

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО – НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ІННОВАЦІЙНИХ ОСВІТНІХ
ТЕХНОЛОГІЙ

Кафедра менеджменту,
публічного управління та персоналу

АДМІНІСТРУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я
НА РИНКУ СТОМАТОЛОГІЧНИХ ПОСЛУГ

Спеціальність «Менеджмент закладів охорони здоров'я»

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Студент спеціальності «Менеджмент
закладів охорони здоров'я»
Бричка Р.Ю.

(підпис)

Науковий керівник,
к.е.н., доц. Жуковська А.Ю.

(підпис)

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту

«__» _____ 2023 року

Зав. кафедри, д.е.н., професор

Шкільняк М.М.

Прізвище, ініціали

(підпис)

Тернопіль – 2023

Зміст

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА РИНКУ СТОМАТОЛОГІЧНИХ ПОСЛУГ	
1.1. Особливості ринку стоматологічних послуг.....	6
1.2. Зміст адміністрування діяльності закладу охорони здоров'я на ринку стоматологічних послуг.....	9
Висновки до розділу 1.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ АДМІНІСТРУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА РИНКУ СТОМАТОЛОГІЧНИХ ПОСЛУГ	
2.1. Аналіз систем публічного управління й адміністрування досліджуваного закладу охорони здоров'я.....	16
2.2. Аналіз практики адміністрування діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я.....	22
2.3. Оцінка впливу факторів на адміністрування діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я.....	27
Висновки до розділу 2.....	32
РОЗДІЛ 3. МОДЕРНІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ АДМІНІСТРУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА РИНКУ СТОМАТОЛОГІЧНИХ ПОСЛУГ	
3.1. Вдосконалення інструментів адміністрування діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я на ринку стоматологічних послуг.....	34
3.2. Удосконалення адміністрування діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я на ринку стоматологічних послуг на основі маркетингового підходу.....	38
Висновки до розділу 3.....	43
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47

ВСТУП

Актуальність теми. Стоматологія є частиною сфери охорони здоров'я. Попит на стоматологічні послуги є завжди, оскільки ці послуги мають оздоровчий і естетичний характер. Неможливість отримати пацієнтом стоматологічну послугу (через відсутність коштів чи інші причини) може ускладнювати комунікацію пацієнта чи його психологічний стан (через поганий зовнішній вигляд зубів).

Ринок стоматологічних послуг має свої особливості, які відображаються у практиці функціонування закладів, які на ньому діють. Крім того, на результат роботи стоматологічних закладів істотний вплив чинить адміністрування їх діяльності. Це обумовлює актуальність теми нашого дослідження.

Ступінь висвітлення в літературі. Питання функціонування ринку стоматологічних послуг, діяльності медичних закладів на ньому, особливостей управління ними представлені у наукових напрацюваннях таких теоретиків і практиків як: . Однак, у контексті теми кваліфікаційного дослідження, питання адміністрування діяльності закладів охорони здоров'я є недостатньо дослідженими і адаптованими до сучасних викликів і тенденцій, а також досліджуваного закладу («ВЕСТРА ПЛЮС СТОМАТОЛОГІЯ»). Наведене визначає актуальність теми роботи, її мету і завдань.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування питання адміністрування діяльності закладу охорони здоров'я на ринку стоматологічних послуг та формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму такого адміністрування (на прикладі «ВЕСТРА ПЛЮС СТОМАТОЛОГІЯ»).

Відповідно до мети вирішувались такі **завдання**:

- визначити особливості ринку стоматологічних послуг;
- розкрити зміст адміністрування діяльності закладу охорони здоров'я на ринку стоматологічних послуг;

- провести аналіз систем публічного управління й адміністрування досліджуваного закладу охорони здоров'я;
- здійснити аналіз практики адміністрування діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я;
- оцінити вплив факторів на адміністрування діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я;
- визначити вектори вдосконалення інструментів адміністрування діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я на ринку стоматологічних послуг;
- сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення адміністрування діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я на ринку стоматологічних послуг на основі маркетингового підходу.

Об'єктом дослідження є процес адміністрування діяльності закладу охорони здоров'я на ринку стоматологічних послуг.

Предметом дослідження є механізм адміністрування діяльності закладу охорони здоров'я на ринку стоматологічних послуг.

Для досягнення мети у роботі ми використовували наступні **методи дослідження**: системного аналізу (для: аналізу системного впливу факторів на адміністрування діяльності («ВЕСТРА ПЛЮС СТОМАТОЛОГІЯ» – розділ 2); факторного аналізу (для оцінки середовища на практичну діяльність («ВЕСТРА ПЛЮС СТОМАТОЛОГІЯ» – розділ 2); структурного аналізу (для структурного представлення пропонованої системи інструментів адміністрування діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я на ринку стоматологічних послуг – розділ 2).

Теоретична новизна кваліфікаційного дослідження полягає у розвитку теоретичних положень щодо адміністрування діяльності закладу охорони здоров'я на ринку стоматологічних послуг.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що напрацьовані автором практичні рекомендації є основою для подальшого розв'язання науково-практичних питань вдосконалення механізму

адміністрування діяльності («ВЕСТРА ПЛЮС СТОМАТОЛОГІЯ» на ринку стоматологічних послуг.

Апробація результатів дослідження. За результатами проведеного дослідження здійснено публікації у збірниках тез доповідей конференцій [2-3].

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота розміщена на 51 сторінці, включає три розділи, список використаних джерел із 43 позицій, 17 рисунків і 15 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА РИНКУ СТОМАТОЛОГІЧНИХ ПОСЛУГ

1.1. Особливості ринку стоматологічних послуг

Ринок стоматологічних послуг характеризується високою конкуренцією і комерціалізацією. «Загалом на ринку стоматологічних послуг надається велика різноманітність їх видів і підвидів (майже 400). Частина з них є повними чи неповними субститутами. В Україні в останні роки з'явилися приклади створення вертикально інтегрованих холдингів, які займаються продажем стоматологічних матеріалів й обладнання, наданням стоматологічних послуг і виробництвом стоматологічної ортопедичної продукції" [38].

Ринок стоматологічних послуг є складним для аналізу і проблемним (рис. 1.1).

<p>Складність аналізу стоматологічного ринку України полягає в наявності певних проблем:</p>
<ul style="list-style-type: none"> - відсутність офіційних даних про обсяги стоматологічних послуг; - неповне охоплення статистикою даних про виробництво стоматологічних послуг; - більшість виробників на ринку стоматологічних послуг складають фізичні особи – підприємці, які не зобов'язані публічно розміщувати дані про свої комерційні результати; - значна частина виробництва в стоматології (не менше 50%) знаходяться в тіньовому секторі

Рис. 1.1. Характеристики, які вказують на складність і проблемність ринку медичних послуг

Примітка. Сформовано на основі [38]

Ринок стоматологічних послуг характеризує множина тенденцій (рис. 1.2).

Стоматологічна послуга є результатом професійної діяльності, яка переслідує певну мету (щодо профілактики, діагностики, лікування, реабілітації.)

Основними тенденціями розвитку стоматологічного ринку України є такі:
<ul style="list-style-type: none"> - повільно зростаючий ринок; - попит збільшується за рахунок середнього класу та забезпечених прошарків населення; - розвивається попит на послуги, які раніше не існували (послуги в кредит, естетична стоматологія); - ринок великих міст характеризується надлишком пропозиції – його залишають переважно гравці менше середнього рівня, які починають працювати в нижчому ціновому сегменті; - поступово у великих містах формуються мережі клінік, які в основному не покидають межі одного міста; - з боку споживачів зростають вимоги до якості послуг та рівня сервісу; - розширюється номенклатура послуг, універсалізація послуг; - на ринках великих міст домінують середні за розміром клініки (на 3–6 крісел) і середні мережі – 3–6 клінік; - деякі мережі трансформуються в стоматологічні холдинги

Рис. 1.2. Тенденції розвитку стоматологічного ринку в Україні

Примітка. Сформовано на основі [22; 38]

Ринок стоматологічних послуг є неоднорідним за їх видами і контингентом споживачів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Окремі особливості ринку стоматологічних послуг (за критерієм споживачів його послуг)

№ з/п	Особливості
1	2
1	1) зберігається значний прошарок наших співвітчизників, котрі прагнуть отримати ці послуги безоплатно. Проте зрозуміло, що, по-перше, не варто розраховувати на високу їх якість; по-друге, цей феномен доволі скоро остаточно перетвориться на анахронізм й усі будуть змушені платити за ці послуги, а водночас, мати право вимагати належну їх якість;
2	2) необхідним є підвищення рівня спеціалізації стоматологічних закладів як за видами послуг, так і за контингентом споживачів (соціально незахищені верстви населення, забезпечені особи, багаті співвітчизники та іноземці), оскільки такий крок допоможе упорядкувати цінову політику на стоматологічні послуги, а також оптимізувати кадрове й матеріально-технічне забезпечення таких закладів;
3	3) створення стоматологічних клінік для багатих пацієнтів обумовить, по-перше, створення осередків використання надсучасних технологій і матеріалів, й залучення висококваліфікованого персоналу; по-друге, подальший розвиток ринку продукції стоматологічного призначення; по-третє, активізацію співпраці з "суміжниками", які допоможуть урізноманітнити й зробити комфортнішим перебування таких осіб в іншому населеному пункті (країні) поміж якісними процедурами

Примітка. Сформовано на основі [29-30]

Характеристику ринку стоматологічних послуг за критерієм його масштабу ілюструє рис. 1.3.

Характеристику ринку стоматологічних послуг за критерієм його масштабу
<p>За даними Центру медичної статистики МОЗ станом на 1 січня 2020 року стоматологічну допомогу в Україні надавали понад 6 тисяч закладів. При чому приблизно 1400 - державних та 4600 - приватних.</p> <p>Надалі кількість державних закладів зменшується, але кількість приватних стоматологічних клінік та кабінетів навпаки збільшується.</p> <p>Внаслідок того, що державні медичні заклади не мають відповідних спеціалістів то попит на послуги в приватних стоматологічних закладах зростає. І наступні роки цей попит буде тільки зростати, адже наразі перспективи розвитку державних стоматологічних структур не простежується.</p> <p>Значні темпи зростання обсягу стоматологічних послуг в останні роки, а саме +39% у 2021 році в порівнянні з попереднім, можуть бути спричинені виникненням пандемії коронавірусу. Covid-19 часто несе за собою наслідки навіть після повного одужання, в тому числі і проблеми із зубами. Враховуючи те, що у лютому 2022 року росія розгорнула повномасштабну війну проти України, очікується, що попит на стоматологічні послуги зростатиме.</p>

Рис.1.3. Характеристику ринку стоматологічних послуг за критерієм масштабу
Примітка. Сформовано на основі [5]

Про значні масштаби ринку стоматологічних послуг і постійне (а з 2019 року різке) зростання обсягів реалізованих на цьому ринку медичних послуг свідчать дані рис. 1.4.



Рис. 1.4. Інформаційні дані щодо медичної й стоматологічної практики в Україні

Примітка. Сформовано на основі [31]

Інформація щодо надання стоматологічних послуг в динаміці впродовж 2016-2020 років представлена на рис. 1.5.

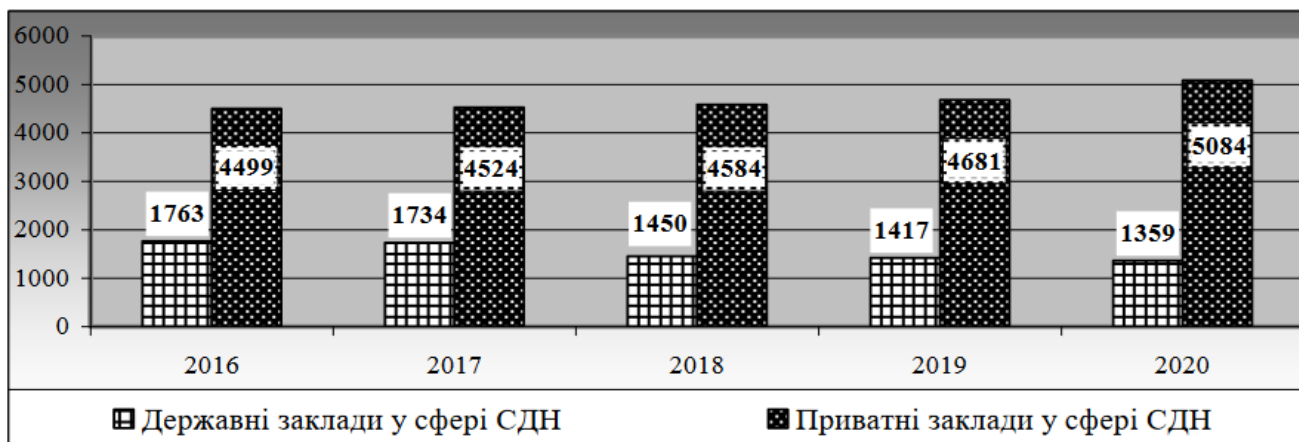


Рис. 1.5. Інформація щодо надання стоматологічних послуг впродовж 2016-2020рр.

