



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Ковальчук Едуард Віленович

УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНИМИ СТОМАТОЛОГІЧНИМИ
ПІДПРИЄМСТВАМИ (НА ПРИКЛАДІ КП «ДП
СТОМАТОЛОГІЧНОЇ ПОЛІКЛІНІКИ № 1»)

Кваліфікаційна робота магістра на здобуття
вищої освіти магістр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент в сфері
охорони здоров'я в галузі знань «Управління та
адміністрування»»

Керівник кваліфікаційної роботи магістра:
канд. екон. наук, доцент Нетудихата К.Л.

Рецензент:
д-р екон. наук, професор Євчук Л.А.

Миколаїв 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОМУНАЛЬНОГО СТОМАТОЛОГІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Економіко-правові основи функціонування стоматологічних підприємств.....	7
1.2. Місце КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» в системі охорони здоров'я регіону.....	12
1.3. SWOT-аналіз, як основний інструмент управління закладами охорони здоров'я	20
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ СТОМАТОЛОГІЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ.....	29
2.1. Загальний аналіз стану управління КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1»	29
2.2. Аналіз динаміки, структури персоналу та оцінка ефективності управління ним.....	34
2.3. Аналіз основних фінансових показників підприємства	47
2.4. Оцінка ефективності управління фінансовим станом	57
Висновки до розділу 2	61
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТОМАТОЛОГІЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	64
3.1. Розробка та впровадження бізнес-моделі розвитку підприємства.....	64
3.2. Напрями удосконалення управління персоналом підприємства.....	69
3.3. Шляхи удосконалення управління фінансовим станом підприємства....	76
Висновки до розділу 3	82
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ	93

ВСТУП

Серед галузей соціальної сфери найважливіша роль у відтворенні та життєзабезпеченні населення належить охороні здоров'я. Стоматологічна служба в загальній системі охорони здоров'я займає особливе місце. Поряд з виконанням загальної важливої задачі сучасної охорони здоров'я по збереженню та укріпленню здоров'я населення, комунальним стоматологічним підприємствам відводиться важлива роль, тому що стоматологічні захворювання серед працездатного населення призводять до зниження якості їх життя, тимчасової та стійкої непрацездатності.

Робота стоматологічного підприємства – синхронна діяльність декількох процесів, кожному з яких необхідно приділяти достатню кількість уваги. Помилковою є думка, що тільки якість стоматологічних послуг має значення.

Ефективність роботи будь-якого підприємства багато в чому залежить від якості функціонування системи менеджменту. До сучасної стоматології це правило цілком може бути застосовано, тому що у сьогоденні це не тільки область медицини, але й розвинена мережа комерційних клінік та стоматологічних кабінетів. Тому в умовах сучасних реалій недостатньо одного фахового вміння надавати стоматологічні послуги, важливо ще вміти ці послуги реалізовувати.

В межах управління стоматологічним підприємством для його успішного функціонування необхідно враховувати такі елементи як: привернення уваги клієнта; залучення клієнта до підприємства; утримання клієнта (стимулювання активності відвідування). На цих етапах важливо залучати спеціалістів з продажу. Тому підприємства з надання стоматологічних послуг змушені приділяти належну увагу проблемам в області управління.

Найбільш значущими з них є проблеми: в управлінні персоналом; в управлінні якістю стоматологічних послуг; в складності розширення клієнтської бази і залучення нових клієнтів. На сьогоднішній день на ринку стоматологічних послуг існує жорстка конкуренція між приватними

стоматологічними підприємствами. А приватні, у свою чергу, складають конкуренцію комунальним стоматологічним підприємствам завдяки можливості забезпечити не тільки високу якість послуг, але й високу якість сервісу. А отже, виникає гостра необхідність постійного удосконалення управління комунальними стоматологічними підприємствами.

Теоретичні, аналітичні та практичні аспекти управління комунальними стоматологічними підприємствами досліджувалися багатьма вченими, серед них такі науковці: Акімов В. А., Акопов В.І., Андреев Ю.Н., Базилінська О. Я., Бойко В.В., Бондаренко М.М., Бондаренко Т.І., Булеца С.Б., Волков В.В. Голубчиков М.В., Кравчук Н.Г., Орлова Н.М. та інші. Разом з тим, незважаючи на тенденцію підвищеного інтересу до питань менеджменту на комунальних стоматологічних підприємствах, в охороні здоров'я зберігаються чинники, що знижують ефективність та якість управління ними. Це диктує необхідність дослідження стану управління даними підприємствами, обґрунтування рекомендацій щодо його удосконалення.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є проведення аналізу стану управління комунальними стоматологічними підприємствами, надання рекомендацій щодо його удосконалення, на прикладі КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1».

Для досягнення мети визначені наступні завдання:

- розглянути економіко-правові основи функціонування стоматологічних підприємств;
- розкрити місце КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» в системі охорони здоров'я регіону;
- провести SWOT-аналіз підприємства;
- провести загальний аналіз стану управління КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1»;
- проаналізувати динаміку, структуру персоналу та оцінити ефективність управління ним;
- провести аналіз основних фінансових показників підприємства;

- оцінити ефективність управління фінансовим станом;
- розробити бізнес-модель розвитку підприємства;
- обґрунтувати напрями удосконалення управління персоналом підприємства;
- обґрунтувати шляхи удосконалення управління фінансовим станом підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління комунальними стоматологічними підприємствами. Предметом дослідження є аналітичні та практичні аспекти управління КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1».

Методи дослідження. Теоретичною основою роботи стали сучасні дослідження з менеджменту, управління персоналом та фінансовим станом підприємства, розробки вітчизняних вчених. Для досягнення мети використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Так, історичний, методи кількісних та якісних порівнянь, сходження від абстрактного до конкретного – при розгляді теоретичних основ та практичних аспектів функціонування комунального стоматологічного підприємства; системно-структурний аналіз, методи порівнянь – при проведенні аналізу стану управління стоматологічним підприємством в умовах фінансової децентралізації; метод системного аналізу, методи індукції, дедукції – при обґрунтуванні рекомендацій щодо управління стоматологічним підприємством.

Наукова новизна. Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці практичних рекомендацій в питаннях удосконалення управління стоматологічним підприємством. При цьому, було отримано такі результати:

удосконалено:

- бізнес-модель КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1», в ній детально прописаний асортимент послуг та порядок ціноутворення, функції та посадові інструкції працівників, технології виконання робіт, порядок обслуговування пацієнтів;

дістало подальшого розвитку:

- виявлення основних тенденцій розвитку КП «ДП стоматологічної

поліклініки № 1» та його системи управління;

– обґрунтування напрямів удосконалення управління персоналом підприємства, які охоплюють матеріальне та нематеріальне стимулювання;

– обґрунтування шляхів удосконалення управління фінансовим станом стоматологічного підприємства, зокрема обґрунтовано наступні дієві та практичні рекомендації щодо поліпшення його стану: залучення додаткового позикового капіталу, застосування платіжного календаря, використання програмного забезпечення для управління фінансовим станом.

Практичне значення результатів роботи полягає в тому, що результати дослідження доведені до рівня практичних рекомендацій, які стосуються управління стоматологічним підприємством в умовах фінансової децентралізації.

Основні положення, розробки, висновки, рекомендації, що викладені в магістерській роботі, отримані авторами одноосібно.

Обсяг і структура роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 32 таблиці, 9 рисунків, 3 додатки. Список використаних джерел нараховує 62 найменування. Загальний обсяг магістерської роботи викладено на 104 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОМУНАЛЬНОГО СТОМАТОЛОГІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економіко-правові основи функціонування стоматологічних підприємств

Удосконалення діяльності медичних установ в Україні та забезпечення надання якісних послуг населенню потребує поліпшення нормативно-правової бази, яка регулює порядок надання, обсяги і види медичної допомоги, а також порядок діяльності медичних підприємств на ринку охорони здоров'я.

Зокрема, шляхом прийняття нормативно-правових актів здійснюється державне регулювання ринку медичних послуг, тим самим проводиться соціальна політика щодо забезпечення населення послугами медичних підприємств [12, с. 31].

Крім того, якісне нормативно-правове регулювання діяльності в сфері охорони здоров'я забезпечує гідно конкуренцію на ринку медичних послуг, удосконалює механізми управління якістю наданої медичної допомоги. Тому дослідження і аналіз нормативно-правових основ регулювання діяльності на ринку медичних послуг необхідні для вдосконалення державного регулювання, вдосконалення системи організаційно-правових методів регулювання діяльності у сфері охорони здоров'я в ринкових умовах.

Визначити проблеми в правовому регулюванні надання медичних послуг на ринку держави можливо шляхом порівняння нормативно-правового регулювання інших країн [17, с. 11]. Це дозволить виявити і запропонувати шляхи по виправленню недоліків в правовому регулюванні.

Оскільки виключно за допомогою ринкових механізмів неможлива регламентація соціально-економічних процесів у сфері надання медичних послуг (зокрема, при забезпеченні захисту вразливих верств населення, забезпечення населення в доступній та якісній медичній допомозі), державне регулювання ринку медичних послуг є необхідним і обґрунтованим. Саме

держава, з огляду на цілі та завдання соціальної політики, може забезпечити гідну конкуренцію, однакові умови ведення основної діяльності медичних установ у всіх регіонах країни, контроль якості медичних послуг через спеціально створені органи, а також прийняти нормативно-правові акти, що регулюють діяльність підприємств охорони здоров'я.

Проаналізувавши існуючі методи державного регулювання ринку медичних послуг, можна виділити три основні групи: адміністративні, економічні, правові.

До адміністративних методів впливу держави на ринок медичних послуг можна віднести визначення державою стратегічних цілей розвитку в планах та цільових програмах; державні замовлення і контракти на певні види послуг; державну підтримку програм охорони здоров'я держави; адміністративні вимоги до якості медичної допомоги, а також адміністративні обмеження з надання медичних послуг.

