшого аналізу для забезпечення фінансової стійкості. Плинність кадрів свідчить про середній рівень задоволення персоналу та стабільні умови праці.

Аналіз відвідувань первинних пацієнтів виявив деякий спад, що може бути пов'язаний з факторами, такими як нестабільність в країні та воєнний стан, але збільшення відвідувань для планової санації є позитивним сигналом для подальшого розвитку.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи висвітлено шляхи вдосконалення діяльності ПП «СТОПСТОМ» на основі системного підходу.

Зазначено, що у процесі системного аналізу стоматологічного закладу були виявлені ключові проблеми, які обмежують його розвиток. До цих проблем відносяться: відсутність інформації про заклад в Інтернет та соціальних мережах, відсутність окремих спеціалістів, відсутність цифрових технологій, нестача робочих місць для лікарів-стоматологів, відсутність адміністративного персоналу.

Для вирішення зазначених проблем та досягнення стратегічної мети – створення інноваційного та технологічно зорієнтованого стоматологічного закладу – був розроблений комплекс заходів за методом дерева цілей. Ці заходи

включають в себе впровадження онлайн-системи запису та створення веб-сайту, цифровий маркетинг, розширення медичного персоналу, оновлення обладнання, впровадження цифрових технологій, залучення адміністративного персоналу, розширення приміщення, відкриття філії, створення внутрішньої зуботехнічної лабораторії, автоматизація процесів та оптимізація графіку прийому пацієнтів.

Зокрема, важливим аспектом вдосконалення діяльності стало впровадження системи управління взаємодією з клієнтами (CRM). Досліджено п'ять різних CRM-систем, порівняно їх та визначено дві найбільш відповідні для потреб медичного закладу. Впровадження CRM-системи сприятиме збереженню та аналізу інформації про пацієнтів, автоматизації процесів запису на прийом та поліпшенню комунікації внутрішнього колективу, що підвищить якість обслуговування та оптимізує управлінські процеси.

Наведені рекомендації становлять інтегровану стратегію поліпшення функціонування організації та спрямовані на підвищення якості медичних послуг і оптимізацію управлінських процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бек С. І. Взаємозв'язок системного підходу та CRM-системи в управлінні закладами охорони здоров'я. «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» : Наук. інтернет-конф. молодих вчен., аспірантів та студентів каф. менеджменту, публ. упр. та персоналу, м. Тернопіль, 24 листоп. 2023 р. Тернопіль, 2023.
2. Біловол Р. І. Системний підхід до формування методів управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. С. 219–223.
3. Борщ В. І. Управління закладами охорони здоров'я : монографія. Херсон : Олди-плюс, 2020. 391 с.
4. Бродський Ю. Б. Системний аналіз та теорія прийняття рішень : навч. посіб. Житомир : Держ. ун-т «Житом. політехніка», 2022. 92 с. URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/279071/mod_resource/content/1/1_Системологія_ЮБ_Ч_1_САтаТПР_17_06_2022%20архів%20бібл.pdf (дата звернення: 15.05.2023).
5. Бродський Ю. Б., Молодецька К. В., Николук О. М. Системний аналіз в економіці : навч. посіб. Житомир, 2014. 173 с.
6. Бутко М.П., Повна С.В. Теорія систем і системний аналіз : конспект лекцій. Чернігів : ЧНТУ, 2014. 50 с.
7. Волошин Р. Менеджмент : конспект лекцій. Тернопіль, 2018. 116 с. URL <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/32222/1/04%20Опорний%20конспект%20лекцій.pdf> (дата звернення: 16.06.2023).
8. Грецька Г. М. Теорія систем і системний аналіз : конспект лекцій. Харків : ХНАМГ, 2011. 148 с.
9. Грицюк П. М., Джоші О. І., Гладка О. М. Основи теорії систем і управління : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2021. 272 с.
10. Данько В. В. Удосконалення системи управління закладами охорони здоров'я на інноваційних засадах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: економіка і управління*. 2019. Т. 30 (69), № 2. С. 102–110. URL:

https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_2/22.pdf (дата звернення: 10.08.2023).