Примітка. Сформовано на основі [31]

Сучасна система стоматологічної допомоги населенню (СДН) як елемент здравоохоронної сфери – «самостійна багаторівнева структурована сукупність взаємопов'язаних елементів (підсистема власне надання СДН та підсистема менеджменту у сфері СДН), що знаходяться у відносинах координації, ієрархії, субординації, мають свої внутрішні і зовнішні функції, спрямовані на розробку й реалізацію заходів щодо якісного задоволення потреб людини у підтриманні та відновленні її стоматологічного здоров'я» [32, с. 68].

Враховуючи, що організації здравоохоронної сфери, в тому числі, стоматологічної галузі, є організаціями сфери публічного управління, орієнтиром нашого подальшого дослідження є зміст адміністрування діяльності закладу охорони здоров'я на ринку стоматологічних послуг.

1.2. Зміст адміністрування діяльності закладу охорони здоров'я на ринку стоматологічних послуг

Впровадження масштабних реформ у сфері охорони здоров'я в Україні (включаючи галузь стоматології), в якій держава виступає ключовим

учасником реалізації цих реформ, вимагає докладного вивчення існуючих механізмів державного й публічного управління в контексті реформування і розвитку стоматологічної допомоги.

Важливо зазначити, що у зв'язку з розвитком системи стоматологічної допомоги у нашій державі важливо враховувати особливості взаємодії в системі «пацієнт-стоматолог», оскільки ці особливості визначають не лише роботу класичних ринкових механізмів (конкуренція на ринку, наявність попиту і пропозиції), але й конкретні механізми публічного управління й адміністрування розвитку системи стоматологічних послуг в цілому, серед яких ключовими є: інституційний, кадровий (управління персоналом), ресурсний, інноваційний.

«Сутність поняття «механізм публічного управління розвитком системи стоматологічної допомоги населенню» пропонуємо інтерпретувати як сукупність форм, принципів, методів, інструментів/засобів та важелів впливу, що мають характер причинно-наслідкових зв'язків та забезпечують цілеспрямований регулюючий вплив суб'єктів такого управління на розвиток суспільних відносин у системі СДН» [27].

Такий механізм розкривається через функціонування наділених «владою інституцій на взаємовідносини між державою, місцевим самоврядуванням, бізнесом і населенням задля узгодження їхніх інтересів і максимізації вигод при взаємодії покупців і продавців стоматологічних послуг» [30].

Деталізуючи розгляд особливостей застосування інституційного механізму, зазначимо, що він справляє значний вплив на організацію функціональної діяльності у сфері надання стоматдопомоги населенню, а тому й на адміністрування діяльності закладів охорони здоров'я.

Інституційний механізм організаційно й інформаційно-комунікаційно впорядковує структурні взаємозв'язки між суб'єктами системи надання стоматологічної допомоги населенню (рис. 1.6 і табл. 1.2) у рамках вибудованої ієрархії.

Рис. 1.6

Суб'єкти надання стоматологічної допомоги населенню систематизовані в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Суб'єкти надання стоматологічної допомоги населенню

Суб'єкти надання стоматологічної допомоги населенню
1
– інвестори (держава, органи місцевого самоврядування, бізнес-структури, приватні особи);
– юридичні особи, що забезпечують надання стоматологічних послуг (державні та муніципальні стоматологічні поліклініки, лікувально-профілактичні заклади, які мають стоматологічні відділення (кабінети), приватні стоматологічні клініки та кабінети);
– фізичні особи, котрі безпосередньо надають стоматологічні послуги (лікарі-стоматологи);
– фізичні особи, котрі забезпечують надання стоматологічних послуг (керівники медичних закладів, зубні техніки, допоміжний персонал);
– споживачі стоматологічних послуг (населення України, іноземці);
– виробники (постачальники) продукції стоматологічного призначення (обладнання, інструменти, витратні матеріали, ортопедична продукція тощо);
– "суміжники" (заклади розміщення та харчування; підприємства транспорту, зв'язку, торгівлі, комунальних і побутових послуг; виробники сувенірів; страхові компанії, банківські установи; аптеки; культурно-розважальні та рекреаційні заклади та ін.);
– навчальні заклади, що здійснюють підготовку фахівців стоматологічного профілю;
– контролюючі органи (Міністерство охорони здоров'я України, Управління охорони здоров'я обласної держадміністрації, Департамент охорони здоров'я міськради та ін.).

Примітка. Сформовано на основі [30]

Головним суб'єктом врегулювання діяльності на ринку стоматологічних послуг є держава. Вона, передусім, формує правовий базис діяльності стоматологічних закладів державної, комунальної і приватної форм власності (табл. 1.3).

Аналіз регулятивних правових актів, що регулюють питання надання стоматологічних допомоги і послуг («стоматологічні питання») в Україні, показує відсутність національної, наукової і обґрунтованої стратегії щодо законодавчої діяльності в галузі організації та надання стоматологічної допомоги населенню. Іншими словами, відсутні "правила гри" у конкурентній системі стоматологічної допомоги для населення в Україні, затверджені на рівні законодавства у вигляді розробки та затвердження основних регулятивних правових актів (законів і підзаконних актів, програм розвитку,

стандартів і т.д.), а також затвердження документів про самоврядування стоматологів з метою формалізації та оптимізації взаємовідносин у ланцюжку "пацієнт - стоматолог - стоматологічний заклад - громадська організація стоматологів - органи публічного управління".

Таблиця 1.3

Динаміка загальної чисельності закладів різних форм власності, що надавали стоматологічну допомогу населенню в Україні, протягом 2016–2020 років (на кінець року)

Роки	Усього закладів у сфері СДН	Чисельність державних закладів у сфері СДН		Чисельність приватних закладів у сфері СДН	
		закладів	у % до загальної чисельності закладів у сфері СДН	закладів	у % до загальної чисельності закладів у сфері СДН
2016	6 262	1 763	28,2	4 499	71,8
2017	6 258	1 734	27,7	4 524	72,3
2018	6 034	1 450	24,0	4 584	76,0
2019	6 278	1 417	22,6	4 681	77,4
2020	6 443	1 359	21,1	5 084	78,9

Примітка. Сформовано з використанням джерел [6-7; 27; 36]

У той же час, як показує практика, більшість існуючих регулятивних документів у національній системі стоматологічної допомоги є підзаконними актами, що свідчить про слабкість, невизначеність і, переважно, нестабільність правового статусу системи стоматологічної допомоги.

Крім того, система стоматологічної допомоги в Україні залишається неефективною у контролі за дотриманням законодавства (особливо, у сфері формування цін, атестації, видачі ліцензій, акредитації та сертифікації; у виробництві (постачанні) засобів стоматологічного призначення та ін.).

Виявлені недоліки в організації системи стоматологічної допомоги в Україні потребують негайної реформи та розробки нової конкурентоспроможної стратегії для її розвитку, з урахуванням нових соціальних викликів.

Розгляд особливостей застосування ресурсного механізму також дозволяє констатувати його істотний вплив на адміністрування діяльності закладів охорони здоров'я. Саме ресурсна компонента надає стоматологічним

послугам відчутний характер (через забезпечення матеріалами, зубними протезами, стоматологічним устаткуванням і обладнанням).

Ресурсна компонента тісно пов'язана з інформаційною, оскільки, наприклад, інформування споживачів про наявність зубних протезів різної конструкції, різних матеріалів для виготовлення пломб чи коронок сприяє інформаційному орієнтуванню споживача при виборі суб'єкта надання стоматологічної допомоги.

Інноваційний механізм публічного управління наданням стоматологічних послуг і його двовекторність розкриваються у наступному (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Зміст і двовекторність інноваційного механізму публічного управління наданням стоматологічних послуг

Зміст і двовекторність інноваційного механізму
1
Перший вектор характеризується тенденціями стандартизації та орієнтації стоматології на надання послуги за аналогією з виробництвом товарів. Виявляється у секторі відчутних стоматологічних послуг масового попиту
Другий вектор характеризується тенденціями персоніфікації стоматологічних послуг нового виду, більш повного обліку індивідуальних запитів, наприклад, тенденції поступового витіснення послуг з відновлення зубів, послуг із зубного протезування, стоматологічної допомоги з використанням імплантів. Виявляється в секторі маловідчутних і невлених послуг престижного попиту.

Примітка. Сформовано з використанням джерела [11]

Доповнюючи дані табл. 1.4, зазначимо, що чим більше виражена матеріальна сторона послуг, тим сприятливіші умови для впровадження конкурентного ринкового механізму та механізму публічного управління стоматологічними послугами. Сектор матеріально конкретних (вбудованих) стоматологічних послуг є об'єктом публічного управління, який має багато спільного з сферою матеріального виробництва, але також може бути орієнтованим на подібні методи та показники, застосовні в сфері публічного управління.

Висновки до розділу 1

1. Ринок стоматологічних послуг характеризується:

- високою конкуренцією і комерціалізацією;
- складністю побудови і проблемним характером;
- багатосуб'єктністю регулювання цього ринку і надання на ньому послуг;
- тенденціями до розширення свого масштабу і зростання обсягів

реалізованих на цьому ринку медичних послуг.

2. Головним суб'єктом врегулювання діяльності на ринку стоматологічних послуг є держава. Вона, формує інституційний базис діяльності стоматологічних закладів державної, комунальної і приватної форм власності, в загальному визначає вектори їх інформаційного супроводу, ліцензування і стандартизації діяльності. Тому, адміністрування діяльності закладів охорони здоров'я реалізується через такі механізми як: інституційний, ресурсний і кадровий.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ АДМІНІСТРУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА РИНКУ СТОМАТОЛОГІЧНИХ ПОСЛУГ

2.1. Аналіз системи публічного управління наданням стоматологічних послуг

З позиції системного підходу заклади охорони здоров'я є частиною як системи публічного управління, так і системи охорони здоров'я.

Система публічного управління націлена на досягнення цілей і завдань держави і представлена множиною суб'єктів, які реалізують таке управління.

Ринок стоматологічних послуг є частиною економічної системи регіону. Тому, публічне управління діяльністю організацій ринку стоматологічних послуг, передусім, характеризується багатосуб'єктністю і значною кількістю об'єктів такого управління (рис. 2.1).

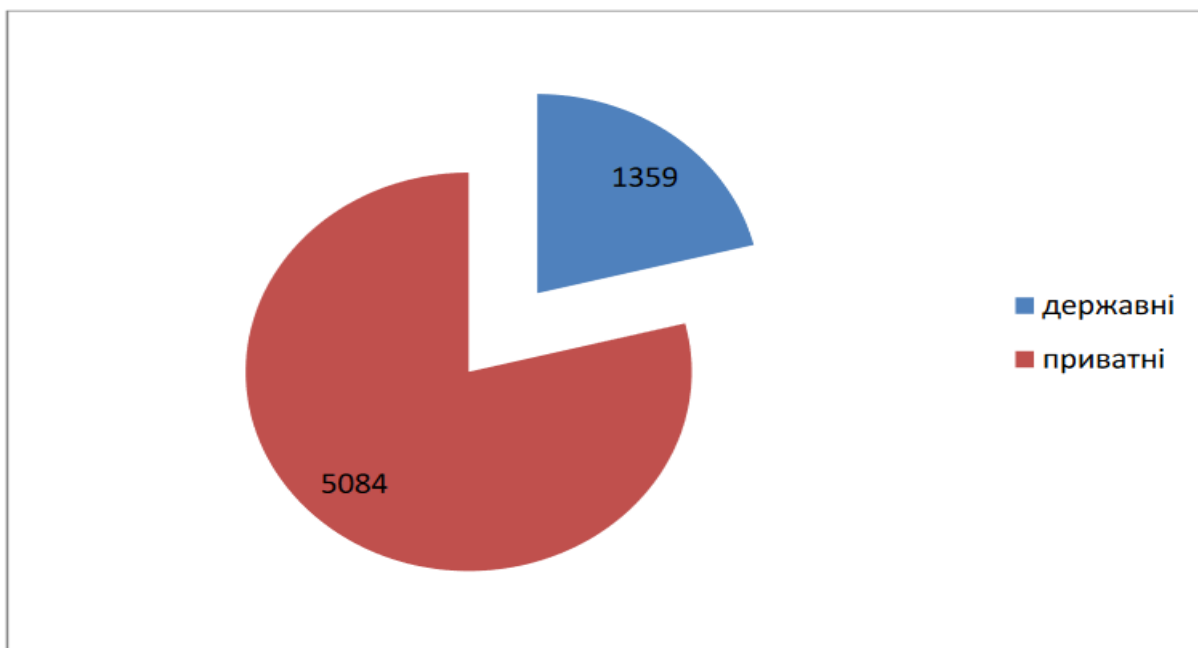


Рис. 2.1. Заклади охорони здоров'я, що здійснювали надання стоматологічних послуг в Україні станом на 01.01.2022 року

Примітка. Взято із джерела [11]

Як бачимо з рис. 2.1, на ринку стоматологічних послуг функціонували і надавали стоматологічні послуги 6443 суб'єкти, з яких 78,9% становили приватні заклади. Причому, за даними [8] «питома вага первинних відвідувань до приватних лікарів-стоматологів та зубних лікарів серед усіх відвідувань стоматологічного профілю у 2017 р. складала 41,9%»[8], а в 2022 році – 53,3%.