Економічні методи державного регулювання передбачають використання фінансових важелів впливу на діяльність учасників ринку медичних послуг – оподаткування, бюджетне фінансування, а також засоби ліцензування, квотування, штрафних санкцій за порушення правил роботи на ринку медичних послуг.

Правові методи реалізуються при регулюванні діяльності учасників ринку медичних послуг шляхом введення у дію нормативно-правових актів.

Законодавче регулювання ринку медичних послуг в Україні здійснюється через такі типи нормативно-правових документів, як міжнародні документи, які ратифіковані урядом країни; конституції; загальні закони і підзаконні нормативні акти у сфері надання медичних послуг, а також галузеві правові норми, які регулюють відносини між працівниками медичних підприємств і пацієнтами [27-37].

Серед міжнародних актів, які ратифіковані Україною і мають відношення до регулювання ринку медичних послуг, можна виділити: Загальну декларацію прав людини; Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права;

Європейську соціальну хартію; Лісабонську декларацію про права пацієнта.

Наведені міжнародні правові акти визначають загальні правові основи здійснення діяльності з надання медичної допомоги і медичних послуг, регламентують права пацієнтів медичних послуг в системі громадянських прав людини і громадянина.

Права людини, в тому числі право на отримання медичної допомоги, закріплені в основному законі країни – Конституції України. Конституція є основоположним документом, який має найвищу юридичну силу і закріплюють норми та принципи правового регулювання важливих суспільних відносин, в тому числі формує правову базу забезпечення якості медичної допомоги.

Так, стаття 49 Конституції України встановлює право на охорону здоров'я, медичну допомогу і медичне страхування. Ця стаття відображає вимоги всесвітніх і регіональних міжнародних правових стандартів у сфері охорони здоров'я.

Правові, організаційні, економічні і соціальні основи охорони здоров'я в Україні встановлюються і регулюються Основами законодавства України про охорону здоров'я від 19.11.1992. Цей законодавчий акт регулює відносини у сфері охорони здоров'я, визначає рівень медичних послуг, що надаються населенню.

Слід зазначити, що в законодавчих актах існують протиріччя у визначенні таких понять, як «медична допомога», «медична послуга», «медична діяльність» [7, с. 101] .

Такі протиріччя вказують на недосконалість у правовому регулюванні діяльності на ринку медичних послуг і, тим самим, створюють проблеми в регулюванні і практичній реалізації медичної діяльності.

Такі протиріччя видно при розгляді закону України «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 02.03.2015, який визначає необхідність ліцензування всіх видів діяльності, що підпадають під категорію «медична практика» (ст. 7 п. 15 закону). При цьому, щоб зрозуміти поняття «медична практика» треба звернутися до нормативно-правових актів, зокрема до

Постанови Кабінету міністрів України від 02.03.2016 № 285 «Про затвердження Ліцензійних умов здійснення господарської діяльності з медичної практики» і наказу Міністерства охорони здоров'я України від 02.09.2011 № 171/18909 «Про затвердження Ліцензійних умов здійснення господарської діяльності з медичної практики», які дають вузьке визначення цього поняття, пояснюючи його наданням установами охорони здоров'я і фізичними особами – підприємцями «видів медичної допомоги» та/або «медичного обслуговування» (п. 1.3 наказу № 171/18909; п. 4 Постанови КМУ № 285). Роз'яснення понять «медична допомога» та «медичне обслуговування» є в Основах законодавства України про охорону здоров'я від 19.11.1992 (ст. 3). При цьому чітке визначення понять «медична допомога», «медичне обслуговування», а також поняття «медична послуга» відсутнє.

В цілому, всі заходи медичного напрямлення, які складають утримання медичної допомоги (наприклад, профілактика, діагностика, лікування, швидка медична допомога тощо) охоплюються поняттям «медична послуга». Тому, щоб уникнути неточностей в регулюванні надання медичних послуг.

В нормативно-правових актах, які регулюють відносини в області охорони здоров'я, слід використовувати єдину термінологію та оперувати саме терміном «медична послуга», а не «медична допомога».

Треба враховувати те, що в медичній практиці договірні відносини між пацієнтом та медичним підприємством або лікарем – це явище відносно нове, недостатньо досліджене.

Правовідносини між споживачем та виконавцем при ненаданні послуг або наданні неякісних послуг регулюється законодавством з захисту прав споживачів (закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 №1023-ХІІ). Законодавство з захисту прав споживачів регулює в цілому економічні відносини за участю споживача будь-яких товарів, робіт та послуг. Вищезазначений закон, як і громадянський кодекс, не враховують специфіку процесу надання медичної допомоги та відносин надання медичних послуг. Тому положення закону з захисту прав споживачів та громадянського кодексу

можуть бути застосовані з низкою застережень та врахуванням специфіки медичних послуг.

Види кримінальної відповідальності за порушення при наданні медичної допомоги та медичних послуг визначені Кримінальним кодексом України від 05.04.2001 № 2341-III. Норми, що містяться в ньому, визначають кримінальні злочини в сфері економічної діяльності та види покарань за їх здійснення.

В цілому норми, які містяться в нормативно-правових актах, за характером законодавчого впливу на медичну сферу, можемо розділити на три категорії:

1. Норми, які встановлюють і реалізують права споживачів медичних послуг (що містяться в основах законодавства про охорону здоров'я, в законодавстві щодо захисту прав споживачів).

2. Норми, які регулюють діяльність медичних підприємств (що містяться в основах законодавства про охорону здоров'я, про ліцензування господарської діяльності).

3. Норми, які регламентують юридичну відповідальність за порушення правил взаємовідносин між медичними підприємствами та органами влади (цивільне, господарське, кримінальне законодавство).

Якщо в цілому охарактеризувати проблеми медичного законодавства країни, то можна виділити:

– Відсутність чітко регламентованих стандартів медичного обслуговування, різні нормативні документи мають спірні і взаємовиключні норми і положення. Важливим є виділення поняття медичної послуги зі сфери медичної допомоги, як для можливості постановки завдання перед медичним персоналом, так і зниження невизначеності перед пацієнтом.

– Низький рівень захисту прав споживачів медичних послуг, які в більшості випадків носять тільки декларативний характер. В законодавстві немає спеціального нормативно-правового акта, який би чітко визначав права пацієнта і механізм його юридичного захисту.

– Відсутність механізму врегулювання суперечок між медичним

персоналом і пацієнтами через невизначеність чітких рамок відповідальності за порушення прав пацієнтів.

Незважаючи на зазначені недосконалості правового врегулювання надання медичних послуг, можна констатувати, що рівень правового врегулювання діяльності ринку медичних послуг, дає можливість надавати якісні медичні послуги, зокрема, шляхом правильної організації і вдосконалення своєї діяльності медичними підприємствами.

1.2. Місце КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» в системі охорони здоров'я регіону

Комунальне підприємство «Дочірнє підприємство стоматологічної поліклініки № 1» створено рішенням № 3/2 від 10 липня 2002 року Миколаївської міської ради «Про створення комунальних підприємств та затвердження їх статутів» на базі госпрозрахункового відділення стоматологічної поліклініки № 1 міста Миколаєва.

КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» є лікувально-профілактичним закладом охорони здоров'я – унітарним підприємством, заснованим на комунальній власності територіальної громади міста Миколаєва. Має безтермінову ліцензію на проведення медичної практики видана у 2014 році.

КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» має першу акредитаційну категорію. Акредитація підприємства проведена на основі Стандартів державної акредитації лікувально-профілактичних закладів, затверджених наказом Міністерства охорони здоров'я України від 14.03.2011 № 142. На основі Стандартів у 2017 році була проведена експертиза відповідності підприємства встановленим критеріям шляхом оцінювання досягнення стандартів по кожному пункту, що здійснюється за бальним принципом. Акредитація КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» – це офіційне визнання наявності у медичному підприємстві умов для якісного, своєчасного медичного обслуговування населення, дотримання ним стандартів у сфері охорони здоров'я, відповідності медичних працівників єдиним кваліфікаційним

ВИМОГАМ.

У 2019 році КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» за результатами аналізу фінансово-економічних показників здобуло почесне третє місце (бронза) серед суб'єктів господарювання. Підґрунтям для нагородження стали результати рейтингу об'єктів господарювання України, який будується на основі даних фінансової звітності, а тому його результати об'єктивні й показують реальних лідерів у кожній галузі.

Національний бізнес-рейтинг укладено за підсумками незалежного аналізу фінансово-господарських показників діяльності 1206902 підприємств України, і відповідно до результатів КП «ДП стоматологічної поліклініки №1» присвоєно статус «Лідер галузі 2019» (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Зображення нагороди «Лідер галузі 2019».

Ця нагорода – не просто визнання високого економічного і соціального статусу підприємства на загальнодержавному рівні. Це символ успішності й лідерства у галузі на цей період. Статус лідера відображає ефективність роботи підприємства, внесок у розвиток підприємництва та економіки, підвищення рівня добробуту громадян.

У 2019 році за результатами загальнодержавного економічного ранжування суб'єктів господарювання у номінації «Ділова активність» КП «ДП

стоматологічної поліклініки № 1» увійшло до ТОП-3 серед державних і комунальних підприємств України за класифікацією виду економічної діяльності «Стоматологічна практика».

Місцезнаходження КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1»: вулиця 28 Армії, 10/1, місто Миколаїв, 54018.

КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» здійснює комерційну господарську діяльність та створено з метою надання висококваліфікованої спеціалізованої стоматологічної допомоги населенню. Детально види господарської діяльності підприємства наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Види господарської діяльності підприємства

№	Види
1.	Стоматологічна практика
2.	Проведення комплексних лікувально-профілактичних заходів.
3.	Своєчасне і широке втілення в практику роботи підприємства сучасних досягнень вітчизняної та іноземної науки й техніки, передового досвіду роботи та наукової організації праці.
4.	Розробка та втілення нових організаційних форм по наданню стоматологічної допомоги населенню.
5.	Розповсюдження та реалізація предметів санітарно-профілактичного та загально-медичного призначення.
6.	Надання інформаційних, маркетингових, рекламних, комерційних, консультаційних, агентських, дистриб'юторських та інших послуг громадянам, підприємствам, установам та організаціям.
7.	Здійснення організаційно-методичної, навчальної діяльності.
8.	Сприяння роботі асоціацій, інших громадських та неприбуткових організацій, які діють у сфері охорони здоров'я.
9.	Здійснення торговельно-посередницької діяльності з метою забезпечення фінансування діяльності підприємства.
10.	Розробка, впровадження в практику нових та підвищення ефективності існуючих методів діагностики та лікування.
11.	Організація і проведення експортно-імпортних та товарообмінних операцій, придбання та реалізації товарів медичної промисловості, предметів медичного призначення, медичних препаратів та обладнання.
12.	Здійснення роздрібною та оптовою торгівлі вітчизняними та імпортованими медичними та іншими товарами, необхідних для лікування пацієнтів.
13.	Операції з оренди (суборенди) закріпленого за підприємством комунального майна.

КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» надає широкий спектр стоматологічних послуг за усіма основними видами стоматології: терапія, ортопедія, хірургія.

Терапевтична стоматологія – це найпоширеніший та загальнозживаний тип послуг, який включає лікування карієсу, зубних каналів, пульпіту і періодонтиту.

Зубне протезування – це спектр засобів і лікувальних процедур, що направлені на регенерацію втрачених тканин та зубів, їх функцій і структури.

Хірургічна стоматологія займається лікуванням порожнини рота за допомогою відповідних методик і хірургічного втручання.

Рентгенологія – це основа діагностування, засіб стоматології, що дозволяє виявити будь-які захворювання порожнини рота та створити максимально комфортний та ефективний для пацієнта план лікування.

Профілактика і гігієна порожнини рота – це ряд заходів, направлених на збереження здорового стану ясен і зубів, попередження розвитку різноманітних захворювань порожнини рота.

Основним призначенням стоматологічної поліклініки КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» є амбулаторне лікувально-профілактичне обслуговування населення.

КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» має вигідне розташування, привабливий вигляд, достатньо благоустроєне, позитивною відміною є добре розвинена транспортна мережа.

Наявність автономних стоматологічних кабінетів, кабінету хірургічної стоматології з передстерилізаційною та стерилізаційною, рентгенологічного та фізіотерапевтичного кабінетів, зуботехнічної лабораторії дозволяє у повному обсязі надавати всі види стоматологічної допомоги.

В КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» дотримуються всіх необхідних санітарно-гігієнічних вимог. Значну увагу приділяється попередженню перехресної інфекції. Це одна з актуальних проблем сучасної медицини і особливо стоматології. Пацієнти повністю захищені від

інфікування. Стерилізаційна оснащена сучасними приборами та обладнанням, що забезпечує повне знезараження всього інструментарію.

Види і обсяги стоматологічної допомоги, наданою КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» за період 2017-2019 роки наведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Види і обсяги стоматологічної допомоги в КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» за 2017-2019 рр.

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Динаміка (%)	
				2018р./2017р.	2019р./2018р.
Відпрацьовано робочих змін	498	500	500		
Кількість відвідувань (по усіх відділеннях)	34832	37713	38145	+8,3	+3,8
Кількість оздоровлених осіб (сановано) (по усіх відділеннях)	4785	4901	5172	+2,4	+5,5
Кількість виконаних УОП (умовних одиниць праці) (по усіх відділеннях)	159663	166067	169906	+4,0	+2,3
Терапевтична робота: - кількість вилікуваних зубів	12863	13845	14458	+7,6	+4,4
Хірургічна робота: - проведено операцій	386	424	446	+9,8	+5,2
- в т.ч. встановлення імплантатів	27	28	30	+3,7	+7,0
- видалено зубів та коренів	3129	3233	3465	+3,3	+7,2
- хірургічна активність, %	94,8	96,0	101,7	+1,2	+5,7
Ортопедична робота: - кількість виготовлених зубних протезів	1298	1479	1673	+13,9	+13,1

Обсяг стоматологічної допомоги, наданої КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» склав 34832 відвідування у 2017 році, у 2018 році – 37713 відвідування (+8,3%), у 2019 році – 38145 відвідувань (+3,8%). Фактична потужність стоматологічного підприємства склала: у 2017 році – 70 відвідувань у зміну; у 2018 році – 75 відвідувань у зміну; у 2019 році - 76 відвідувань у зміну.

Зросла у 2019 році у порівнянні з 2018 роком:

- кількість вилікуваних зубів – на 4,4%;
- кількість хірургічних операцій – на 5,2%;
- кількість виготовлених зубних протезів – на 13,1%.

Позитивна динаміка всіх показників роботи КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» стала можливою через:

- оптимізацію роботи лікарів-стоматологів;
- налагодженням статистичного обліку (з питань онконастороженості, надання послуг з пільгового зубопротезування);
- зростання впровадження нових технологій (з імплантології, включаючи операції дентальної імплантації і синус-ліфтингу, впровадження технології виготовлення безметалевих конструкцій в ортопедичній стоматології);
- поліпшення якості обстеження пацієнтів;
- підвищення рівня кваліфікації лікарів-стоматологів.

Також в КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» проводиться робота з безоплатного зубопротезування пільгових категорій населення міста Миколаєва відповідно до «Порядку використання коштів по відшкодуванню витрат на безкоштовне зубопротезування пільгових категорій населення міста Миколаєва», затвердженим наказом управління охорони здоров'я Миколаївської міської ради від 15.04.2016р. № 126-л.

За останні три роки підприємством проведено зубопротезування 909 громадян пільгових категорій міста Миколаєва на суму 2437773,6 грн. (табл. 1.3).

Громадяни пільгових категорій, яким безкоштовне зубопротезування проводиться позачергово – учасники бойових дій, інваліди війни, Почесний донор у повному обсязі забезпечені зубними протезами.

Відповідно до наказу управління охорони здоров'я Миколаївської міської ради від 05.06.2018 № 175-л «Про організацію пільгового зубопротезування мешканців Корабельного району» на облік передані 385 осіб пільгових категорій, які були зареєстровані у чергу в КП «Вітовська стоматологічна

поліклініка» в період з січня 2009 року по березень 2018 року.

Таблиця 1.3

Надані послуги з пільгового зубопротезування

№ з/п	Пільгова категорія	2017 рік		2018 рік		2019 рік	
		кількість	сума, грн.	кількість	сума, грн.	кількість	сума, грн.
1	Учасники бойових дій (АТО)	25	132308,18	23	147418,38	33	250067,23
2	Учасники бойових дій (воїни-інтернаціоналісти)	17	29814,29	34	36300,12	22	47494,75
3	Інваліди війни, в т.ч. інваліди АТО	5	18818,69	5	33043,10	16	97507,27
4	Учасники війни – ветерани війни	6	12688,39	7	12809,13	-	-
5	Почесний донор	7	14895,59	6	12366,87	2	3023,55
6	Ветерани військової служби	2	5259,09	1	1652,07	3	4648,50
7	Член сім'ї померлого (загиблого) ветерана війни	1	2864,73	8	15127,43	3	4573,35
8	Вдова померлого учасника бойових дій	1	1569,37	1	2550,13	-	-
9	Пенсіонери за віком	243	522763,58	245	531017,94	105	266329,67
10	Ветерани органів МВС	3	6945,06	4	6824,41	2	3295,92
11	Інваліди 1 та 2 груп	17	36297,10	21	47878,20	11	37149,05
12	Інваліди 3 групи	8	15586,18	21	37257,69		
13	У разі втрати годувальника	-	-	-	-	1	3880,01
14	Всього	335	799810,25	376	919994,05	198	717969,30

Вищезазначені громадяни, згідно з датами звернення, були включені до сформованої в комунальному стоматологічному підприємстві черги для подальшого пільгового зубопротезування.

Всі стоматологічні послуги надаються висококваліфікованими

спеціалістами.

Велике значення підприємство приділяє формуванню кадрової політики і посилення ролі професійного вдосконалення лікарів-стоматологів і медичних працівників середньої ланки. З числа лікарів-стоматологів, що підлягають атестації, атестовано 100%.

Як видно з табл. 1.4, лікарі-стоматологи підприємства мають високий рівень кваліфікації – від загальної чисельності лікарів мають вищу та першу кваліфікаційні категорії: у 2017 році – 58,8% лікарів, у 2018 році – 57,7% лікарів, у 2019 році – 65,3% лікарів.

Таблиця 1.4

Кількість лікарів-стоматологів КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» за кваліфікаційними категоріями в період 2017-2019 рр.

Показники	2017	2018	2019	Динаміка, %	
				2018р./ 2017р.	2019р./ 2018р.
Всього лікарів, з них кваліфікаційної категорії:	51	52	49	+2	-5,8
- вищої	7	8	11	+14,3	+37,5
- першої	23	22	21	-4,3	-4,5
- другої	9	9	11	0	+22,2
- лікарі-спеціалісти	12	13	6	+8,3	-53,8

Однією з головних завдань КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» є робота з підвищення кваліфікації фахівців. Для досягнення професійної майстерності фахівці підприємства постійно вдосконалюють свої знання та навички, освоюють сучасні технології, навчаються з метою надання найбільш якісної медичної допомоги.

Співробітники підприємства проходять навчання в системі безперервної медичної освіти, яка є обов'язковою для лікарів і триває протягом всього періоду професійної діяльності. Це дозволяє вдосконалювати свої знання регулярно, використовуючи при цьому дистанційні технології навчання без відриву від лікарської практики.

1.3. SWOT-аналіз, як основний інструмент управління закладами охорони КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» м. Миколаєва – медичне підприємство, що займається комерційною діяльністю.

Головна мета підприємства – отримання прибутку шляхом надання платних стоматологічних послуг населенню (надання висококваліфікованих амбулаторно-поліклінічних, діагностичних, спеціалізованих, консультативних, лікувальних та профілактичних стоматологічних послуг населенню).