11. Державне управління : підручник : у 2 т. Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін, та ін. Київ-Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.

12. Державне управління охороною здоров'я України : монографія / В. В. Лазоришинець та ін. Київ, 2014. 312 с. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/10685/1/ДЕРЖАВНЕ%20УПРАВЛІННЯ%20ОХОРОНОЮ%20ЗДОРОВ'Я%20УКРАЇНИ.pdf> (дата звернення: 16.03.2023).

13. Дивак М. П. Системний аналіз : навч. посіб. Тернопіль : ТАНГ, 2004. 136 с.

14. Єрошкіна Т.В., Татаровський О.П., Полішко Т.М., Борисенко С.С. Основи менеджменту і маркетингу в медицині : навч. посіб. Дніпропетровськ : РВВ ДНУ, 2012. 64 с.

15. Ждан В.М., Голованова І.А., Краснова О.І. Економіка охорони здоров'я: навчальний посібник. Полтава, 2017. 114 с.

16. Запара Л. А. Основні підходи до управління: еволюція і перспективи. *Агросвіт*. 2015. № 20. С. 16–22.

17. Зубна Фея. Royal Integration Ltd. URL: <https://royal.co.ua/catalog-royal/> (дата звернення: 17.08.2023).

18. ЗУБОК CRM. ЗУБОК CRM – програма обліку для стоматології. URL: <https://zubok-crm.com/ua> (дата звернення: 18.08.2023).

19. Карпіщенко О. І., Ілляшенко К. В., Карпіщенко О. О. Стратегічне планування : навч. посіб. Суми : Сум. держ. ун-т, 2013. 446 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/19746555.pdf> (дата звернення: 08.07.2023).

20. Кісіль З. Р. Основи управління : навч. посіб. Львів : ЛДУВС, 2021. 232 с.

21. Клименко П. М., Грабовський В. А. Системний підхід до управління закладами охорони здоров'я. *Вісник НАДУ*. 2014. № 3. С. 136–141.

22. Коломіна О. Б. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на формування організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. № 5. С. 56–61. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/12355/1/ВПЛИВ%20ЗОВНІШНІХ%20ТА%20ВНУТРІШНІХ%20ФАКТОРІВ.pdf> (дата звернення: 06.07.2023).
23. Коренюк П. І. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент за видами економічної діяльності»: конспект лекцій. Кам'янське : ДДТУ, 2018. 295 с. URL: <https://www.dstu.dp.ua/Portal/WWW/practic/7-33-kl98.pdf> (дата звернення: 30.04.2023).
24. Кравченко М. О. Системний менеджмент : Конспект лекцій : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 112 с.
25. Кравченко М. О. Системний менеджмент: Навчально-методичний комплекс дисципліни : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 71 с.
26. Кустовська О. В. Методологія системного підходу та наукових досліджень : курс лекцій. Тернопіль : Економічна думка, 2005. 124 с.
27. Лазоренко Т. В., Пермінова С. О. Основи менеджменту: конспект лекцій : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с.
28. Ляшенко Р. В. Основні підходи до управління в бізнесі. *Молодий вчений*. 2018. № 12 (64). С. 296–301.
29. Мазак А. В. Методологія системного підходу та наукових досліджень : конспект лекцій. Івано-Франківськ, 2009. 191 с.
30. Матукова Г. І., Островський І. С. Ефективність системи управління у закладі медичного профілю. *Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики* : VII Міжнар. науково-практ. конф., м. Кривий Ріг, 28 квіт. 2023 р. Кривий Ріг, 2023. С. 210–211.
31. Матукова Г. І., Плиська В. В., Ардикуце І. О. Ефективне управління ресурсами закладу: системний та ресурсно-орієнтований підходи. *Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики* : VII Міжнар. науково-практ. конф., м. Кривий Ріг, 28 квіт. 2023 р. Кривий Ріг, 2023. С. 212–213.