Частка державних і комунальних закладів становила 21,1%, що пояснюється тим, що ці заклади обслуговують, як правило, контингент споживачів з невисокими доходами. На це впливають фактори державного регулювання цін на такі послуги і особливостей ціноутворення.

Суб'єктом публічного управління в системі надання стоматологічних послуг є Міністерство охорони здоров'я (рис. 2.2). Воно представлене: стоматологічними поліклініками для дорослих; поліклініками для дітей; лікувально-профілактичними закладами тощо.

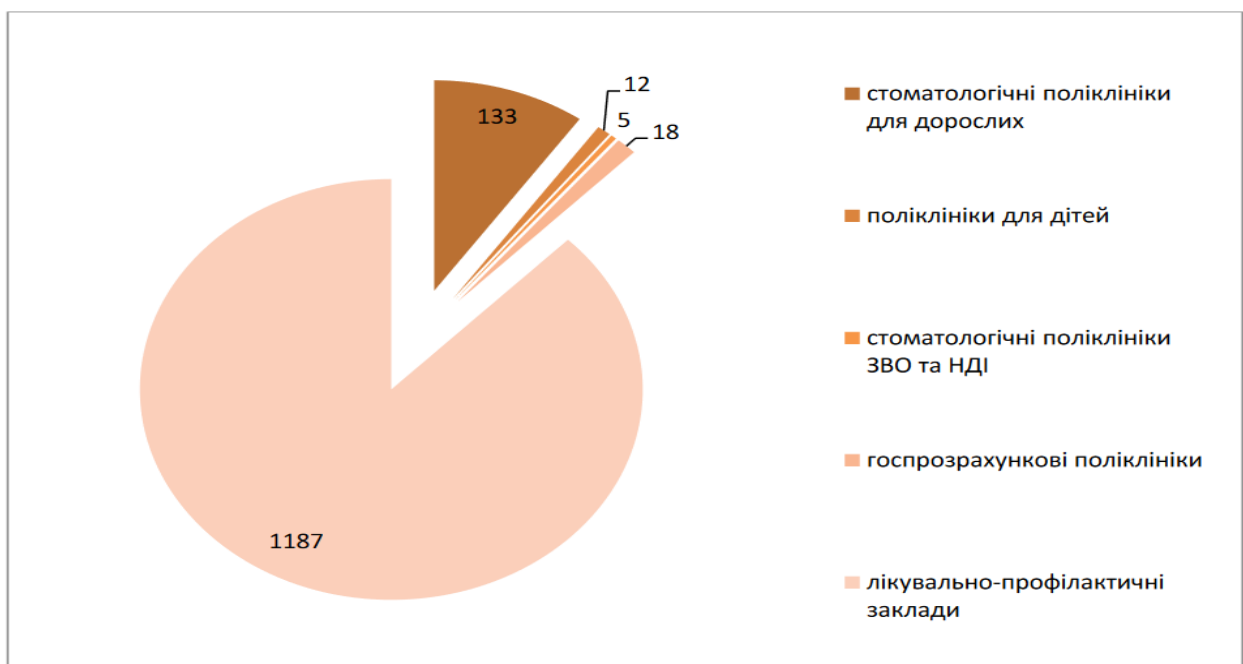


Рис. 2.2. «Зклади, що надавали стоматологічні послуги у системі Міністерства охорони здоров'я України у 2021 р.» [11]

Примітка. Взято із джерела [11]

Суб'єктами публічного управління в системі надання стоматологічних послуг є медичні кадри. Станом на 01.01.2022 року в нашій державі надавали

стоматологічні послуги 22180 лікарів стоматологічного профілю всіх спеціальностей (рис. 2.3).

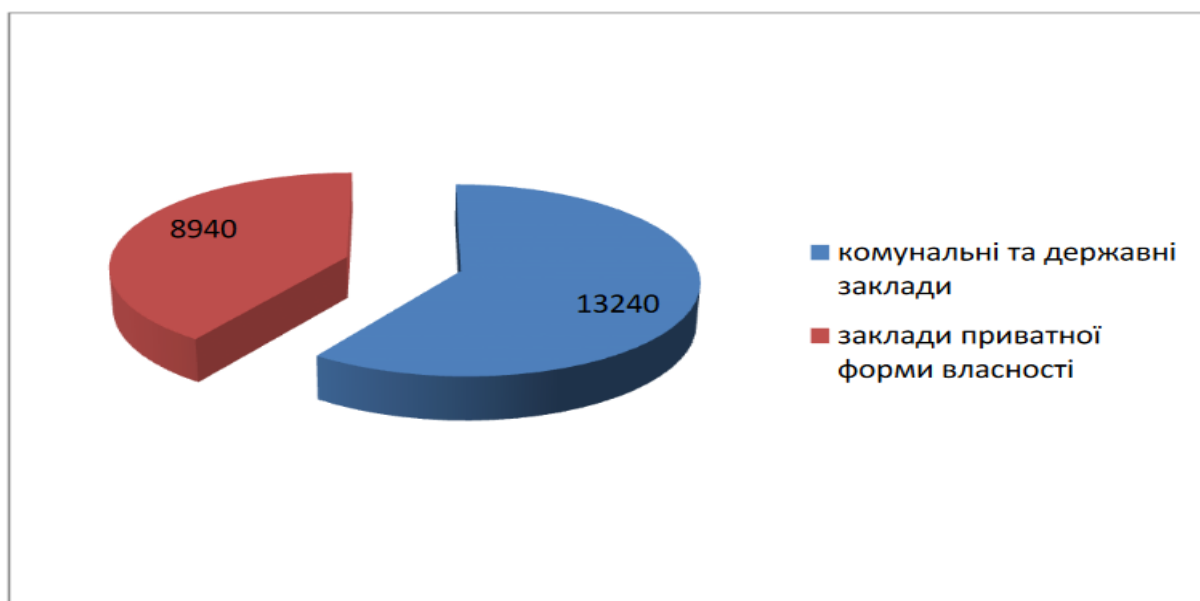


Рис. 2.3. Чисельний склад лікарів стоматологічного профілю усіх спеціальностей, що надавали стоматологічні послуги станом на 01.01.2022 року
Примітка. Взято із джерела [11]

Тенденція чисельності лікарів-стоматологів впродовж 2010-2021 років є стійко-спадною (рис. 2.4).

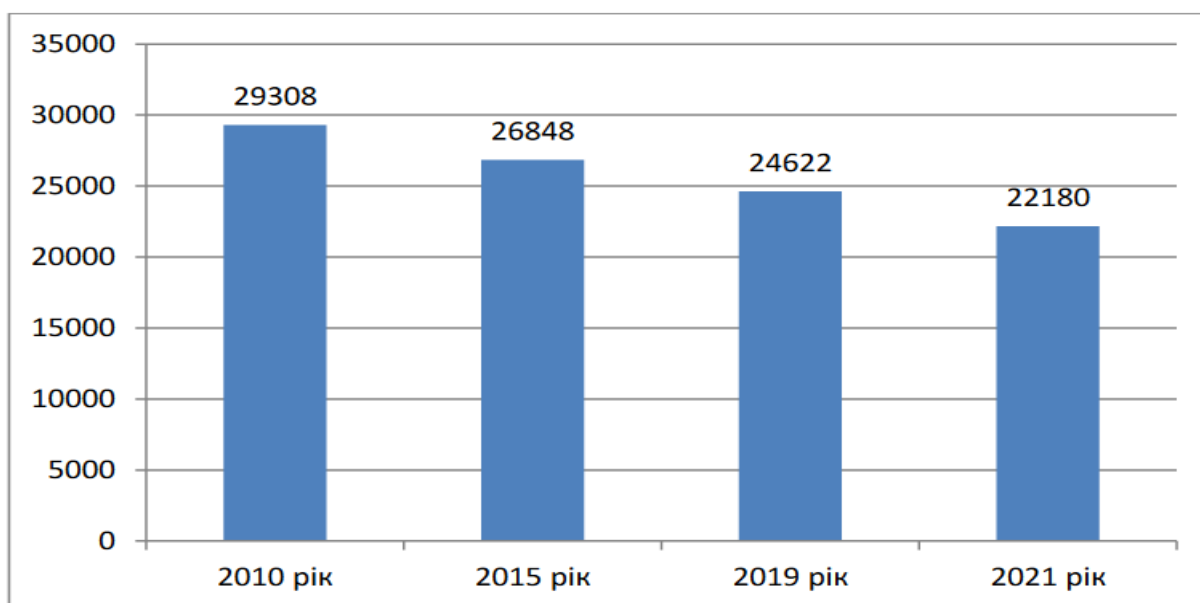


Рис. 2.4. Тенденція чисельності лікарів-стоматологів впродовж 2010-2021 років
Примітка. Взято із джерела [11]

Як показують дані рис. 2.4, чисельний склад працюючих лікарів стоматологічного профілю зменшився у 2021 році на порівнянні з 2010 роком на 23,4%. (майже в чотири рази). Це є тривожною тенденцією, яка вказує на недосконалість публічного управління сферою надання стоматологічних послуг і нездатність цієї сфери надати якісну стоматологічну допомогу усім, хто її потребує. Така тривожність посилюється тим, що показник кількості лікарів-стоматологів в розрахунку на 10000 населення країни також стійко знижувався (рис. 2.5) і як станом на 2017 рік, так і станом на 2021 рік не відповідав аналогічному показнику європейських країн (він рівний 6,8).

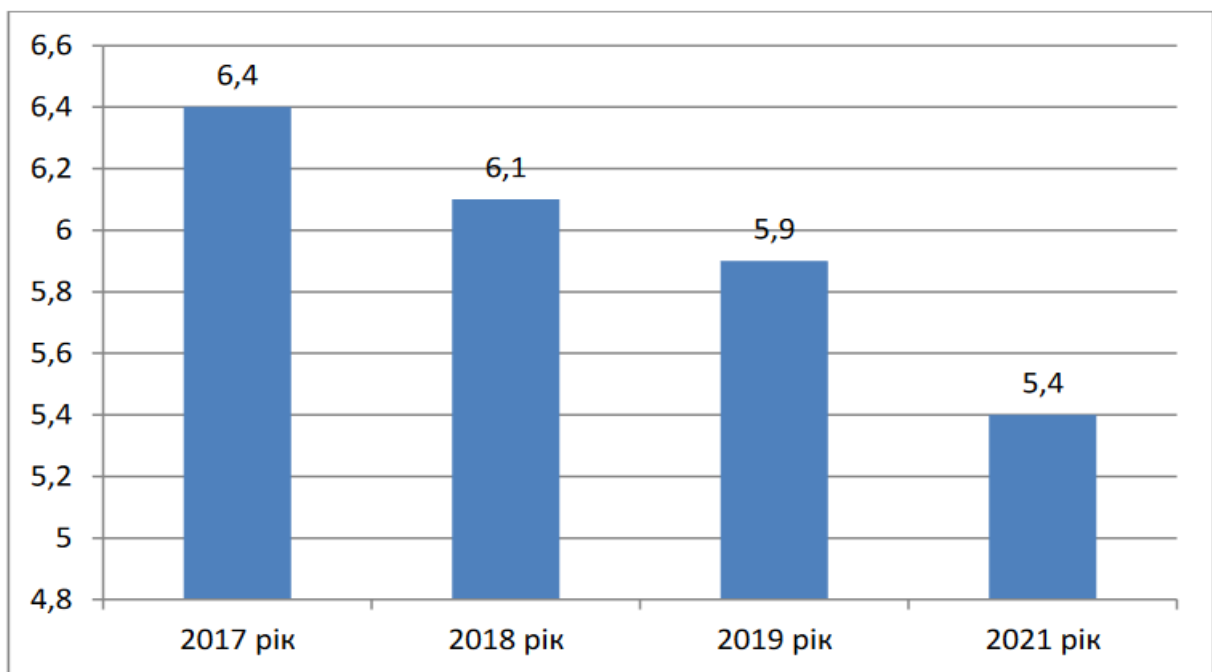


Рис. 2.5. Тенденція чисельності лікарів-стоматологів в розрахунку на 10000 тис. населення впродовж 2017-2021 років

Примітка. Взято із джерела [11]

Як бачимо з рис.2.5, чисельності лікарів-стоматологів в розрахунку на 10000 тис. населення у 2021 році був менший аналогічного показника країн Європейського союзу на 20,6%.