Місія КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» – забезпечення надання медичних стоматологічних послуг населенню, спрямованих на збереження, поліпшення та відновлення здоров'я населення, інших послуг, необхідних для належного забезпечення профілактики, діагностики та лікування ротової порожнини. Головним чином, місія підприємства полягає у відновленні та збереженні здоров'я пацієнтів. Саме на це спрямовані всі наявні на підприємстві ресурси – зусилля, знання, досвід, сучасні матеріали та обладнання.

Чітке визначення місії медичного підприємства закладає основу оцінки ефективності її діяльності. Справа в тому, що ефективність діяльності медичної організації вимірити непросто. Особливе значення ефективності діяльності стоматологічних підприємств приділяється вибору оптимальних критеріїв ефективної роботи і стандарти якості стоматологічних послуг. В умовах високої поширеності стоматологічних захворювань населення виникає гостра необхідність підвищення якості медичного обслуговування, в тому числі в стоматології. Створення системи контролю якості і мотивації персоналу (матеріальної і нематеріальної) в медичній організації – процес досить складний, але не стільки в силу організаційних моментів, скільки в силу специфіки самої медичної діяльності. Існуючі стандарти діагностики та лікування стоматологічних захворювань надають вибір методу, що враховує кінцевий результат і фінансові витрати. Однак слід взяти до уваги і те, що і безпека і якість стоматологічних послуг тісно пов'язані з якістю менеджменту медичного підприємства, ефективність якого може бути гарантована тільки в

тому випадку, якщо на чолі організаційної структури буде стояти головний лікар як основний керівник.

Керівництво стоматологічної організації впливає на співробітників, і весь колектив в цілому, в результаті якого досягається підвищення продуктивності праці. Тобто, об'єкт управління відображає виробничі процеси, які визначаються типом стоматологічного підприємства, в основі якого лежать ресурси, що забезпечують роботу конвеєра з виробництва стоматологічних послуг.

Підприємство обслуговує доросле населення міста Миколаєва. У своїй діяльності підприємство використовує різноманітне сучасне стоматологічне обладнання, інструменти і матеріали, медикаментозні засоби.

Пацієнти можуть розраховуватись за надані послуги як готівкою, так і по безготівковому розрахунку.

Більшість лікарів-стоматологів є членами Асоціації стоматологів України. Медичний персонал підприємства постійно вдосконалює свій професійний рівень.

Функція планування на підприємстві пов'язана з визначенням цілей, виявленням шляхів і засобів їх досягнення. Функція мотивації розвинена недостатньо. Заробітна платня адміністраторів почасова, тому немає стимулу для того, щоб залучити більшу кількість споживачів. Функція контролю полягає в тому, що задіяний зворотний зв'язок зі споживачем. Дана функція покладена на головного лікаря, він аналізує результати фактично досягнуті з запланованим, а саме чи відповідають надані послуги попиту.

Чистий дохід від реалізації у 2019 році склав 16392 тис. грн., у 2018 році – 14093 тис. грн., що на 2299 тис. грн. більше. Таким чином виручка збільшилася.

Капітальні інвестиції на придбання основних засобів та інших необоротних матеріальних активів у 2019 році (295 тис. грн.) збільшилися у порівнянні з 2018 роком (184 тис. грн.) на 111 тис. грн., що свідчить про зростання виробничих потужностей на новій технологічній основі і відповідно підвищення продуктивності праці. Таким чином, в цілому діяльність КП «ДП

стоматологічної поліклініки №1» можна вважати ефективною.

На ефективність діяльності комунальних стоматологічних підприємств впливають фактори зовнішнього та внутрішнього впливу.

Розглянемо більш детально модель впливу факторів на ринок стоматологічних послуг (табл. 1.5 та 1.6).

Таблиця 1.5

Фактори зовнішньої середовища (макрооточення)

Зовнішнє середовище	Фактори
Споживачі	<ul style="list-style-type: none"> - географічне місцезнаходження споживача; - демографічні характеристики (вік, освіта, сфера діяльності); - соціально-психологічні характеристики; - платоспроможність населення.
Постачальники	<ul style="list-style-type: none"> - вартість витратних матеріалів, що постачаються; - гарантія якості матеріалів, що постачаються; - часовий графік поставки матеріалів; - обов'язок виконання умов поставки матеріалів.
Конкуренти	<ul style="list-style-type: none"> - наявність кваліфікованих медичних працівників; - сервіс послуг, що надаються; - вартість послуг; - реклама послуг.

З наведеного вище видно, що фактори, які впливають на стоматологічну організацію можна умовно розділити на дві групи: що виникають із зовнішнього середовища і виникають з внутрішнього середовища. Вони є загальними для всіх організацій галузі, реалізація яких дає можливість поліпшити конкурентні позиції. Без урахування цих факторів складно вибрати правильну модель управління стоматологічним підприємством.

Величезна кількість стоматологічних клінік, що з'явилися в останні роки, надає пацієнтам великий вибір. В умовах розвитку платних стоматологічних послуг необхідно розробити більш лояльні до клієнтів бізнес-процеси з урахуванням принципів поведінки споживачів стоматологічних послуг. Необхідною умовою для цього є вивчення поряд з факторами впливу зовнішнього і внутрішнього середовища і факторів, що впливають на прийняття

споживачем рішень по відношенню до вибору стоматології. До таких факторів можна віднести кваліфікаційний склад персоналу, гнучке ціноутворення, індивідуальний контакт з пацієнтом, вигідне місце розташування підприємства, сприятливі умови для надання послуг, орієнтація на споживача, його запити на побажання, хороша матеріальна база і впровадження новітніх технологій, ефективна реклама.

Таблиця 1.6

Фактори внутрішнього середовища (безпосереднє оточення)

Внутрішнє середовище	Фактори
Кваліфікаційний склад співробітників	<ul style="list-style-type: none"> - постійне та безперервне підвищення кваліфікації працівників; - вміння використовувати сучасні машинні інструменти і працювати на сучасному стоматологічному обладнанні.
Наявність сучасних технологій та матеріалів	<ul style="list-style-type: none"> - можливість виконувати стоматологічні маніпуляції сучасними методами лікування із застосуванням найновіших технологій і матеріалів
Якість лікування та відношення до пацієнтів	<ul style="list-style-type: none"> - наявність програм із здійснення контролю якості стоматологічного лікування; - безкоштовна гарантія на виконану роботу; - асортимент послуг.
Місцезнаходження стоматологічного підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - наявність в даному районі інших стоматологічних підприємств; - жвавість пішохідного руху біля стоматологічного підприємства; - наявність поруч житлового масиву, великих торгових центрів і промислових підприємств; - близькість стоматологічного підприємства до зупинок громадського транспорту.
Грамотний менеджмент стоматологічного підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - правильне розподілення фінансових, трудових і матеріальних ресурсів.

Також потенціальні пацієнти при виборі стоматологічного підприємства (клініки) цікавляться, чи давно воно існує, адже якщо підприємство працює багато років, то в ньому сформувався колектив досвідчених лікарів, які мають великий стаж роботи і високий професійний рівень, вміють працювати на

сучасному обладнанні і застосовувати для лікування сучасні матеріали. Також потенційних пацієнтів прийнято ділити на різні сегменти. Різні сегменти вимагають різного підходу до обслуговування. І ще один важливий фактор, що впливає на вибір стоматологічного підприємства (клініки) – це якість сервісу. У клініці, що дорожить своїми пацієнтами завжди ввічливий персонал, здатний дати вичерпну відповідь на будь-яке питання. Знаком пошани до клієнтів є і зручний хол для очікування, чистота і порядок в усіх приміщеннях.

Впровадження ефективних моделей управління стоматологічними підприємствами дозволить знизити залежність від факторів, що впливають на діяльність цих підприємств, що в підсумку, призведе до підвищення якості стоматологічної допомоги, зниження показників стоматологічної захворюваності населення та підвищення медичної та економічної ефективності роботи підприємств, що надають стоматологічні послуги.

Ні підставі аналізу стану зовнішнього та внутрішнього середовища КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» складемо матрицю SWOT-аналізу (табл. 1.7).

Згідно з даними SWOT-аналізу, складаємо таблицю заходів з підвищення конкурентоспроможності організації КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» (табл. 1.8).

З наведеної таблиці видно, що низьку долю ринку можна збільшити за допомогою стратегії розвитку ринку, тобто вихід з існуючими послугами на новий ринок. В якості нового ринку запропоновано сегмент споживачів з середнім рівнем доходу, які проживають у віддалених районах міста (Соляні, Ліски). Для розширення географічних кордонів діяльності, підприємству треба відкрити філію.

Для усунення такої слабкої сторони, як високі ціни на послуги, треба розробити систему пристосування ціни у вигляді цінового стимулювання збуту. Підприємство має досить хороші економічні показники за останні три роки, тому даний захід цілком можливо застосувати. Це допоможе подолати таку загрозу, як зниження платоспроможного попиту населення.

Матриця SWOT-аналізу діяльності
КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока кваліфікація персоналу 2. Якісні стоматологічні послуги 3. Використання сучасних технологій 4. Використання сучасного обладнання та регулярне його оновлення 5. Наявність клієнтської бази 6. Висока якість обслуговування 7. Індивідуальний підхід до пацієнта 8. Зручне місце розташування (поруч із зупинками громадського транспорту) 9. Зручні для пацієнтів умови оплати послуг (готівковий та безготівковий) 10. Достатньо високий рівень заробітної плати та своєчасна її виплата 11. Рентабельна діяльність 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільні об'єми реалізації послуг 2. Високі ціни 3. Не повне охоплення ринку (географічних і демографічних сегментів) 4. Недостатньо широкий асортимент у порівнянні з конкурентами 5. Слабке стимулювання збуту 6. Середній рівень доступності інформації в мережі Інтернет 7. Недостатньо ефективна маркетингова стратегія
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Стійкий попит на стоматологічні послуги 2. Можливість введення нових послуг 3. Наявність на ринку сегментів потенційних споживачів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання рівня інфляції 2. Зростання цін на стоматологічні матеріали та обладнання 3. Зниження купівельної спроможності населення 4. Можливе падіння попиту 5. Високе конкурентне суперництво між діючими підприємствами

Недостатньо широкий спектр послуг у порівнянні з конкурентами, може бути вирішений введенням нової послуги – ортодонтія. Додавання до спектру послуг допомогу лікаря – стоматолога-ортодонта – це вигідний сегмент ринку,

який в Інгульському районі міста Миколаєва ніким не охоплений.