32. Махінчук Н. В. Особливості інституційно-правового механізму публічного управління розвитком системи стоматологічної допомоги населенню в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. № 1 (32). С. 29–35.
33. Махінчук Н. В. Уніфікація механізмів державного регулювання системи стоматологічної допомоги населенню в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2021. № 21. С. 58–63.
34. Медяник Д. І., Липчанський В. О. Особливості ефективності управління закладами охорони здоров'я. *Наукові записки*. 2016. № 19. С. 23–29. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/55297197.pdf> (дата звернення: 10.05.2023).
35. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я / кол. Монографія за науковою ред. д. е. н. Шкільняка М. М., д. е. н. Желюк Т. Л. Тернопіль, Крок, 2020. 560 с.
36. Мозгова Г. В., Морозов А. О., Фомін О. Д. Використання crm-систем на українському ринку: особливості та перспективи. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 2 (58). С. 89–94.
37. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник. 2-ге вид. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. 329 с.
38. Мультидисциплінарний підхід до оптимізації роботи приватної багатопрофільної клініки / В. М. Михальчук та ін. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2019. № 4 (82). С. 16–23.
39. Назарко С. О. Ефективне управління медичним закладом в умовах реформування системи охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. ORCID: 0000-0002-4841-9201. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/57.pdf (дата звернення: 02.06.2023).
40. Організація діяльності закладу охорони здоров'я : навч. посіб. / Р. Р. Августин, Ю. А. Богач, А. Ю. Васіна, та ін. ; за ред. М. М. Шкільняка, Т. Л. Желюк. Тернопіль : Крок, 2021. 517 с.

41. Особливості мотиваційної діяльності медичних працівників охорони здоров'я, шляхи оптимізації : метод. рек. / В. В. Чорна та ін. Вінниця : ТВОРИ, 2022. 44 с. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/5725/Методичні%20рекомендації.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 13.04.2023).
42. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань : Закон України від 15.05.2003 р. № 755-IV : станом на 3 верес. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text> (дата звернення: 15.07.2023).
43. Прокопенко Т. О. Теорія систем і системний аналіз : навч. посіб. Черкаси : ЧДТУ, 2019. 139 с.
44. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Цент учб. літ., 2011. 312 с.
45. Cliniccards. Cliniccards: CRM система для управління стоматологічною. URL: <https://cliniccards.com/> (дата звернення: 17.08.2023).
46. Сидорова А. В., Біленко Д. В., Буркіна Н. В. Бізнес-аналітика : навч. посіб. Вінниця : ДонНУ ім. Василя Стуса, 2019. 104 с.
47. Системний аналіз інформаційних процесів : навч. посіб. / В. М. Варенко та ін. Київ : УН-т «Україна», 2013. 203 с.
48. Снітко Є. О., Завгородня Є. Є. Менеджмент : підручник. Старобільськ : ДЗ «ЛНУ ім. Тараса Шевченка», 2018. 281 с.
49. Соловійов В.М., Сердюк О.А., Данильчук Г.Б. Моделювання складних систем : навч. посіб. Черкаси : Видавець О. Ю. Вовчок, 2016. 204 с.
50. Сорока К. О. Основи теорії систем і системного аналізу : навч. посібник. Харків : ХНАМГ, 2004. 291 с.
51. Ткачова Т. С. Методологічні підходи до прийняття управлінських рішень на промисловому підприємстві. *Вісник СумДУ. Серія : економіка.* 2020. № 1. С. 199–206.
52. Федоров М. В., Хренов О. М. Системний аналіз : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекет., 2018. 62 с.