Публічне управління в системі надання стоматологічних послуг здійснюється з використанням множини регламентів (стандарти медичної допомоги та інші) (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Регламентування системи публічного управління щодо надання
стоматологічних послуг**

<p>Аналіз галузевих стандартів у сфері охорони здоров'я за напрямом «Стоматологія» засвідчив, що стандартизація стоматологічних технологій діагностики та лікування в Україні забезпечується:</p>
1
- стандартами медичної допомоги. Ці стандарти створені експертним шляхом, носять рекомендаційний характер, оскільки не погоджені з Міністерством юстиції України, і є застарілими;
- галузевими Клінічними настановами та Уніфікованими клінічними протоколами медичної допомоги. В цих документах міститься опис адаптованих до національних умов доказових технологій з профілактики карієсу зубів у дітей від народження до 5 років, догляду за ротовою порожниною у хворих на різні соматичні захворювання, зокрема, у ВІЛ-інфікованих осіб, симптоматичного лікування зубного болю, орофарингеального кандидозу у ВІЛ-інфікованих осіб;
- новими клінічними протоколами медичної допомоги, наприклад, запропонованими Центром доказової стоматології Американської асоціації стоматологів American Dental Association (ADA), та іншими джерелами доказової медицини в сфері стоматології. Ці протоколи потребують автентичного перекладу на українську мову та оцінки можливостей застосування їх у вітчизняній галузі з огляду на реєстрацію в Україні внесених у протоколи лікарських засобів та дозволу використання/наявності медичного обладнання;
- державним формуляром лікарських засобів, зокрема, випуском одинадцятим, який надає можливість оптимального вибору противірусних лікарських засобів, засобів для місцевої анестезії, протимікробних препаратів, імуномодуляторів та протиналергічних та інших засобів в стоматологічній практиці;
- таблицями матеріально-технічного оснащення кабінетів лікаря стоматолога-терапевта, лікаря стоматолога-хірурга, лікаря стоматолога-ортопеда, лікаря стоматолога, затвердженого наказами МОЗ України

Примітка. Сформовано за джерелом [18]

Як бачимо з табл. 2.1, окремі регламенти є застарілими і вимагають перегляду, а окремі регламенти вимагають додаткового перегляду з боку держави.

Недосконалість системи регламентування системи публічного управління щодо надання стоматологічних послуг супроводжується проблемами, які стосуються ліцензування діяльності і акредитації стоматологічних закладів, професійного рівня медичних працівників і їх мотивації тощо (табл. 2.2).

**Проблеми державного регулювання і функціонування
стоматологічних закладів**

Проблеми державного регулювання і функціонування стоматологічних закладів
1
<p>За умови чітко визначених умов ліцензування даній механізм торкається закладів охорони здоров'я, в той час як міжнародний досвід свідчить про ліцензування професіоналів і фахівців. В Україні такий досвід охоплює незначну кількість останніх. Це означає, що не використовуються повною мірою такі можливості ліцензування, як мотивація лікарів до постійного підвищення професійного рівня, дотримання регламентів під час виконання професійних обов'язків, усвідомлення відповідальності за результати роботи, необхідності побудови партнерських відносин з пацієнтом і т. ін.</p>
<p>Надання права закладам охорони здоров'я добровільно проходити акредитацію в умовах нерозвиненого ринку медичних послуг та лише становлення страхової медицини у вигляді добровільного медичного страхування обумовлює ризик зниження якості медичного обслуговування та медичної допомоги до рівня мінімального, що забезпечується умовами ліцензування.</p>
<p>Посилює такі ризики низький рівень охоплення закладів стоматологічного профілю сертифікацією їх систем управління якістю.</p>
<p>За останні роки не відбувалась адаптація міжнародних клінічних настанов та клінічних протоколів медичної допомоги до умов функціонування вітчизняної сфери охорони здоров'я. Це чітко простежується відносно стоматологічної допомоги, де значно обмежена кількість вітчизняних уніфікованих клінічних протоколів за наявності численних міжнародних медико-технологічних документів у доказових джерелах. Пряме використання нових клінічних протоколів у закладах охорони здоров'я обмежено їх слабкою матеріально-технічною базою та наявністю в рекомендаціях переліку лікарських засобів, що не зареєстровані в Україні.</p>

Примітка. Сформовано за джерелом [18]

Україна створила міцний правовий та регулятивний каркас для контролю якості медичної допомоги, який охоплює всі міжнародні механізми забезпечення якості: ліцензування комерційної (медичної) діяльності, акредитацію закладів охорони здоров'я, сертифікацію систем управління, стандартизацію медичних технологій. Однак, ці механізми забезпечення якості є недорозвиненими і не мають мотиваційного впливу, Тому, стоматологічні заклади здатні забезпечувати лише мінімальний рівень якості. Якість стоматологічної допомоги в Україні є однією з найбільш затребуваних послуг серед населення і вимагає пріоритетного регулювання шляхом адаптації міжнародних клінічних директив та протоколів надання медичної

допомоги до національних умов, вітчизняного стоматологічного ринку і тенденцій розвитку здравоохоронної сфери нашої держави.

2.2. Аналіз практики адміністрування діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я

Досліджуваною організацією є «ВЕСТРА ПЛЮС СТОМАТОЛОГІЯ» (рис. 2.6), в тому числі, її одноосібний учасник – Бричка Лідія Тарасівна.




Мережа стоматологічних клінік «Вестра+стоматологія» надає стоматологічні послуги в Тернополі і Тернопільській області з 2002 року.

Рис. 2.6. Організаційно-правова структура діяльності досліджуваної організації та її одноосібного учасника

Примітка. Наведено за [4]

«ВЕСТРА ПЛЮС СТОМАТОЛОГІЯ» функціонує на ринку стоматологічних послуг і представлена мережею стоматологічних клінік (рис. 2.7).



**ВЕСТРА +
СТОМАТОЛОГІЯ**

Мережа стоматологічних клінік «Вестра+стоматологія» надає стоматологічні послуги в Тернополі і Тернопільській області з 2002 року.

КОНТАКТИ

- 📍 м. Тернопіль, вул. Живова 37А, +38 (0352) 43-49-40
- 📍 м. Тернопіль, бульв. Дмитра Вишневецького 12, +38 (0352) 51-17-71
- 📍 м. Тернопіль, вул. Лучаківського ЗГ, +38 (0352) 53-41-53
- 📍 м. Чортків, вул. Ринок 10, +38 (097) 564-94-66
- 📍 м. Чортків, вул. Володимира Великого 8Б, +38 (097) 564-95-22
- 📍 м. Бучач, вул. Агнона 5/2, +38 (098) 972-38-55
- 📍 смт. Гусятин, вул. Героїв Майдану 11, +38 (03557) 2-70-71
- 📍 с. Малий Ходачків, вул. Січових Стрільців 16, +38 (03529) 29-37-38

Рис. 2.7. Мережа стоматологічних клінік «ВЕСТРА ПЛЮС СТОМАТОЛОГІЯ»

Примітка. Наведено за [4]

Ця організація відрізняється від інших організацій контингентом обслуговуваних споживачів, видовим різноманіттям пропонованих споживачам послуг та іншими ознаками, які притаманні ринку стоматологічних послуг (табл. 2.3).

Одноосібний учасник (Бричка Лідія Тарасівна) мережі «ВЕСТРА ПЛЮС СТОМАТОЛОГІЯ» здійснює власну діяльність на основі Статуту.

У Статуті зазначено, що метою діяльності одноосібного учасника (ТОВАРИСТВО, організація, ТОВ) «ВЕСТРА ПЛЮС СТОМАТОЛОГІЯ» є отримання прибутку з метою ефективного розвитку, а також задоволення матеріальних і соціальних інтересів його учасників і працівників.

Основним предметом діяльності організації є стоматологічна практика.

«ВЕСТРА ПЛЮС СТОМАТОЛОГІЯ», в тому числі, організація надає всі види стоматологічних послуг від простих до найскладніших завдяки досвіду роботи, новітньому діагностичному і унікальному цифровому обладнанню.

Таблиця 2.3

Ознаки ринку стоматологічних послуг

Ознаки	Характеристика
контингент споживачів, що обслуговуються	- рівень доходів (платоспроможності), - віковий склад (діти, дорослі), - соціальний статус, - споживчі переваги ⁹
види послуг, що надаються	- терапевтичні, хірургічні, ортодонтичні, ортопедичні, фізіотерапевтичні, лабораторно- діагностичні
ділова організація	- приватні та комерційні клініки, - практикуючі стоматологи, у т. ч. зареєстровані та незареєстровані, - стоматологічні поліклініки та кабінети стоматологічних міських поліклінік
моделі фінансування	- державний бюджет, - самофінансування
рівень обслуговування	- високий, - низький, - середній

Примітка. Взято із джерела [11]

Учасники організації мають права (брати участь в управлінні організацією, у розподілі його прибутку та ін.) і обов'язки (не розголошувати комерційну таємницю і конфіденційну інформацію, всебічно сприяти розвитку організації та ін.), які визначені Статутом.

Адміністрування діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я (внутрішнє адміністрування) є діяльністю, яка забезпечує самостійне функціонування закладу на ринку стоматологічних послуг (через визначення суб'єктів управління ним, побудову організаційно-функціональної структури, регламентування діяльності та здійснюваних процесів і процедур, документальний супровід, кадрову роботу, здійснення ресурсного супроводу діяльності закладу та ін.).

Суб'єктами управління організацією є загальні збори управління нею і головний лікар.

У відповідності до інформації про медичні кадри організації, чисельність працюючих лікарів становить 6 осіб, в тому числі, 2 зубних лікарі, середнього медичного персоналу – 4 особи. Загальна чисельність працівників організації складає 10 осіб.

Медичні послуги, які надає досліджувана організація, наведені на рис. 2.7.

<p>Т ТЕРАПЕВТИЧНА СТОМАТОЛОГІЯ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Професійна гігієна порожнини рота; - Сучасне знеболення; - Лікування карієсу і його ускладнень, пломба від 190 грн, пломбування кореневих каналів від 250 грн; - Діагностика і лікування зубів з допомогою мікроскопа; - Професійне відбілювання зубів в одне відвідування. 	<p>Х ХІРУРГІЧНА СТОМАТОЛОГІЯ</p> <p>Висококваліфіковані хірурги-стоматологи надають послуги:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Видалення зубів від простих до складних, атипових; - Пластика вуздечки, язика, верхньої губи; - І інші види операцій.
<p>І ІМПЛАНТАЦІЯ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Види системи імплантів: "Straumann", "Global D", "Connect". 	<p>О ОРТОПЕДИЧНА СТОМАТОЛОГІЯ</p> <p>Протезування зубів:</p> <ul style="list-style-type: none"> - незнімне протезування; - знімне протезування. <p>Власна зуботехнічна лабораторія з повним циклом виконання робіт, з сучасним обладнанням дозволяє виконувати роботи в стислі терміни і високоякісно.</p>
<p>О ОРТОДОНТІЯ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Вирівнювання зубів і корекція прикусу; - Постановка брекет систем різних видів вартість від 7300 грн.; - Виготовлення ортодонтичних пластинок та інших ортодонтичних апаратів за помірними цінами, завдяки власній зуботехнічній лабораторії. 	<p>Р РЕНГЕНОДІАГНОСТИКА</p> <p>Сучасний комп'ютерний томограф Vatech Pax-i3D 2017 року випуску з найновішим на сьогодні програмним забезпеченням дає змогу проводити високоякісну діагностику для всіх видів стоматологічних послуг. Радіовізіограф Vatech дозволяє робити високоякісні прицільні цифрові знімки.</p>

Рис. 2.7. Медичні послуги, які надає досліджувана організація

Примітка. Взято із джерела [4]

Вони охоплюють: терапевтичну стоматологію; хірургічну стоматологію; ортопедичну стоматологію; імплантацію; ортодонтію; рентгенодіагностику.