Таблиця 1.8

Заходи з підвищення конкурентоспроможності КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1»

Слабкі сторони	Заходи	Сильні сторони та можливості	Загрози, що можна усунути
Не повне охоплення ринку (географічних і демографічних сегментів)	Вихід з існуючими послугами на новий ринок. Відкрити мережу	Стійкий попит на стоматологічні послуги. Наявність на ринку сегментів потенційних споживачів. Якісні послуги. Можливість оплати готівкою або банківською карткою. Рентабельна діяльність	Конкурентна боротьба з новими та існуючими конкурентами
Високі ціни	Розробка системи цінового стимулювання діяльності збуту	Рентабельна діяльність	Зниження купівельної спроможності населення
Недостатньо широкий асортимент у порівнянні з конкурентами	Введення нової послуги – ортодонція	Можливість введення нової стоматологічної послуги	Конкурентна боротьба з новими та існуючими конкурентами
Недостатня рекламна кампанія	Розміщення реклами (на вулиці, на транспорті)	Наявність на ринку сегментів потенційних споживачів	Конкурентна боротьба з новими та існуючими конкурентами

Аналіз недоліків в роботі підприємства показав, що необхідно звернути увагу на створення сайту підприємства. В сучасному житті більшість пацієнтів віддають перевагу пошуку потрібної їм інформації на сайті підприємства, замість того, щоб витратити час на телефонні розмови, очікуючи відповіді медичного реєстратора. Наявність сайту, присвяченого діяльності

підприємства, також потрібно для посилення позицій перед конкурентами. З цієї ж мети потрібно звернути увагу на роботу з рекламою, а саме – реклама в друкованих виданнях, зовнішня реклама (вулиця, транспорт).

Було виявлено, що КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» має слабе стимулювання збуту і цінову стратегію. Для того щоб збільшити конкурентну позицію необхідно розробити заходи щодо стимулювання збуту і ефективності залучення покупців.

Підприємству треба звернути особливу увагу на розробку ефективної маркетингової стратегії, тому що недостатньо ефективна маркетингова стратегія загрожує появі нових конкурентів.

Основну загрозу для КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» представляють конкуренти. Але підприємство має безліч можливостей для того, щоб домогтися підвищення конкурентоспроможності, а саме: наявність фінансових ресурсів підприємства, сприяє розвитку, можливість введення в номенклатуру послуг нових позицій, стабільність і популярність підприємства дає можливість відкриття нових філій, висока якість обслуговування і широкий асортимент стоматологічних послуг ведуть до підвищення попиту і конкурентоспроможності.

Отже, проаналізувавши матрицю SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» має достатньо сильні позиції за рівнем кваліфікації фахівців і наявності сучасних технологій та обладнання, за рівнем обслуговування. Підприємству необхідно знаходити шляхи підвищення своєї конкурентоспроможності для того, щоб зайняти стійкі позиції, підвищити прибуток, зайняти певну нішу серед великого різноманіття конкурентів.

Висновки до розділу 1

1. Розвиток стоматологічного підприємства передбачає три аспекти – розширення клієнтської бази, грамотне просування та якісні послуги. Основою успішної роботи підприємства виступає кваліфікований персонал. Незважаючи

на зазначені недосконалості правового врегулювання надання медичних послуг, можна констатувати, що рівень правового врегулювання діяльності ринку медичних послуг, дає можливість надавати якісні медичні послуги, зокрема, шляхом правильної організації і вдосконалення своєї діяльності медичними підприємствами.

2. Ринок стоматологічних послуг відноситься до числа секторів ринку медичних послуг, що найбільш динамічно розвиваються. Характерним для нього є зростання числа стоматологічних організацій і, перш за все, недержавних, поява елементів конкуренції, зміна самих медичних організацій, їх структури і розмірів. У нових господарських умовах невід'ємною частиною роботи будь-якої стоматологічної організації є розвиток практичного менеджменту і маркетингу. Основним призначенням стоматологічної поліклініки КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» є амбулаторне лікувально-профілактичне обслуговування населення. КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» має вигідне розташування, привабливий вигляд, достатньо благоустроєне, позитивною відміною є добре розвинена транспортна мережа.

3. Фактори, які впливають на стоматологічну організацію можна умовно розділити на дві групи: що виникають із зовнішнього середовища і виникають з внутрішнього середовища. Проаналізувавши матрицю SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» має достатньо сильні позиції за рівнем кваліфікації фахівців та наявності сучасних технологій та обладнання, за рівнем обслуговування. Однак, аналіз недоліків в роботі підприємства показав, що необхідно звернути увагу на створення сайту підприємства. Для того щоб збільшити конкурентну позицію необхідно розробити заходи щодо стимулювання збуту і ефективності залучення покупців, звернути особливу увагу на розробку ефективної маркетингової стратегії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ СТОМАТОЛОГІЧНИМ
ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

2.1. Загальний аналіз стану управління КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1».

В КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» діє лінійно-функціональна структура (рис. 2.1). Наведена організаційна структура КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» відноситься до типу лінійно-функціональних. Відповідно до неї, формуються відділення за видами діяльності, в рамках яких виділяються ще дрібніші за своїм набором функцій. При цьому управління підлеглими здійснюється за допомогою вертикальних зв'язків, «зверху вниз»: лінійний керівник ставить завдання і призначає виконавців. А ті можуть давати розпорядження своїм підлеглим.

Будується така структура з взаємо підпорядкованих підрозділів по типу ієрархічної градації. У керівника кожного з підрозділів є всі повноваження, щоб управляти своїми підлеглими, але сам він підпорядковується вищому керівництву.

В таких умовах максимально дотримується принцип єдиноначальності, але це має свої недоліки. З одного боку ставляться високі вимоги до управлінців – важлива висока кваліфікація, а з іншого – через відсутність взаємозв'язку між підрозділами ускладнюється їх робота. До того ж відповідальність лежить на керівництві, і з часом воно може відчувати навантаження.

Серед переваг лінійно-функціональної структури управління:

- максимальний контроль з боку керівництва;
- простота управління;
- чітка система зв'язків функцій і підрозділів;
- контроль діяльності як цілих підрозділів, так і окремих виконавців;
- поліпшення координації в функціональних підрозділах.

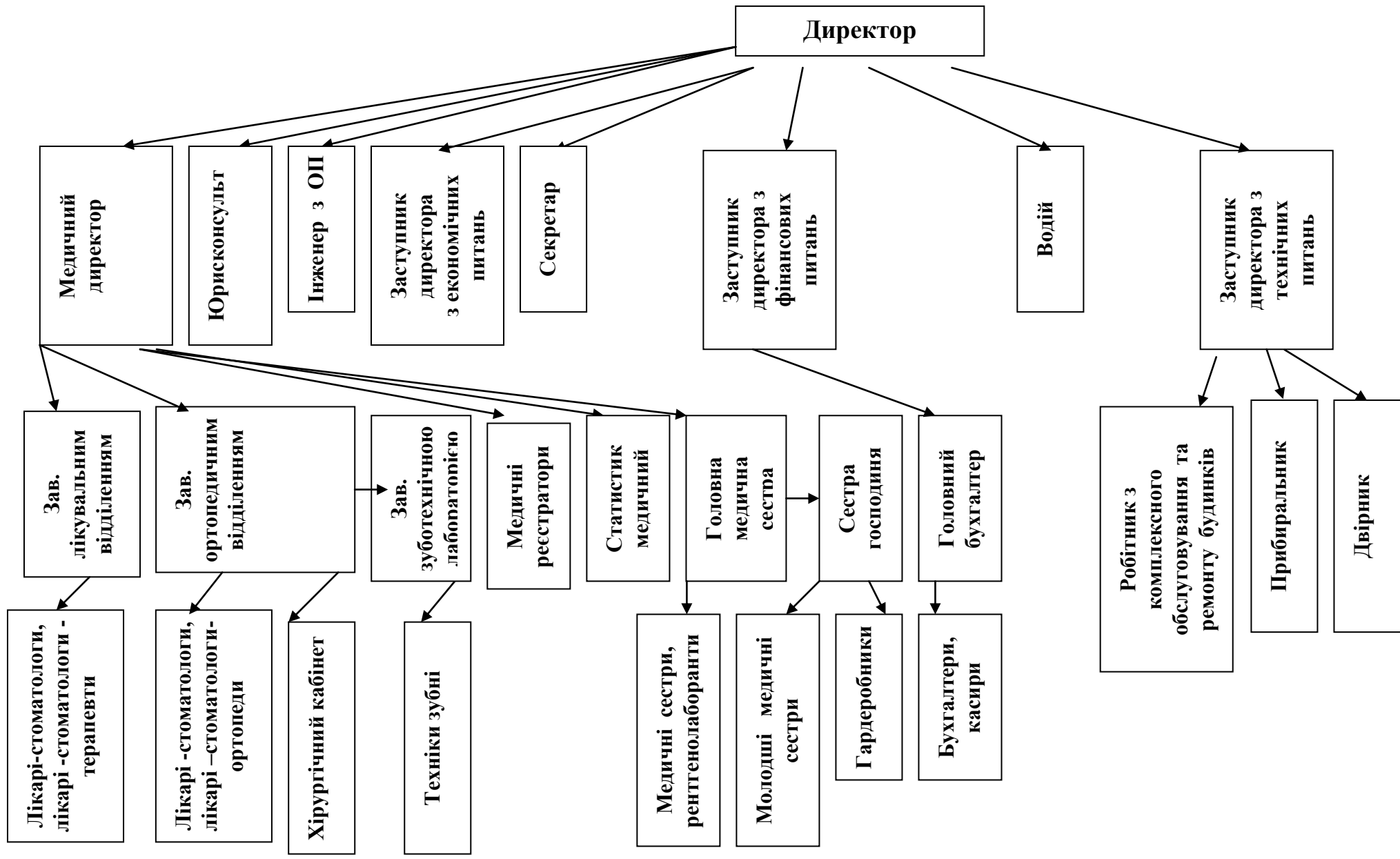


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства

Оскільки функціональна структура управління будується на горизонтальному поділі праці управління, це тягне за собою появу деяких її недоліків. Серед них:

- складності з підтриманням постійного зв'язку між відділеннями, які виконують різні функції;
- пролонгована процедура вирішення питань (потрібно узгоджувати їх з керівництвом), через що організація позбавляється гнучкості і не відразу реагує на ринкові зміни;
- відсутність єдиного керівництва і ризик дублювання вказівок;
- зацікавленість функціональних керівників тільки у власних показниках (за загальні результати відповідає вище керівництво);
- складності з пошуком відповідальних при виникненні проблем.