53. Харченко В. А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 1 (31). С. 157–161.
54. Холод Б. І., Зборовська О. М. Системний підхід – основа сучасного управління діяльністю промислових підприємств. *Академічний огляд*. 2010. Т. 1, № 32. С. 48–54.
55. Шаповал О. А. Системний підхід до управління персоналом підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: економіка і управління*. 2019. Т. 30 (69), № 4. С. 82–85.
56. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.
57. Шульгійський М. Г. Функції менеджменту: їх єдність і взаємозалежність у процесах здійснення діяльності. *Науковий вісник ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького. Серія: Економічні науки*. 2019. Т. 21, № 93. С. 58–62. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/270245761.pdf> (дата звернення: 23.03.2023).
58. Щєбликіна І. О., Грибова Д. В. Основи менеджменту : навч. посіб. Мелітополь : Вид. буд. Мелітоп. міськ. друк., 2015. 479 с.
59. Щєдріна О. І. Системний аналіз як інструмент прийняття управлінських рішень в бізнесі. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2020. № 99. С. 169–183.
60. Як організувати систему надання первинної медичної допомоги на місцевому рівні. Операційне керівництво / Д. Баценко та ін. Київ : МОЗ України, Проект USAID «Реформа ВІЛ-послуг у дії», 2018. 368 с. URL: https://moz.gov.ua/uploads/0/4992-phc_operational_manual_apr_2018_fin_web1.pdf (дата звернення: 15.06.2023).
61. Denta Pro. Програма для стоматології, CRM для управління Denta Pro. URL: <https://www.denta-pro.com/> (date of access: 18.08.2023).
62. Fit for the Future. A Road Map to High Performance in US Health Care. Accenture. URL: <https://www.accenture.com/us-en> (date of access: 25.05.2023).
63. iClinic. iClinic. URL: <https://iclinic.ua/> (date of access: 18.08.2023).

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

БЕК Світлана Ігорівна

**СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ
ЗДОРОВ'Я**

спеціальність 073 «Менеджмент»

освітня програма Менеджмент закладів охорони здоров'я

Випускна кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти "магістр"

Частина 2

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1

Баланс активи ПП «СТОПСТОМ» за 2020-2022рр.

АКТИВ	2020	2021	2022
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	-	-	-
первісна вартість	-	-	-
накопичена амортизація	-	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	-	-	-
Основні засоби:	-	-	-
первісна вартість	102,8	102,8	102,8
знос	102,8	102,8	102,8
Довгострокові біологічні активи	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	-	-	-
Інші необоротні активи	-	-	7,9
Усього за розділом I	-	-	7,9
II. Оборотні активи			
Запаси:	-	-	-
у тому числі готова продукція	-	-	-
Поточні біологічні активи	-	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	-	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	20,7	-	0,1
у тому числі з податку на прибуток	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	-	-	-
Поточні фінансові інвестиції	-	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	4,3	15,0	19,8
Витрати майбутніх періодів	-	-	-
Інші оборотні активи	-	-	-
Усього за розділом II	25,0	15,0	19,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	-	-	-
БАЛАНС	25,0	15,0	27,8

Продовження Додатку А

Таблиця А.2

Баланс пасиви ПП «СТОПСТОМ» 2020 – 2022рр.

ПАСИВ	2020	2021	2022
1	4	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1,0	1,0	1,0
Додатковий капітал	-	-	-
Резервний капітал	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-9,2	-2,1	-13,2
Неоплачений капітал	(-)	(-)	(-)
Усього за розділом I	-8,2	-1,1	-12,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	-	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	-	-	-
товари, роботи, послуги	2,1	9,2	8,0
розрахунки з бюджетом	4,4	6,9	24,7
у тому числі з податку на прибуток			
розрахунками зі страхування	6,0	-	2,4
розрахунками з оплати праці	20,7	-	4,9
Доходи майбутніх періодів	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	-	-	-
Усього за розділом III	33,2	16,1	40,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
БАЛАНС	25,0	15,0	27,8

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1

Звіт про фінансові результати ПП «СТОПСТОМ» 2020-2022рр.

Показник	2020	2021	2022
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	302,5	422,2	731,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	293,4	382,4	691,5
Інші операційні витрати	30,2	32,7	51,3
Разом витрати	323,6	415,1	742,8
Чистий фінансовий результат: прибуток	0	7,1	0
збиток	-6,0	0	-11,1