Прейскурант послуг стоматологічного кабінету по кожному їх виду представлений на сайті «ВЕСТРА ПЛЮС СТОМАТОЛОГІЯ».

Адміністрування діяльності досліджуваної організації передбачає побудову службово-управлінських відносин. З цього приводу зазначимо, що «ВЕСТРА ПЛЮС СТОМАТОЛОГІЯ» пропонує співпрацю лікарям-стоматологам і розмістило на своєму сайті пропозиції для них, які стосуються різних аспектів надання медичних послуг. Зміст цих пропозицій розкриває табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Пропозиції для лікарів-стоматологів, розміщені на сайті
«ВЕСТРА ПЛЮС СТОМАТОЛОГІЯ»**

№	Назва пропозиції і її зміст
1	2
1	<p>3D – рентгенодіагностика. Сучасний комп'ютерний томограф дає змогу робити всі види рентгенологічних обстежень:</p> <ul style="list-style-type: none"> - комп'ютерна томографія щелеп від 5x5 см. до 12x9 см.; височнонижньо щелепового суглобу; - ортопантомограма; - цефалометричні знімки; - цифрові дентальні знімки.
2	<p>Аутсорсинг стоматологічних послуг. Наявність лікарів хірургів, ортопедів, ортодонтів дає можливість виконувати широкий спектр сучасних стоматологічних послуг, якщо у вас є пацієнти, які потребують цих послуг, а ви їх не надаєте – скеровуйте до нас – 10% вартості роботи повертаємо вам, не втрачаєте пацієнтів і отримуєте заробіток.</p>
3	<p>Хірургам-імплантологам пропонуємо повний набір цифрових діагностичних, зуботехнічних послуг - від комп'ютерної томографії до постановки коронок і протезів. Комп'ютерна томографія здійснюється за допомогою сучасного томографа Vatech 2017 випуску з найновішим програмним забезпеченням. В нашій зуботехнічній лабораторії за допомогою 3D друку виготовляємо хірургічні шаблони, стерилізуємо і видаємо стерильні і запаковані шаблони в найкоротший термін.</p>
4	<p>Зуботехнічні роботи на імплантатах. Виготовляємо металокерамічні, цирконові, з прес кераміки коронки і мостовидні протези, на цементній і гвинтовій фіксації. Також виготовляємо бюгельні протези на імплантатах. Працюємо з системами імплантатів: "Straumann", "Connect", "Global D", "Alpha Bio", "U-IMPL", "Osstem". При потребі можемо освоїти будь-яку представлену в Україні систему.</p>

Примітка. Взято із джерела [4]

Аналізуючи інформацію табл. 2.4, стосовно аутсорсингу стоматологічних послуг, зазначимо, що це не є класичним його видом. Це швидше різновид «мозкового штурму» – брейнрайтингу. Він розкривається через інноватизацію форм роботи з пацієнтами (для організацій-партнерів) і розширення можливостей збільшення прибутку (для досліджуваної організації).

Отже, аналіз практики адміністрування діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я показує, що процес такого адміністрування є різновекторним і включає регламентний, організаційний, кадровий, інформаційно-комунікативний та інноваційний напрями.

2.3. Оцінка впливу факторів на адміністрування діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я

Адміністрування діяльності «ВЕСТРА ПЛЮС СТОМАТОЛОГІЯ» розкривається не тільки через впорядкування і управління організаційними, інформаційно-комунікативними, кадровими питаннями, а й через діяльність на перспективу (здійснення стратегічного планування). Певні стратегічні аспекти діяльності вже сьогодні закладені у процесі адміністрування (кадровій і цінovій політиці, побудові службово-інформаційних відносин).

Поряд із цим, чітка побудова і організація стратегічної роботи вимагає ідентифікування і врахування впливу факторів на процес Адміністрування діяльності «ВЕСТРА ПЛЮС СТОМАТОЛОГІЯ».

Визначимо фактори внутрішнього і зовнішнього середовища досліджуваної організації і відобразимо характер їх впливу у SWOT-таблиці (табл. 2.5).

SWOT-таблиця проведеного стратегічного аналізу «ВЕСТРА ПЛЮС СТОМАТОЛОГІЯ» повинна лягти в основу формування стратегії розвитку цієї організації.

Таблиця 2.5

**Фактори внутрішнього і зовнішнього середовища
ТОВ «ВЕСТРА ПЛЮС СТОМАТОЛОГІЯ»**

СИЛЬНІ СТОРОНИ S (STRONG)	СЛАБКІ СТОРОНИ W (WEAKNESS)
<p>Наявність інтернет-ресурсу (сайту, де можна отримати інформацію і записатись до лікаря) Конкурентоспроможні ціни; Високий професіоналізм лікарів; Використання якісних імпортованих матеріалів та сучасного обладнання і устаткування; Розташування досліджуваної організації в густонаселеному районі міста; Прибутковість підприємства завдяки широкому переліку пропонованих клієнтам медичних послуг; Низька плинність кадрів; Високий соціально орієнтований менеджмент; Навчання та розвиток персоналу (сьогодні за спеціальністю «Менеджмент закладів охорони здоров'я» у ЗУНУ навчаються 3 працівників); Відсутність скарг пацієнтів щодо неетичної поведінки медичних сестер і лікарів</p>	<p>Висока частка витрат</p>
ПЕРСПЕКТИВИ О (OPPORTUNITIES)	ЗАГРОЗИ Т (THREATS)
<p>Збільшення чисельності населення міста за рахунок внутрішньо переміщених осіб і, відповідно, зростання попиту на стоматологічні послуги; Скорочення кількості державних стоматологій; Можливість введення нових послуг</p>	<p>Зменшення платоспроможності населення через військову агресію росії і відтік населення за кордон; Відкриття клінік-конкурентів з сучасним обладнанням; Зростання курсу валюти, в зв'язку з чим дорожчає матеріал.</p>

Примітка. Сформовано автором

Взаємозв'язок факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ впливу та їх відображення у стратегії розвитку ТОВ «ВЕСТРА ПЛЮС СТОМАТОЛОГІЯ» демонструє табл.2.6.

Таблиця 2.6

Взаємозв'язок факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ впливу та їх відображення у стратегії розвитку ТОВ «ВЕСТРА ПЛЮС СТОМАТОЛОГІЯ»

	<p align="center">ПЕРСПЕКТИВИ О (OPPORTUNITIES)</p> <p>Збільшення чисельності населення міста за рахунок внутрішньо переміщених осіб і, відповідно, зростання попиту на стоматологічні послуги; Скорочення кількості державних стоматологій; Можливість введення нових послуг</p>	<p align="center">ЗАГРОЗИ Т (THREATS)</p> <p>Зменшення платоспроможності населення через військову агресію росії і відтік населення за кордон; Відкриття клінік-конкурентів з сучасним обладнанням; Зростання курсу валюти, в зв'язку з чим дорожчає матеріал.</p>
<p align="center">СИЛЬНІ СТОРОНИ S (STRONG)</p> <p>Наявність інтернет-ресурсу (сайту, де можна отримати інформацію і записатись до лікаря)</p> <p>Конкурентоспроможні ціни; Високий професіоналізм лікарів; Використання якісних імпортних матеріалів та сучасного обладнання і устаткування; Розташування досліджуваної організації в густонаселеному районі міста; Прибутковість підприємства завдяки широкому переліку пропонованих клієнтам медичних послуг; Низька плинність кадрів; Високий соціально орієнтований менеджмент; Навчання та розвиток персоналу (сьогодні за спеціальністю «Менеджмент закладів охорони здоров'я» у ЗУНУ навчаються 3 працівників); Відсутність скарг пацієнтів щодо неетичної поведінки медичних сестер і лікарів</p>	<p align="center">Стратегія щодо використання сильних сторін діяльності закладу для отримання позитивних ефектів від тих можливостей, які з'явилися у зовнішньому середовищі</p>	<p align="center">Стратегія повинна передбачати використання сильних сторін діяльності закладу для нівелювання впливу загроз, що виникли</p>
<p align="center">СЛАБКІ СТОРОНИ W (WEAKNESS)</p> <p>Висока частка витрат на матеріали, устаткування, маркетинг, навчання працівників</p>	<p align="center">Стратегія щодо подолання слабких сторін діяльності закладу за рахунок тих можливостей, що є, і з'являться у зовнішньому середовищі</p>	<p align="center">Стратегія одночасного подолання слабких сторін та нівелювання впливу тих загроз, які виникли</p>

Примітка. Сформовано автором

Принципова схема врахування залежних і незалежних факторів представлена на рис. 2.8.

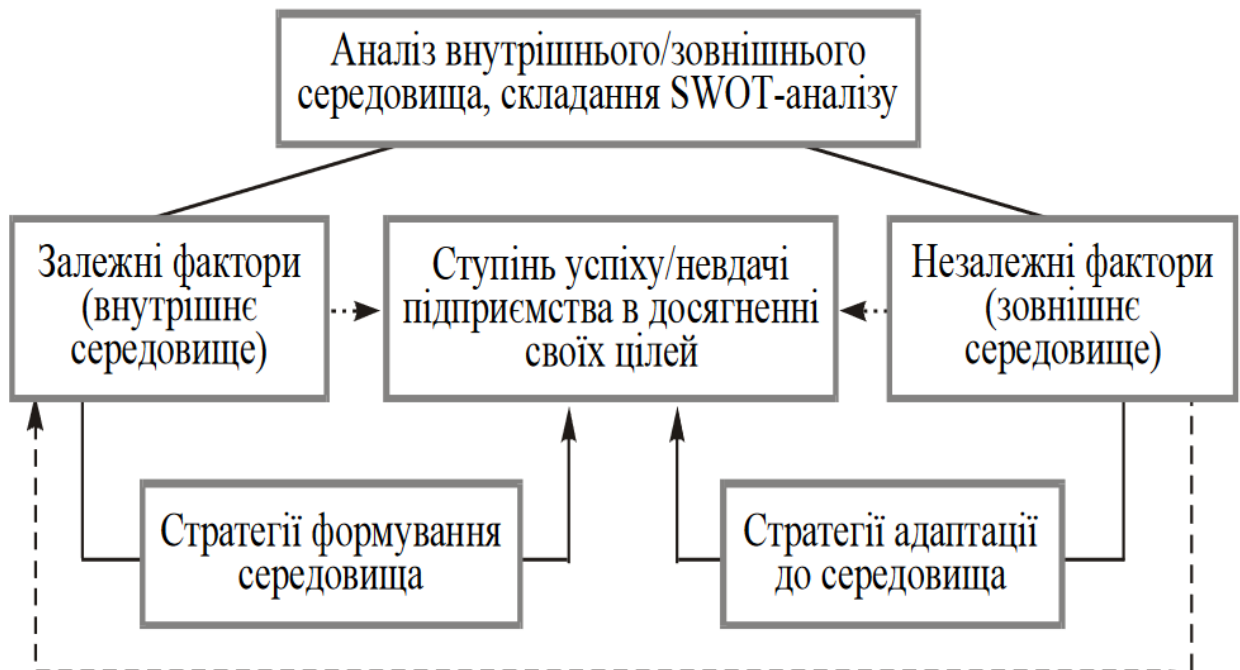


Рис. 2.8. Принципова схема врахування залежних і незалежних факторів
Примітка. Сформовано за [39]

В ході проведення нами оцінки впливу факторів на адміністрування діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я вкажемо на ті важливі внутрішні фактори впливу, на які слід звернути увагу керівнику. Класично до внутрішніх факторів впливу відносять: цілі, завдання, організаційну структуру, використовувані технології і персонал. Однак, не менш важливим внутрішнім фактором впливу, який впливає на діяльність ТОВ «ВЕСТРА ПЛЮС СТОМАТОЛОГІЯ», є безпека і умови праці медичних працівників. Особливості його впливу враховуються у адмініструванні діяльності організації і її персоналу.