Отже, відповідно до організаційно-управлінської структури, поточне управління КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» здійснює директор, який призначається та звільняється із займаної посади розпорядженням голови міста.

Таблиця 2.1

Функції директора КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1»

№	Функції директора
1.	Самостійно вирішує питання діяльності підприємства, крім тих, що віднесені чинним законодавством України та Статутом до компетенції Засновника, управління охорони здоров'я Миколаївської міської ради, управління комунального майна Миколаївської міської ради.
2.	Відповідає за формування та виконання показників затвердженого річного фінансового плану, організацію бухгалтерського обліку, збереження документації і звітності підприємства.
3.	В рамках затвердженого річного фінансового плану та з урахуванням нормативно-правових актів органів місцевого самоврядування забезпечує безбитковість діяльності підприємства.
4.	Діє без доручення від імені підприємства, представляє його інтереси в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, інших організаціях, а також у відносинах з юридичними та фізичними особами.
5.	Видає відповідно до своєї компетенції накази з питань діяльності підприємства, обов'язкові для всіх підрозділів та працівників підприємства.

Продовж. табл. 2.1

6.	Затверджує організаційну структуру і штатний розпис, а також встановлює чисельність працівників підприємства з урахуванням показників його затвердженого річного фінансового плану.
7.	Затверджує положення про філії, представництва, відділення та інші відокремлені підрозділи підприємства без статусу юридичної особи.
8.	Призначає на посади та звільняє з посад працівників підприємства в установленому чинним законодавством України порядку.
9.	Обирає форму і систему оплати праці, встановлює працівникам підприємства конкретні розміри тарифних ставок (посадових окладів), винагород, надбавок і доплат з дотриманням норм і гарантій, передбачених чинним законодавством України та умовами укладеного колективного договору.
10.	Застосовує заходи заохочення та дисциплінарного стягнення до працівників підприємства.
11.	Розпоряджається коштами підприємства відповідно до чинного законодавства України з урахуванням рішень Засновника.
12.	Видає довіреності, підписує господарські договори (угоди, контракти тощо) підприємства з іншими підприємствами, установами та організаціями незалежно від форм власності та підпорядкування, а також з фізичними особами.
13.	Відповідає за оприлюднення та достовірність інформації про діяльність підприємства.
14.	Забезпечує ефективне використання та збереження закріпленого за підприємством комунального майна.
15.	Несе матеріальну відповідальність в порядку, визначеному чинним законодавством України.
16.	Виконує інші повноваження та обов'язки відповідно до чинного законодавства України та умов укладеного з ним контракту.

Організація надання стоматологічної допомоги населенню в КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» покладена на медичного директора. Його основні функції наведено в табл. 2.2

Таблиця 2.2

Функції медичного директора КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1»

№	Функції медичного директора
1.	Заступництво директора підприємства у випадку його тимчасової відсутності.
2.	Безпосереднє керівництво діяльністю всіх відділень, кабінетів та лабораторій підприємства.

3.	Планування перепідготовки працівників, лікарняних конференцій і семінарів.
4.	Забезпечення щоденного контролю за якістю лікувально-діагностичного процесу.
5.	Розробка і проведення заходів, спрямованих на: своєчасне і широке впровадження в практику нових медичних технологій, форм та методів обстеження й лікування хворих, принципів лікувально-охоронного режиму; поліпшення безпосередніх і віддалених результатів лікування; раціональне застосування в лікуванні хворих сучасних лікувальних препаратів та сучасних стоматологічних матеріалів; забезпечення суворого й сталого санітарно-епідеміологічного режиму.
6.	Координація організаційно-методичної та статистичної роботи, в тому числі забезпечення правильної організації та якості статистичного обліку й подання у встановлений термін відповідної звітності про діяльність підприємства.
7.	Забезпечення впровадження нових медичних технологій, методів та засобів профілактики, діагностики й лікування хворих, ефективних організаційних форм медичного обслуговування населення.
8.	Розробка плану роботи підприємства, правил внутрішнього розпорядку, а також актуальних інструкцій щодо діяльності медичного персоналу організації.
9.	Впровадження та функціонування системи управління якістю та контролю якості медичної допомоги, в тому числі систематичний контроль за якістю лікування.
10.	Проведення систематичних обходів та структурних підрозділів та допоміжних кабінетів.
11.	Участь у плануванні забезпечення закладу необхідними ліками, медичним обладнанням, витратними матеріалами, контроль їх використання.
12.	Участь у доборі та призначенні на відповідні посади медичних працівників, забезпеченні своєчасного підвищення їх кваліфікації.
13.	Створення належних виробничих умов медичним працівникам, контроль дотримання ними правил внутрішнього трудового розпорядку, охорони праці та пожежної безпеки.

Слід вказати, що медичному директору підпорядковуються завідувачі лікувального та ортопедичного відділень, реєстратура, медичний статистик, головна медсестра.

Функції заступника директора з економічних питань КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» наведено в табл. 2.3

Функції заступника директора з економічних питань КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1»

№	Функції заступника директора з економічних питань
1.	Очолює підготовку проектів перспективних і річних планів.
2.	Забезпечує доведення затверджених планів до структурних підрозділів.
3.	Забезпечує проведення економічного аналізу всіх видів діяльності підприємства і своєчасну розробку заходів щодо ефективного використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, прискорення зростання продуктивності праці, зниження собівартості продукції, підвищення рентабельності виробництва, збільшення фінансової віддачі і прибутку, усунення витрат і нерациональних витрат.

Заступник директора з фінансових питань здійснює облік коштів та господарських операцій організації, в також встановлює результати господарсько-фінансової діяльності.

Всі інші служби і відділи працюють відповідно до посадових інструкцій, розроблених КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1», чітко знають свої функціональні обов'язки, спеціалізуються в роботі.

2.2. Аналіз динаміки, структури персоналу та оцінка ефективності управління ним

Кадри підприємства є його головним ресурсом, від якості й ефективності використання якого багато в чому залежать результати діяльності підприємства і його конкурентоздатності.

Раціональне використання кадрового персоналу підприємства – неодмінна умова, що забезпечує безперебійність виробничого процесу і успішне виконання виробничих планів.

Штатну чисельність персоналу КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» наведено в табл. 2.4. Кількість штатних одиниць становить 138,75 одиниць. Зокрема, керівний склад – 4; адміністративно-господарчий відділ – 22; лікувальне відділення – 63,25; ортопедичне відділення – 49,5.

Таблиця 2.4

Штатна чисельність персоналу КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1»

№ з/п	Найменування структурного підрозділу	Кількість штатних одиниць
1	Керівний склад	4
1.1	Головний лікар	1
1.2	Заступник головного лікаря з медичної частини	1
1.3	Заступник головного лікаря з фінансових питань	1
1.4	Заступник головного лікаря з економічних питань	1
2	Адміністративно-господарчий відділ:	22
2.1	Головна медична сестра	1
2.2	Юрисконсульт	1
2.3	Інженер з охорони праці	0,5
2.4	Завідувач господарства	1
2.5	Статистик медичний	0,5
2.6	Секретар	1
2.7	Сестра-господиня	1
2.8	Водій автотранспортних засобів	1
2.9	Гардеробник	2
2.10.	Робітник з комплексного обслуговування й ремонту будинків	1
2.11	Прибиральник виробничих приміщень	1,5
2.12	Двірник	0,5
2.13	Головний бухгалтер	1
2.14	Бухгалтер	2
2.15	Касир	4
2.16	реєстратор медичний	3
3	Лікувальне відділення	63,25
3.1	Завідувач лікувального відділення	1
3.2	Лікар-стоматолог	13,75
3.3	Лікар-стоматолог-терапевт	15
3.4	Сестра медична	11
3.5	Молодша медична сестра (санітарка-прибиральниця)	10
3.6	Рентгенолаборант	2
3.7	Сестра медична з фізіотерапії	1

	Централізована стерилізаційна:	
3.8	Сестра медична	2
3.9	Молодша медична сестра (санітарка-прибиральниця)	2
3.10	Лікар-стоматолог-терапевт	0,75
3.11	Лікар-стоматолог	2
3.12	Сестра медична	1
3.13	Молодша медична сестра (санітарка-прибиральниця)	1,75
4	Ортопедичне відділення	49,5
4.1	завідувач ортопедичного відділення	1
4.2	лікар-стоматолог-ортопед	10,5
4.3	лікар-стоматолог	2
4.4	сестра медична	5
4.5	молодша медична сестра (санітарка-прибиральниця)	5,0
4.6	завідувач зуботехнічної лабораторії	1
4.7	технік зубний	15,0
4.8	ливарник вакуумного, відцентрово-вакуумного й відцентрового лиття	0,5
4.9	полірувальник (механічне оброблення металів)	0,5
4.10	лікар-стоматолог-хірург	4
4.11	сестра медична	3
4.13	молодша медична сестра (санітарка-прибиральниця)	2
	Разом	138,75

Для ефективної роботи підприємства потрібні працівники високої кваліфікації, які володіють знаннями і здатні не просто виконувати розпорядження, а самостійно проявляти ініціативу і підприємливість.