У наукових працях [28; 34] проведено комплексну гігієнічну оцінку класу умов праці на робочих місцях лікарів-стоматологів різних спеціальностей. Її результати наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Результати узагальненої комплексної оцінки умов праці
представників основних стоматологічних спеціальностей**

Чинник виробничого середовища та трудового процесу	Основні стоматологічні спеціальності					
	Терапевтична стоматологія	Хірургічна стоматологія	Ортопедична стоматологія	Ортодонтія	Дитяча терапевтична стоматологія	Дитяча хірургічна стоматологія
Мікроклімат	2	2	2	2	2	2
Освітленість	3.1	3.1	3.1	3.1	3.1	3.1
Шум	2	3.1	3.1	2	2	2
Вібрація	2	2	2	2	2	2
Електромагнітні випромінювання	2	1	1	3.1	3.1	
Іонізуюче випромінювання	2	2	2	2	2	2
Хімічний чинник	2	2	2	2	2	2
Важкість праці	3.1	3.1	3.1	3.1	3.1	3.1
Напруженість праці	3.2	3.2	3.2	3.2	3.2	3.2
Узагальнена оцінка	3.2	3.2	3.2	3.2	3.2	3.2

Примітка. Сформовано з використанням [34]

Фактором впливу на адміністрування діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я є інформаційний. Він у діяльності ТОВ «ВЕСТРА ПЛЮС СТОМАТОЛОГІЯ» має зовнішнє (спрямований на споживача і на побудову з ним зворотного зв'язку) і внутрішнє спрямування (обмін інформацією між медичним персоналом в процесі досягнення цілей і завдань діяльності).

Також сьогодні досліджувана організація використовує медичну програму керування медичними закладами. Завдяки їй здійснюється контроль за діяльністю працівників і ведеться реєстр: медичної документації, пацієнтів.

Однак, вплив інформаційного фактору може бути позитивно-потужнішим за умови щорічного звітнього інформування головного лікаря ТОВ «ВЕСТРА ПЛЮС СТОМАТОЛОГІЯ» про діяльність клініки (за прикладом директорів НКП).

Підсумовуючи, зазначимо, що всі напрями адміністрування діяльності ТОВ «ВЕСТРА ПЛЮС СТОМАТОЛОГІЯ» взаємопов'язані. Застосування в

результаті впливу факторів відповідного інструменту (інструментів) не є ізольованим. Це справляє вплив на усі аспекти адміністрування роботи і вимагає високого рівня розвитку кадрової підсистеми. Тільки через професіоналізацію адміністративного і медичного персоналу можна розраховувати на результативність застосування інструментів. До прикладу, перевагами для ТОВ «ВЕСТРА ПЛЮС СТОМАТОЛОГІЯ» від використання такого інструменту як стратегічне планування є: цілеспрямоване, стратегічно зорієнтоване і гнучке управління; командна робота; організація діяльності і її вдосконалення з врахуванням ресурсного потенціалу закладу й існуючих можливостей і загроз; розвиток лідерства; покращення репутації закладу та інші. Разом з тим, застосування такого інструменту як стратегічне планування вимагає відповідної освіти адміністративно-управлінського персоналу «ВЕСТРА ПЛЮС СТОМАТОЛОГІЯ». Це питання вирішується вже зараз, оскільки такий персонал закінчує навчання у Західноукраїнському національному університеті за спеціальністю «Менеджмент закладів охорони здоров'я».

Висновки до розділу 2

1. У нашій державі сформовано основи для правового регулювання стоматологічної діяльності. Однак механізми забезпечення якісного надання стоматологічних послуг є недосконалими, оскільки не мають достатнього мотиваційного впливу. Це вимагає цілеспрямованої роботи з боку держави через адаптацію міжнародних клінічних директив та протоколів надання медичної допомоги до вітчизняних умов функціонування стоматологічного ринку.

2. Як вивив проведений у роботі аналіз практики адміністрування діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я, процес такого адміністрування включає роботу щодо регламентування, організації

діяльності, управління медичними кадрами, інформаційно-комунікативного забезпечення та інноваційного спрямування.

3. Оцінка впливу факторів на адміністрування діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я показала, що найістотніший вплив чинять фактори правового (законодавство, регламенти), інформаційного (маркетингова робота, інформування споживачів, обмін інформацією між працівниками), стратегічного характеру.

РОЗДІЛ 3

МОДЕРНІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ АДМІНІСТРУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА РИНКУ СТОМАТОЛОГІЧНИХ ПОСЛУГ

3.1. Вдосконалення інструментів адміністрування діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я на ринку стоматологічних послуг

Адміністрування діяльності досліджуваного стоматологічного закладу характеризується двонапрямленим впливом: з боку держави через державне регулювання і з боку самого закладу через саморегулювання. Адміністрування діяльності стоматологічного закладу реалізується через множину механізмів, кожен з яких використовує свій інструментарій впливу.

«У сфері стоматологічної допомоги населенню державне регулювання передбачає встановлення загальних правил і порядку здійснення стоматологічної діяльності, зокрема надання стоматологічної допомоги, відповідальності за дотримання цих правил, включає вплив держави та її органів на діяльність стоматологічних закладів... таке державне регулювання повинно базуватися на легітимно визначеній стратегії суспільного розвитку, державних медичних програмах (у стоматологічній сфері також), медичних стандартах та механізмах обов'язкового їх дотримання, державному контролю й адміністративно-правовому примусі тощо» [27].

Автор наукової праці [27] пропонує уніфікувати такі базові механізми державного регулювання системи стоматологічної допомоги населенню (рис. 3.1).

Погоджуючись і автором [27], а також доповнюючи і конкретизуючи дані табл. 3.1, зазначимо, що в структурі організаційно-правового механізму особливу увагу слід приділити функції цілеорієнтації. Так, наприклад, під час участі в розробці програм профілактики та лікування стоматологічних захворювань для різних категорій населення (зокрема ветеранів, військовослужбовців, бійців АТО, інвалідів) було виявлено, що такі ініціативи

є не тільки обґрунтованими, але й високо цінними з соціальної точки зору. Отриманий досвід підтверджує, що впровадження програм профілактики та лікування стоматологічних захворювань відповідає високому соціальному попиту.

Таблиця 3.1

Основні механізми впливу держави на систему стоматологічної допомоги населенню

Базові механізми державного регулювання системи стоматологічної допомоги населенню
1
1) організаційно-правовий механізм – це ключовий механізм, що суттєво впливає на організаційно-функціональну діяльність у сфері стоматологічної допомоги населенню. Зазначений механізм забезпечує належне правове регулювання відносин, що виникають у процесі організації та надання стоматологічної допомоги, а також сприяє впорядкуванню структурних зв'язків між його елементами, вибудовує відповідну ієрархію;
2) кадровий механізм. Він має сприяти формуванню професійної компетентності персоналу у сфері надання стоматологічної допомоги населенню (зважаючи на формування кадрового потенціалу);
3) ресурсний механізм, який включає фінансово-економічне та матеріально-технічне забезпечення у сфері надання стоматологічної допомоги населенню;
4) мотиваційний механізм як сукупність командно-адміністративних, фінансово-економічних та соціально-психологічних стимулів, що спонукають персонал до високоефективної роботи, орієнтованої на максимальний результат, та підтримку й удосконалення свого конкурентоспроможного потенціалу;
5) інформаційно-комунікативний механізм. Він тісно переплітається з організаційно-правовим і безпосередньо детермінує ефективність та якість стоматологічної допомоги. Він має забезпечуватись через застосування інформаційних технологій підтримки здійснення стоматологічної діяльності, передбачати інформування громадськості про можливості та результати такої діяльності;
6) науково-дослідний механізм, який повинен бути базою для інновацій у системі стоматологічної допомоги населенню.

Примітка. Наведено за [27]

Досвід діяльності організацій різних типів показує, що особливої уваги і модернізації вимагає кадровий механізм. Він, як правило, використовує інструменти мотивації й стимулювання діяльності медичного персоналу.

Однак, сьогодні практика стоматологічних підприємств в умовах сучасної економіки є ілюстрацією недосконалості системи мотивації персоналу. Така система характеризується:

- недосконалим контролем за роботою стоматологічного персоналу (особливо стосовно стоматології первинного рівня);
- відсутністю деталізованих дій і процедур кожного працівника;
- нечіткістю системи покарань та заохочень працівників;
- низьким рівнем оплати праці і надбавок за якісну роботу;
- недосконалістю процесу залучення працівників до створення стратегічно векторизованих документів (стратегій розвитку організацій, їх планів і програм та ін.).

У контексті вищезазначеного, одним із напрямів практичної роботи досліджуваної організації повинен стати розвиток лояльності співробітників, зокрема, через:

- уважне ставлення до працівника (психологічний інструмент);
- ідентифікація цінностей працівника з метою їх синхронізації з організаційними цінностями і утримання кваліфікованих кадрів (психологічний інструмент);
- створення належних умов його праці (адміністративний інструмент);
- врахування участі і внеску працівника у загальний результат роботи досліджуваного закладу і перетворення цього внеску у фінансовий стимул (заохочення) (економічний інструмент);
- надання можливості працівнику професійно розвиватися і кар'єрно зростати (адміністративні, організаційно-правові і фінансові інструменти);
- розвиток організаційної культури в досліджуваному стоматологічному закладі (морально-психологічний інструмент).

Аргументуючи значимість використання і вдосконалення кадрового, мотиваційного та інших механізмів впливу держави на діяльність стоматологічних організацій, зазначимо, що принцип справедливості у стоматологічній сфері не спрацьовує. Стоматологічні послуги стали комерційним продуктом (товаром) і не відповідають потребам населення. Державна і комунальна системи стоматологічної допомоги мають низький рівень фінансування з боку держави та місцевих органів влади, обмежені

матеріальну й технічну підтримку. Також ці системи характеризує недосконалість їх інфраструктурного супроводу.

Система стоматологічної допомоги характеризується слабкою стоматологічною культурою, а також відсутністю економічної мотивації для медичного персоналу. Це вказує на зв'язок кадрового механізму і механізму формування і розвитку стоматологічної культури. Причому, останній має бути невід'ємним елементом усіх наведених у табл. 3.1 механізмів.

Для вдосконалення адміністрування діяльності стоматологічних організацій важливо модернізувати ресурсний механізм, зокрема, щодо:

- формування чіткого переліку інструментів та витратних матеріалів для надання стоматологічної допомоги;
- його профілактичного спрямування в ході надання стоматологічних послуг;
- популяризації інформації і активізації рекламної діяльності з питань збереження здоров'я зубів тощо.

Для вдосконалення адміністрування діяльності стоматологічного закладу його керівник повинен проводити цілеспрямовану роботу щодо впровадження клінічних протоколів. Крім того, стандарти, які покладені в основу технологічної діяльності вимагають оновлення. У адмініструванні досліджуваною організацією повинні застосовуватися медичні, методологічні і технічні документи, що знизить ризики негативного впливу на ефективність її діяльності і посилить пацієнтоорієнтованість. Спрямованості на пацієнта сприятиме вдосконалення механізму інформаційно-комунікативного супроводу діяльності організації.

Пацієнтоорієнтованості і розвитку безпекового механізму в процесі адміністрування діяльності досліджуваного стоматологічного закладу сприятимуть:

- формування чіткого переліку критеріїв та індикаторів якості і безпеки надання стоматологічної допомоги. На це, наприклад, вказують аргументи, представлені на рис. 3.1;

- моніторинг настання несприятливих подій (кількісне вираження) в процесі надання стоматологічної допомоги та планування їх зменшення.

До специфічних для стоматологічної допомоги небезпек можна віднести:
<ul style="list-style-type: none"> - інфекційні післяопераційні ускладнення; - травмування пацієнтів під час встановлення імплантатів та зубопротезування; - запальні процеси в результаті встановлення імплантатів та зубопротезування; - підвищення чутливості або виникнення зубного болю в результаті встановлення вінірів та пломбування зубів; - механічні пошкодження зубів та щелеп при інструментальних втручаннях; - ускладнення внаслідок місцевого знеболення. <p>За відгукami пацієнтів, розміщених на форумах офіційних веб-сайтів, незадоволеність стоматологічною допомогою з різних вищезазначених причин висловили 33,1–52,4% пацієнтів — учасників форумів (вибірki нерепрезентативні)</p>

Рис. 3.1. Небезпеки і ризики стоматологічної діяльності
Примітка. Наведено за [18]

Якщо деталізувати питання моніторингу і контролю за процесом надання стоматологічної допомоги, то слід вказати на те, що дієвим методом контролю за процесом лікування та діагностики є експертна оцінка якості стоматологічної допомоги на основі даних медичних записів пацієнтів. Вона повинна здійснюватися заступником директора установи. За своєю суттю, ця експертна діяльність є контролем процесу лікування та діагностики, оскільки вона передбачає відстеження відповідності реальних даних запланованому процесу.

Крім того, відстеження як метод управління процесом лікування та діагностики повинен бути зафіксований у регламентах досліджуваного стоматологічного закладу і відображатись у звітних документах.

3.2. Удосконалення адміністрування діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я на ринку стоматологічних послуг на основі маркетингового підходу

Удосконалення адміністрування діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я на ринку стоматологічних послуг на основі маркетингового

підходу передбачає впровадження стратегічних заходів для підвищення ефективності його діяльності й посилення конкурентоспроможності закладу.

Маркетинговий підхід може бути реалізований наступними шляхами (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Напрями реалізації маркетингового підходу для вдосконалення адміністрування діяльності досліджуваного стоматологічного закладу

Напрями реалізації маркетингового підходу для вдосконалення адміністрування діяльності досліджуваного стоматологічного закладу
1
1. Розробка маркетингової стратегії. Необхідним є створення чіткого стратегічного плану, який визначає цільову аудиторію, унікальні переваги закладу та стратегії просування на ринку стоматологічних послуг.
2. Формування іміджу та бренду. Цей процес спрямований на розвиток позитивного іміджу закладу та визначення унікальних характеристик, які роблять його особливим і відмінним від конкурентів.
3. Вивчення потреб цільової аудиторії. Аналіз та розуміння потреб і очікувань клієнтів сприятимуть вдосконаленню пропонованих стоматологічних послуг та задоволенню потреб споживача.
4. Маркетингові комунікації. Вони повинні здійснюватися з використанням ефективних засобів зв'язку, таких як реклама, Паблік Рілейшнз, інтернет-маркетинг. Їх застосування полегшить просування послуг та сприятиме вдосконаленню взаємодії закладу з клієнтами.
5. Сучасні технології в медичній практиці. Впровадження інноваційних технологій та обладнання сприятиме: підвищенню якості стоматологічної допомоги і послуг; приверненню уваги пацієнтів; закріплення їх у свідомості споживачів.
6. Система звітності та аналізу. Має спрямовуватись на розробку механізмів і формування множини методів для відстеження результативності маркетингових заходів.

Примітка. Сформовано автором

У контексті покращення іміджу досліджуваного стоматологічного закладу важливим є напрям роботи із споживачами стоматологічних послуг. Тобто, сьогодні актуальним видається формування цілісної системи маркетингової комунікації, яка характеризує відносини закладу з громадським сектором економіки. Такі маркетингові комунікації повинні бути частиною процесу адміністрування роботи досліджуваного стоматологічного закладу.

Під маркетинговими комунікаціями розуміємо множину засобів, які застосовуються чи будуть використовуватися досліджуваним стоматологічним закладом для побудови інформаційно-комунікаційних зв'язків із споживачами з метою збереження існуючих клієнтів і залучення

потенційних споживачів.

Досліджуючи концепцію маркетингу можна стверджувати, що умовою досягнення цілей будь-якої організації є визначення потреб цільових ринків та споживачів і задоволення їх більш ефективним (результативним, продуктивним) способом, ніж у конкурентів.

Відношення між пропозицією та попитом на ринку медичних послуг залежить переважно від специфіки та характеристик цих послуг. Зокрема існують профілактичні, терапевтичні та соціальні сегменти ринку охорони здоров'я. Діяльність досліджуваного закладу стосується кожного із цих сегментів.

Використання маркетингових комунікацій для вдосконалення адміністрування діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я вимагає її структурного представлення у взаємозв'язках окремих елементів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Елементи маркетингової комунікаційної системи як засобу
вдосконалення адміністрування діяльності «ВЕСТРА ПЛЮС
СТОМАТОЛОГІЯ»**

Елементи маркетингової комунікаційної системи як засобу вдосконалення адміністрування діяльності досліджуваного стоматологічного закладу
1
1. Суб'єктно-об'єктний склад. Суб'єктами такої системи повинні бути: досліджувана стоматологічна організація, її працівники і громадськість (пацієнти, населення, громадські утворення, інші стейкхолдери), а об'єктами – виступати: стоматологічні послуги або процедури, випадок стоматологічного обслуговування тощо;
2. Продукт діяльності (якісна стоматологічна послуга). Формуючи комунікації з урахуванням потреб споживачів у стоматологічних послугах, досліджуваний заклад повинен враховувати той факт, що поряд із традиційними властивостями (невіддільність від виробника, неможливість транспортування та ін.) стоматологічна послуга має ряд специфічних рис, властивих їй. По-перше, така послуга може бути тривалою у часі. По-друге, не завжди відчутним є ефект від споживання стоматологічної послуги (наприклад, у випадку профілактичних заходів). По-третє, досліджувана стоматологічна організація відчуває на собі вплив державного регулювання (це спостерігається у необхідності ліцензування, встановлення вимог до кваліфікації персоналу тощо);
3. Ціна. Плануючи комунікації з урахуванням потреб споживачів у стоматологічних послугах, досліджуваний заклад повинен виходити з того, що особливості цінової політики на медичні послуги визначає держава. У зв'язку з відсутністю для сфери охорони здоров'я методики визначення вартості платних послуг, – базою для визначення ціни послуги є розрахунок витрат, пов'язаних з безпосереднім її наданням.
4. Маркетингові комунікації повинні охоплювати різні засоби, зокрема, рекламу через різні засоби, звіти, відкриті наради, оголошення для реальних і потенційних клієнтів тощо.

Примітка. Сформовано автором

Зовнішніми комунікаційними каналами для поширення інформації про діяльність досліджуваного стоматологічного закладу мають стати наступні (рис. 3.2).

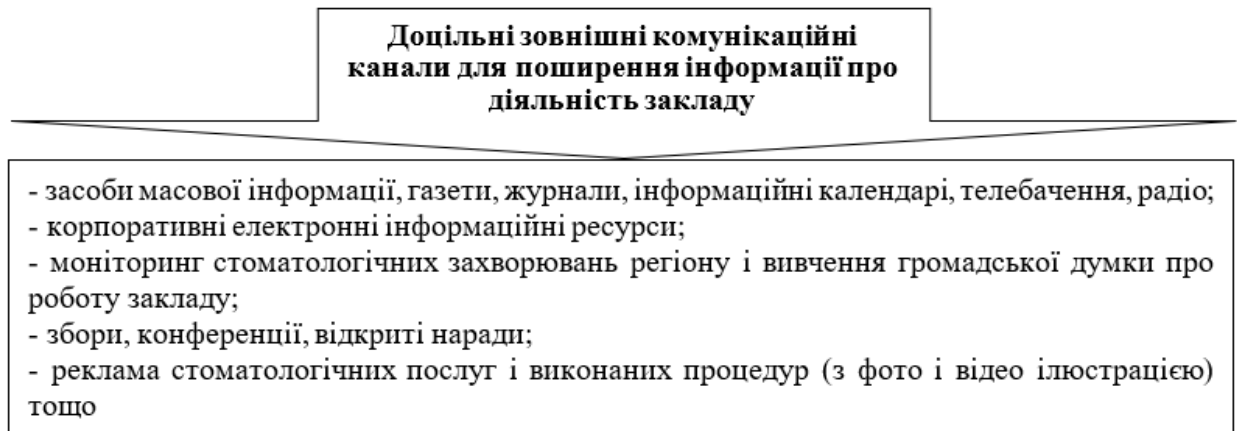


Рис. 3.2. Зовнішні канали комунікацій для поширення інформації про роботу «ВЕСТРА ПЛЮС СТОМАТОЛОГІЯ»

Примітка. Сформовано автором

З урахуванням потреби поліпшення іміджу стоматологічного закладу, продовження розвитку системи його комунікації (зорієнтованої на споживача) основні цілі, які повинні бути досягнуті в рамках процесу маркетингової комунікації, включають: створення довіри між досліджуваним стоматологічним закладом і громадськістю, сприяння стоматологічному здоров'ю населення тощо.

Досягнення цих цілей уможливить застосування множини інструментів, представлених в табл. 3.4.

Адміністрування діяльності «ВЕСТРА ПЛЮС СТОМАТОЛОГІЯ», опираючись на маркетинговий, інформаційний, організаційно-правовий та інші механізми, повинно здійснюватися із застосуванням таких принципів:

- об'єктивності і соціальної справедливості;
- рівноправності;
- відкритості;
- цілеспрямованості;
- ефективності діяльності;

- раціонального використання ресурсів, пацієнтоорієнтованості;
- професіоналізації й розвитку персоналу.

Таблиця 3.4

**Інструменти маркетингової комунікації, які дозволять покращити
імідж досліджуваного стоматологічного закладу**

№	Назва інструменту
1	2
1	Реклама. Перевагами використання реклами є: охоплення необхідної аудиторії (безпосередні і потенційні споживачі стоматологічних послуг, зацікавлені сторони), можливість застосування задля інформування громадськості про всі види стоматологічних послуг і їх унікальність.
2	Розвиток інформаційних мереж, телемедицини дозволить налагодити інтерактивний зв'язок (для пацієнтів – проконсультуватися, для закладу – обмінятися досвідом, для інвесторів – презентувати результати стоматологічного лікування тощо), швидкий вихід на потрібні електронні ресурси.
3	Використання інформаційних технологій , пов'язаних із соціальним моніторингом стоматологічних захворювань тощо, що дадуть змогу прискорити процес обробки і аналізу даних;
4	Паблік рілейшнз (PR) як форма інформаційного впливу на громадськість з метою формування її позитивного ставлення до закладу, його діяльності, стоматологічних послуг, що надаються, за допомогою засобів масової інформації.
5	Вивчення громадської думки. Значимість цього інструменту маркетингових комунікацій обґрунтовується тим, що адміністративні рішення, які приймаються з метою оптимізації функціонування закладу, потребують дієвих форм і методів отримання оперативної інформації. Для своєчасної оцінки ситуації, що склалася у свідомості споживачів послуг закладу, йому слід проводити дослідження громадської думки. Ці дослідження є стратегічно значимими для розвитку відносин стоматологічної організації з суспільством, оскільки уможливають вплив на цільові групи завдяки отриманій інформації.
6	Розробка фірмового стилю , яка може супроводжуватися створенням фірмових бланків, логотипів, фірмових кольорів).
7	Використання директ-маркетингу як процесу просування послуг споживачу напряму. Цей процес просування послуг, на відміну від просування через мас-медіа, використовує директ-медіа, тобто медіа для доставки рекламного повідомлення безпосередньо споживачу (наприклад, електронною поштою (інтернет-маркетинг) чи шляхом надсилання SMS-повідомлення (мобільний маркетинг) заклад може інформувати своїх пацієнтів про нові методики лікування). Директ-маркетинг вважається більш персоналізованим засобом у порівнянні з звичайною рекламою, оскільки передбачає наявність реакції-відповіді на отримання послуги (реакцією-відповіддю на директ-маркетинг можуть бути звернення за додатковою інформацією про послугу, консультування з лікарем з цього приводу).

Примітка. Адаптовано за [14; 21; 23]

Ці принципи мають бути доповнені умовами застосування інструментарію маркетингових комунікацій (рис. 3.3), систематизованого у вищенаведеній таблиці (див. табл. 3.4).

Умови використання інструментів
маркетингових комунікацій

- безперервності у побудові відносин з цільовими контактними аудиторіями;
- активного просування успіху (про позитивні зміни необхідно активно і своєчасно інформувати громадськість);
- ініціативності побудови контактів (ініціатива повинна завжди виходити від досліджуваного закладу);
- цілеспрямованої професійної діяльності, орієнтованої на стратегічну перспективу;
- створення атмосфери довіри закладу з цільовими аудиторіями;
- в основу маркетингових комунікацій слід покласти принципи соціально-етичного маркетингу, дотримання яких має бути обов'язковим на всіх етапах життєвого циклу надання стоматологічних послуг;
- продукування стоматологічних послуг високої якості, яка задовольняє існуючий попит на ринку

Рис. 3.3. Умови застосування інструментарію маркетингових комунікацій

Примітка. Адаптовано за [14; 21; 23]

Отже, для вдосконалення адміністрування діяльності «ВЕСТРА ПЛЮС СТОМАТОЛОГІЯ» необхідно використовувати маркетинговий підхід. Він завдяки своєму стратегічному, діяльнісному, інформаційному, іміджевому спрямуванню дозволить отримати позитивні ефекти в контексті такого адміністрування.