Фахівці КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» - кваліфіковані лікарі, які продовжують поновлювати свої знання як в роботі з сучасним обладнанням і найновіших методів лікування, так і на високо спеціалізованих семінарах та майстер-класах.

У процесі аналізу забезпеченості підприємства кадрами використовується коефіцієнт укомплектованості персоналом ($K_{уп}$), який характеризується відношенням кількості зайнятих посад ($P_{факт}$) до затвердженої кількості штатних посад ($P_{пл}$).

Дані для аналізу укомплектованості персоналом наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Укомплектованість персоналом у КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1»
за період з 2017 по 2019 роки

Категорія персоналу	Затверджено посад за штатним розкладом	Фактично зайнято посад	Відхилення	
			+/-	K _{уп}
2017				
Лікарський персонал	52,75	50,25	-2,50	0,95
Середній персонал	41,0	38,25	-2,75	0,93
Молодший персонал	20,75	18,75	-2,00	0,90
Інший персонал	23,25	19,25	-3,5	0,14
Кількість посад всього	137,75	126,5	-11,25	0,92
2018				
Лікарський персонал	52,0	43,75	-8,25	0,84
Середній персонал	41,5	38,25	-3,25	0,92
Молодший персонал	20,75	14,75	-6	0,71
Інший персонал	23,5	20,75	-2,75	0,88
Кількість посад всього	137,75	117,5	-20,25	0,84
2019				
Лікарський персонал	52,0	46,25	-5,75	0,89
Середній персонал	42,5	37,00	-5,5	0,87
Молодший персонал	20,75	14,75	-6	0,71
Інший персонал	23,5	19,75	-3,75	0,84
Кількість посад всього	138,75	117,75	-21	0,85

З даних табл. 2.5 видно, що укомплектованість персоналом КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» у 2018 році знизилась на 8% у порівнянні з 2017 роком та збільшилась у 2019 році на 1% у порівнянні з 2017 роком. Збільшилася кількість вакантних ставок: 11,25 – у 2017 році, 20,25 – у 2017 році, 21 – у 2019 році.

Для того, щоб дізнатися укомплектованість медичних кадрів в КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1», необхідно розрахувати коефіцієнт сумісництва.

Аналіз рівня сумісництва медичних працівників розглянемо на даних табл. 2.6.

Рівень сумісництва медичних працівників в КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» за період 2017-2019 роки

Показники	2017	2018	2019
За штатним розписом	93,75	93,5	94,5
Фактично зайнято посад	88,5	82,0	83,25
Фізичних осіб	100	98	93
Коефіцієнт сумісництва	0,89	0,84	0,90

Нормальним рівнем забезпеченості і завантаженості кадрів є показник не більше 1,4. Коефіцієнт вище 1,5 є показником наявності проблем, які можуть спричинити ряд негативних наслідків, в тому числі, надмірну завантаженість фахівців, низький рівень заробітної плати та, як наслідок, зниження якості роботи.

Як видно з таблиці 2.6 коефіцієнт сумісництва на підприємстві знаходиться на хорошому рівні. Отримані результати дозволяють зробити висновок, що в цілому ступінь укомплектованості медичних кадрів підприємства є задовільним.

Рівень якісного складу кадрів керівників і фахівців багато в чому визначає і рівень ефективності функціонування підприємства, оскільки від особистих якостей цих працівників, їх загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня залежать якість прийнятих рішень і результати їх реалізації.

Розглянемо кадровий склад КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» за кількісними і якісними показниками.

До якісних характеристик відносяться ціннісні орієнтації, рівень культури і освіченості, ступінь задоволеності від виконуваної роботи, мотивація до праці тощо. До кількісних характеристик відносяться: чисельність зайнятих на підприємстві; середній вік; середній стаж роботи; темпи зростання чисельності працівників за певний період.

Середньооблікову чисельність співробітників КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» у 2017-2019 роках наведено в табл. 2.7

Таблиця 2.7

Середньооблікова чисельність співробітників
КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» у 2017-2019 роках

Кількість співробітників			Відхилення (+,-)	Відхилення (+,-)
2017 рік	2018 рік	2019 рік	2018р./2017р.	2019р./2018р.
127	127	126	0	-1

Проведемо аналіз кількісного складу персоналу КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» за 2017-2019 роки (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Кількісний склад персоналу КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» за
2017-2019 роки

Категорії персоналу	2017 рік		2018 рік		2019 рік		Відхилення (+,-)	Відхилення (+,-)
	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %	2018р./ 2017р.	2019р./ 2018р.
Персоналу всього, в т.ч.:	149	100	136	100	135	100	-13	-1
Керівники	5	3,4	5	3,7	5	3,7	-	-
Професіонали	54	36,2	51	37,5	49	36,3	-3	-2
Фахівці	49	32,9	48	35,3	48	35,6	-1	-
Технічні службовці	10	6,7	12	8,8	12	8,9	+2	-
Кваліфіковані робітники	-	-	1	0,7	1	0,7	+1	-
Найпростіші професії	31	20,8	19	14,0	20	14,8	-12	+1

На підставі проведеного дослідження встановлено, що на підприємстві кількість керівників залишається стабільною протягом 2017-2019 років – 5 осіб; кількість професіоналів зменшилася, якщо у 2017 році їх кількість була 54 осіб (36,2%), то у 2019 році працювало вже 49 осіб (36,3%). Кількість фахівців

зменшилась не суттєво – з 49 осіб у 2017 році (32,9%) до 48 осіб у 2019 році (35,6%). Кількість технічних працівників зростає, у 2017 році працювало 10 осіб (6,7%), а у 2019 році - 12 осіб (8,9%). Кількість кваліфікованих працівників збільшилась на 1 особу у 2018 році (0,7%). Зменшення персоналу було у категорії «Найпростіші професії», так у 2017 році працювало 31 особа (20,8%), у 2019 році 20 осіб (14,8%).

Отже, питома вага працівників найбільш важливих для підприємства категорій персоналу (керівники, професіонали, фахівці), від робіт яких залежить ефективна діяльність підприємства і отримання прибутку, істотно не змінилась та займає найбільшу питому вагу в структурі персоналу.

Структура персоналу за категоріями працівників за 2017-2019 роки представлена на рис. 2.2.

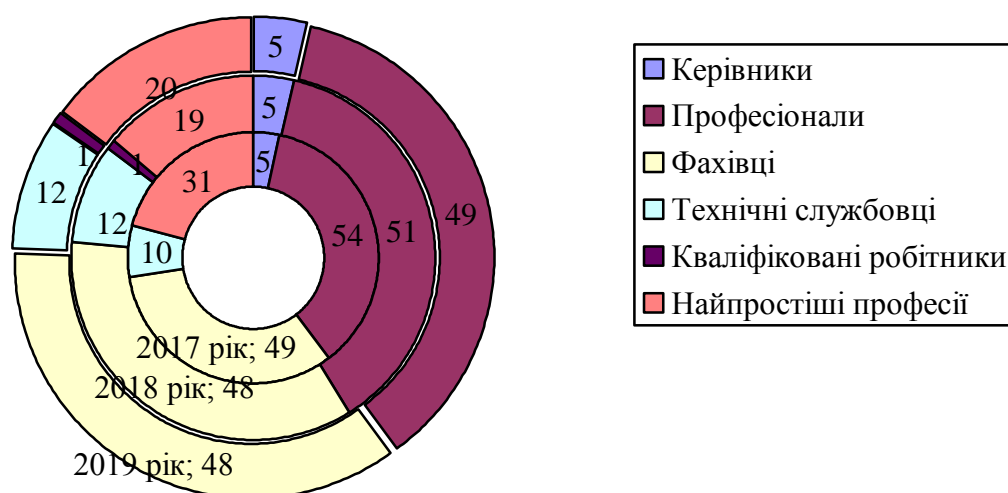


Рис. 2.2. Структура персоналу за категоріями працівників в КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» за 2017-2019 роки

В КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» працюють чоловіки і жінки. Проаналізуємо кількість співробітників підприємства за статевою ознакою (табл. 2.9).

Як видно з проведеного дослідження співробітників КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» за статевою ознакою, більшість складають співробітники жіночої статі (72,6%), питома вага яких збільшилась у 2018 році

на 6,3%, у 2019 році на 0,5%. Цей факт можна пояснити, насамперед, специфікою праці в сфері охорони здоров'я, яка є більш прийнятною серед жінок, ніж чоловіків.

Таблиця 2.9

Аналіз гендерної структури персоналу КП «ДП стоматологічної
поліклініки № 1» за період 2017-2019 роки

Категорії	2017 рік		2018 рік		2019 рік		Відхилення (+,-)	Відхилення (+,-)
	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %	2018р./ 2017р.	2019р./ 2018р.
Чоловіки	51	34,2	38	27,9	37	27,4	-13	-1
Жінки	98	65,8	98	72,1	98	72,6	-	-
Всього	149	100	136	100	135	100	-13	-1

На підставі табл. 2.10 можна зробити висновок про те, що основу персоналу КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» складають молоді, енергійні і високоосвічені люди.

Таблиця 2.10

Структура персоналу КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1»
за віком, освітою та стажем роботи
за період 2017-2019 роки

Найменування показника	2017 рік		2018 рік		2019 рік	
	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %
Всього працівників	149	100	136	100	135	100
Віковий склад персоналу:						
до 25	4	2,7	2	1,5	2	1,5
від 25 до 40	61	40,9	50	36,8	48	35,6

Продовж. табл. 2.10

від 41 до 50	38	25,5	28	20,6	31	23,0
від 51 до 60	32	21,5	37	27,2	38	28,1
старше 60	14	9,4	19	14,0	16	11,9
Освітній склад персоналу:						
середня загальна	31	20,8	19	14,0	21	15,6
середня спеціальна	59	39,6	61	44,9	61	45,2
вища	59	39,6	55	40,4	54	40,0
За стажем роботи на підприємстві, років:						
до 3	4	2,7	2	1,5	1	0,7
від 3 до 10	53	35,6	33	24,3	32	23,7
від 10 до 20	62	41,6	67	49,3	68	50,4
від 20 до 30	28	18,8	32	23,5	32	23,7
понад 30	2	1,3	2	1,5	2	1,5

В значній мірі переважає вікова категорія від 25 до 40 років. У 2017 році кількість таких працівників склала 61 особу (40,9%), у 2018 році – 50 осіб (36,8%), у 2019 році – 48 осіб (35,6%). Ці люди, як правило, вже мають певний трудовий досвід і прагнуть просуватися кар'єрними сходами вгору. Вони енергійні, комунікабельні та націлені на результат.