Висновки до розділу 3

1. Вдосконалення інструментів адміністрування діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я на ринку стоматологічних послуг повинно здійснюватися в процесі модернізації відповідних їм механізмів (організаційного, інформаційного, ресурсного, кадрового, організаційної культури, інноваційного та інших). Це дозволить посилити процеси: регламентування діяльності досліджуваної стоматологічної організації, її кадрового і професійного супроводу, інфраструктурного забезпечення, взаємодії з реальними і потенційними клієнтами.

2. Маркетинговий підхід сприятиме вдосконаленню адміністрування діяльності досліджуваного стоматологічного закладу. Він повинен опиратися на множину: принципів (справедливості, ініціативності, цілеспрямованості професійної діяльності, відкритості, пацієнтоорієнтованості тощо); методів та інструментів (реклама, директ-маркетинг, зв'язки з громадськістю, вивчення думки споживачів щодо задоволеності стоматологічними послугами та ін.).

ВИСНОВКИ

1. Ринок стоматологічних послуг має такі основні риси:

- висока конкуренція і комерціалізація;
- складна структура та проблематичний характер;
- багатосуб'єктність регулювання та надання послуг;
- тенденції до розширення та збільшення обсягів наданих медичних послуг.

2. Держава виступає основним регулятором на ринку стоматологічних послуг. Вона формує інституційну базу для функціонування стоматологічних закладів різних форм власності. Держава визначає загальні напрямки інформаційного супроводу, ліцензування та стандартизації цих закладів. Таким чином, управління діяльністю закладів охорони здоров'я реалізується через інституційні, ресурсні і кадрові механізми.

3. Україна має сформовані основи для правового регулювання стоматологічної діяльності, але механізми забезпечення якості послуг є неповними, оскільки не виявляють достатнього мотиваційного впливу. Це вимагає спрямованих зусиль з боку держави, зокрема адаптації міжнародних клінічних директив та протоколів надання медичної допомоги до внутрішніх умов функціонування стоматологічного ринку.

4. Аналіз адміністрування діяльності закладу охорони здоров'я показав, що процес включає регламентацію, організацію роботи, управління медичним персоналом, інформаційно-комунікативне забезпечення та інноваційні напрями функціональної діяльності.

5. Оцінка впливу факторів на адміністрування діяльності закладу охорони здоров'я доводить, що найбільший вплив мають фактори правового (законодавство, регламенти), інформаційного (маркетинг, інформування споживачів, обмін інформацією між працівниками) та стратегічного характеру (вивчення конкурентів, пропозиції організаціям-партнерам та ін.).

6. Поліпшення інструментів адміністрування діяльності «ВЕСТРА ПЛЮС СТОМАТОЛОГІЯ» на ринку стоматологічних послуг повинно

відбуватися шляхом модернізації відповідних механізмів (організаційних, інформаційних, ресурсних, кадрових, організаційно-культурних, інноваційних та інших). Це дозволить зміцнити процеси регламентування діяльності стоматологічного закладу, його кадрового та професійного супроводу, інфраструктурного забезпечення та взаємодії з реальними і потенційними клієнтами.

7. Використання маркетингового підходу сприятиме покращенню адміністрування діяльності стоматологічного закладу. Цей підхід має базуватися на принципах справедливості, ініціативності, цілеспрямованості професійної діяльності, відкритості та пацієнтоорієнтованості, а також використовувати методи та інструменти, такі як реклама, директ-маркетинг, зв'язки з громадськістю та вивчення задоволеності споживачів стоматологічними послугами «ВЕСТРА ПЛЮС СТОМАТОЛОГІЯ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко Н.В. Пріоритети державної політики соціальних гарантій у галузі охорони здоров'я України. *Держава та регіони. (Серія "Державне управління")*. 2009. № 4. С. 135–138.
2. Бричка Р. Вдосконалення механізму адміністрування діяльності закладу охорони здоров'я на ринку стоматологічних послуг Наукова інтернет-конференція студентів, аспірантів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (24 листопада 2023 року, м. Тернопіль).
3. Бричка Р. Теоретичні засади адміністрування діяльності закладу охорони здоров'я на ринку стоматологічних послуг. Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (04.05.2023 року). URL: <https://www.wunu.edu.ua/news/23699-vseukrayinska-naukovo-praktichna-konferencija-aktualn-problemi-menedzhmentu-ta-publchnogo-upravlnnja-v-umovah-suchasnih-viklikv.html>
4. Вестра стоматологія плюс: офіційний сайт. URL: <https://vestra-plus.com.ua/>
5. Вишнеvsька Є. Дослідження ринку стоматологічних послуг та впровадження монопослуги у сфері естетичної стоматології: магістерська робота (073 «Менеджмент»). Український католицький університет. Кафедра управління і організаційного розвитку. Львів: УКУ, 2022, 63 с.
6. Вороненко Ю. В., Павленко О. В., Мазур І. П. Стоматологічна допомога в Україні: основні показники діяльності за 2008–2018 роки: довідник. Кропивницький: Поліум, 2018. 143 с.
7. Вороненко Ю.В., Мазур І.П., Павленко О.В. Стоматологічна допомога в Україні: аналіз основних показників діяльності за 2020 рік: довідник. Кропивницький: Подіум, 2021. 101 с.
8. Вороненко Ю.В., Павленко О.В., Мазур І.П. Стоматологічна допомога в Україні: основні показники діяльності за 2008–2018 рр.: довідник. Кропивницький: Подіум, 2018. 212 с.

9. Глобальні економічні тренди та Україна без майбутнього. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2017/07/17/627005/>.
10. Діасамідзе Е.Д., Жуков К.В., Рогожин Б.А. Нова концепція зміни структури надання стоматологічної допомоги під час реалізації медичної реформи. *Проблеми безперервної медичної освіти та науки*. 2017. №3. С. 6–10.
11. Кардаш Т. Формування системи публічного управління наданням стоматологічних послуг. URL: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/13278/1/Kardash_TM_KR_28_1_2022.pdf
12. Клименко В.І., Смірнова І.В. Обґрунтування функціональної моделі профілактики поширеності та інтенсивності поширених стоматологічних захворювань. *Україна. Здоров'я нації*. 2015. № 2. С. 68–75.
13. Корнацька Р.М. Пріоритетні напрями реформування системи охорони здоров'я: фінансовий аспект. *Фінанси, облік і аудит*. 2013. Вип. 2. С. 169–177.
14. Кривенко Є.М., Ситенко О.Р. Роль комунікації та PR-технологій у взаємодії галузі охорони здоров'я і громадськості. URL: file:///Uzn_2013_4_19.pdf
15. Кривокульська Н.М. Керівник адміністративної служби: навч. пос. Тернопіль, ТНЕУ, 2015. 240с.
16. Кризина Н.П., Слабкий В.Г., Пархоменко Г.Я. Стан та перспективи модернізації мережі закладів охорони здоров'я України. *Україна. Здоров'я нації*. 2012. № 2–3. С. 115–118.
17. Круть А. Г. Проблеми управління процесом надання стоматологічної допомоги в сертифікованих системах управління якістю. Посилання: (www.umj.com.ua/uk/publikatsia-228722-problemi-upravlinnya-protsesom-nadannya-stomatologichnoyi-dopomogi-v-sertifikovanih-sistemah-upravlinnya-yakistyuu)
18. Круть А. Г. Державне регулювання якості стоматологічної допомоги в Україні / А. Г. Круть, В. В. Горачук, В. М. Михальчук // *Збірник наукових праць*

- співробітників НМАПО ім. П. Л. Шупика*. 2019. Вип. 34. С. 293-306. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpsnmapo_2019_34_33.
19. Крячко А.Г., Романенко І.Г. Шляхи підвищення надання якості стоматологічної допомоги. *Вісник стоматології*. 2010. № 4. С. 85–94.
20. Куц Н.П. Директ-маркетинг: необхідність активізації в сучасних умовах. URL: www.kntu.kr.ua/doc/zb_10_2/stat_10_2/51.doc
21. Лепешина О. Огляд ринку приватних медичних центрів України: актуальні тренди і прогнози на 2015 р. // Матеріали конференції «Управління прибутковістю приватних медичних центрів» (26 лютого 2015 р.). Київ, 2015. С. 25–29
22. Лехан В.М., Крячкова Л.В., Волчек В.В. Управління змінами в системі охорони здоров'я України: історія та уроки пілотних регіонів: навч. посіб. Дніпропетровськ, 2016. 53с.
23. Мазур І.П. Всесвітня федерація стоматологів у формуванні стратегії розвитку стоматології. *Современная стоматология*. 2017. № 3. С. 100–103.
24. Маляр Р.В. Управління якістю стоматологічної допомоги. *Науковий вісник Ужгородського університету. (Серія "Медицина")*. 2015. Вип. 2. С. 145–147.
25. Махінчук Н. Особливості інституційно-правового механізму публічного управління розвитком системи стоматологічної допомоги населенню в Україні. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2022/1/6.pdf>
26. Махінчук Н.В. Уніфікація механізмів державного регулювання системи стоматологічної допомоги населенню в Україні. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2021/21-2021/13.pdf>
27. Мельник С.В., Горзов Л.Ф., Мельник В.С. Клініко-гігієнічні особливості впливу шкідливих факторів у роботі лікаря за спеціальністю «стоматологія». URL: <https://visnyk-umsa.com.ua/index.php/journal/article/view/583/559>
28. Мельниченко О. А. Пріоритети публічного управління розвитком ринку стоматологічних послуг / О. А. Мельниченко, В. І. Ємченко // *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. № 2. С. 129-134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2018_2_21.

29. Мельниченко О.А., Удовиченко Н.М. Механізми публічного управління розвитком ринку стоматологічних послуг. 2019. URL: <http://ns1.knmu.edu.ua/bitstream/123456789/25565/1/%D0%9C%D0%95%D0%A5%D0%90%D0%9D%D0%86%D0%97%D0%9C%D0%98%20%D0%9F%D0%A3%D0%91%D0%9B%D0%86%D0%A7%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%9E%20%D0%A3%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%92%D0%9B%D0%86%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20.doc>
30. Обсяг реалізованих послуг за регіонами за видами економічної діяльності. *Державна служба статистики України*. 2016-2021. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
31. Обушна Н. І., Махінчук Н. В. Система стоматологічної допомоги населенню як об'єкт державного регулювання у сфері охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 11. С. 65–71.
32. Панчук О.Ю. Гігієнічна оцінка умов праці за основними спеціальностями стоматологічного профілю в умовах використання сучасних технологій діагностики, лікування та профілактики. URL: <file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/147-Article%20Text-277-1-10-20180428.pdf>
33. Польовий П.В. Перспективи державного управління стоматологічною службою на регіональному рівні. *Буковинський медичний вісник*. 2016. Т. 20. № 3. С. 227–229.
34. Про самоврядування в сфері охорони здоров'я в Україні: проект Закону України від 08.11.2021. URL: <https://www.apteka.ua/article/616353>
35. Савчук О.В. Концептуальні напрями формування економічно орієнтованих форм стоматологічних організацій в Україні. *Вісник стоматології*. 2013. № 2. С. 100–103.
36. Сліпченко Т.О. Стоматологічний ринок України: особливості попиту на послуги в сегменті дентальної імплантації. *Бізнес інформ*. 2017. № 5. С. 288–292.

37. Смільницький Є.М. Стратегічне управління розвитком підприємства. URL: https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2025/3/%D0%A1%D0%BC%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%D0%84.%20%D0%9C._thesis.pdf
38. Удовиченко Н.М. Концептуальні підходи до розвитку системи стоматологічної допомоги населенню: державно-управлінський аспект. *Демократичні стандарти професійного навчання та діяльності публічних службовців: теорія, практика: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 22 березня 2007 р.: у 2 ч.* Львів: Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2007. Ч. 1. С. 402–406.
39. Урядовий портал (2021). Програма медичних гарантій-2021: надання стоматологічної допомоги виокремили в окремий пакет послуг. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/programa-medichnih-garantij-2021-nadannya-stomatologichnoyi-dopomogi-viokremili-v-okremijg>.
40. Чопчик В. Д. Доступність стоматологічної допомоги та шляхи її підвищення в Україні. Актуальные проблемы транспортной медицины. 2019. № 4 (58). С. 96–103.
41. Чопчик В. Д. Характеристика задоволеності пацієнтів стоматологічною допомогою за матеріалами соціологічного дослідження. Актуальні проблеми клінічної та профілактичної медицини. 2019. Т. 3, № 1/2. С. 13–19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/akprkl_2019_3_1-2_4.