Показники рівня освіти працівників мають позитивний вплив на ефективність підприємства. В КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» вищу освіту мають 100% керівників та професіоналів, які складають 39,6%-40,0% у структурі кадрів підприємства. Також 100% фахівців підприємства з середньою професійною освітою, частка таких працівників становить 39,6%-45,2%.

Як показав аналіз, більшість персоналу КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» працює на підприємстві від 10 до 20 років. Ця категорія працівників найчисленніша і включає в себе 62 особи (41,6%) у 2017 році, 67 осіб (49,3%) у 2018 році, 68 осіб (50,4%) у 2019 році. Це означає, що більшість працівників влаштовують умови роботи і рівень оплати праці, а у відносинах з керівництвом є взаєморозуміння.

Рух робочої сили на підприємстві, пов'язаний з прийомом і звільненням працівників, є важливим об'єктом аналізу, оскільки рівень стабільності кадрів – один з факторів, які впливають на продуктивність праці і ефективність

виробництва.

Аналіз руху трудових ресурсів виконаний у формі табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз руху робочої сили КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1»

за період 2017-2019 роки

Назва показника	2017	2018	2019
Середньооблікова чисельність персоналу			
Прийнято на роботу	17	17	7
Кількість звільнених за рік, в тому числі:	29	16	8
- за власним бажанням	2	0	0
- за угодою сторін	25	14	7
- за порушення трудової дисципліни	0	0	1
- закінчення строкового договору	2	2	2
Коефіцієнт обороту по прийому, %	13,4	13,4	5,6
Коефіцієнт обороту з вибуття, %	22,8	12,6	6,3
Коефіцієнт загального обороту, %	36,2	26,0	11,9
Коефіцієнт плинності, %	21,3	11,0	5,6

На підставі проведеного аналізу руху персоналу виявлено, що коефіцієнт обороту по прийому у 2019 році відносно 2017 року зменшився на 7,8%; коефіцієнт обороту з вибуття скоротився на 16,5%.

Чисельність прийнятих працівників у 2017 році склала 17 чоловік (13,4% в загальній чисельності працівників), у 2019 році – 7 (5,6%).

Число звільнених у 2019 році скоротилося на 21 чол. (30,2%).

Коефіцієнт плинності у 2017 та 2018 роках дорівнює 21,3% та 11,0% відповідно. Цей показник завищений і свідчить про проблеми в кадровій політиці, небажання керівників працювати з персоналом і усувати причини невдоволення. Але цей коефіцієнт знизився на 15,7% у порівнянні з 2017 роком і склав 5,6% у 2019 році. Це говорить про те, що працівникам запропонували хороші умови роботи.

Дати оцінку раціонального використання трудових ресурсів допоможе аналіз використання робочого часу. Від раціонального використання робочого часу залежить ефективність роботи підприємства і виконання техніко-

економічних показників.

Джерелом інформації для проведення аналізу використання робочого часу є статистичні звіти за формою № 1-ПВ «Звіт із праці», таблиця обліку використання робочого часу (типова форма П-5). Також можуть використовуватись хронометраж робочого часу, фотографії робочого дня тощо.

Для обліку робочого часу на підприємстві використовуються такі одиниці виміру, як людино-години, людино-дні. Кожен працівник підприємства зобов'язаний працювати щодня не більше часу, визначеного тривалістю змін, лише у випадках, що передбачені законодавством цей час може бути збільшено.

Режим роботи КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1»: з 8.00 до 20.00. Субота з 9.00 до 15.00 (згідно Декларації про режим роботи від 15.11.2011, зареєстрованої у відділі дозвільних процедур Миколаївської міської ради). Вихідний день – неділя.

Сіл вказати, що працівники чергують по змінах рівномірно. Перехід однієї зміни в іншу повинен відбуватись, як правило, через кожен тиждень в години, визначені графіком змінності (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Графік змінності

Змінність	I зміна	II зміна
Початок роботи	8.00	14.00
Закінчення роботи	14.00	20.00

Норми тривалості робочого дня та робочого тижня працівників КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1», встановлені відповідно до чинного законодавства, представлені в табл. 2.13.

Аналіз використання робочого часу наведений в табл. 2.14.

Як видно з проведеного аналізу використання робочого часу найбільшим обсягом в загальній структурі неявок мають чергові і додаткові відпустки. Їх частка в загальній структурі неявок: у 2017 році становить 88,5%, 2018 – 91,4%, 2019 – 84,3%. Але на цей показник підприємство не має жодного впливу, тому за даним напрямком резервів скорочення робочого часу немає.

Норми тривалості робочого дня та робочого тижня
працівників КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1»

Кількість годин на тиждень	Тривалість одноденного робочого часу	Режим роботи (час початку-закінчення роботи)	Перерва на обід	Категорія працівників
40	8 год.	8.00-16.30	12.00-12.30	Керівник, заступники керівника, головний бухгалтер, бухгалтер, секретар, інженер з охорони праці, юрисконсульт, касири, завідувач зуботехнічної лабораторії
40	8 год.	7.00-15.30	12.00-12.30	головна медична сестра, сестра-господиня
40	8 год.	I зміна: 7.00-15 II зміна: 12.00-20.00		молодша медична сестра (санітарка-прибиральниця)
38 год. 30 хв.	7 год. 42 хв.	8.00-16.42		завідувачі структурних підрозділів
38 год. 30 хв.	7 год. 42 хв.	I зміна: 7.00-14.42 II зміна: 12.18-20.00		сестри медичні, медичні реєстратори, гардеробники
33	6 год. 36 хв.	I зміна: 8.00-14.36 II зміна: 12.24-20.00		Лікарі-стоматологи, техніки зубні
30	6 год.	I зміна: 8.00-14.00 II зміна 14.00-20.00		рентгенолаборанти

Другими за величиною є втрати через тимчасову непрацездатність. Їх частка становить: у 2017 році – 10,9%, 2018 – 7,9%, 2019 – 15,7%. За даним напрямком можливо резерви скорочення, при розробці заходів, що спрямовані на поліпшення стану здоров'я.

Таблиця 2.14

Аналіз використання робочого часу КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» за період 2017-2019 роки

Показники	2017	2018		Відхилення			2019		Відхилення		
	факт	план	факт	абсолютне	відносне, %	від плану, %	план	факт	абсолютне	відносне, %	від плану, %
Фонд робочого часу всього, тис.год.	276,3	223,8	213,6	-62,7	-22,7	95,4	223,9	218,0	4,4	2,1	97,4
Відпрацьовано всього, тис.год.	241,4	191,5	180,7	-60,7	-25,1	94,4	193,8	182,8	2,1	1,2	94,3
Невиходи на роботу, в т.ч.:	34,7	32,3	31,8	-2,9	-8,4	98,5	30,1	34,3	2,5	7,9	114,0
- щорічні відпустки	30,7	31,0	29,1	-1,6	-5,2	93,9	27,5	28,9	-0,2	-0,7	105,1
- тимчасова непрацездатність	3,8	1,0	2,5	-1,3	-34,2	250,0	2,3	5,4	2,9	116	234,8
- навчальні відпустки	0,2	0,3	0,2	0	0,0	66,7	0,3	0	-0,2	-100	0,0
Втрати робочого часу, тис.год., в т.ч.	0,2	0	1,1	0,9	450	0	-	0,94	-0,1	-14,5	-
- неявки з дозволу адміністрації	0,2	0	1,1	0,9	450	0	-	0,9	-0,2	-18,2	-
- прогули	0	0	0	0	0	0	0	0,04	0,04	0	0,0
Номінальний фонд робочого часу	276,3	223,8	213,6	-62,7	-22,7	95,4	223,9	218,0	4,4	2,1	97,4
Активний фонд робочого часу	241,6	191,5	181,8	-59,8	-24,8	94,9	193,8	183,7	1,9	1,0	94,8
Корисний фонд робочого часу	241,4	191,5	180,7	-60,7	-25,1	94,4	193,8	182,8	2,1	1,2	94,3

За даними таблиці можна зробити висновок про те, що в КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» фактичний рівень використання робочого часу нижче за плановий. Так, план за кількістю явок на роботу виконаний на 94,4% у 2018 році та на 94,3% у 2019 році, що свідчить про недовикористання робочого часу.

2.3. Аналіз основних фінансових показників підприємства

Сьогодні добрий фінансовий стан відображає успішність підприємства та перспективи. Для проведення аналізу фінансових показників КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» використано його фінансову звітність а період 2017-2019 роки.

У табл. 2.15 проведемо розрахунок основних фінансово-економічних показників діяльності КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» за 2017-2019 рр.

Таблиця 2.15

Основні фінансово-економічні показники діяльності КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» за 2017-2019 рр.

Показник	2017	2018	2019
1. Капітал станом на кінець року, тис. грн.:	1964	1953	2116
в т.ч. 1.1. власний капітал:	1324	1357	1574
1.1.1. статутний + додатковий капітали	513	513	520
1.1.2. нерозподілений прибуток	811	844	1054
1.2. позиковий капітал:	640	596	542
1.2.1. короткостроковий позиковий капітал	640	596	542
1.2.2. довгостроковий позиковий капітал	0	0	0
2. Майно станом на кінець року, тис.грн	1964	1953	2116
2.1. необоротні активи	1534	1262	1057
2.2. оборотні активи:	430	691	1059
2.2.1. запаси	44	168	68
2.2.2. дебіторська заборгованість	29	54	80
2.2.3. грошові кошти та поточні фінансові інвестиції	345	455	894

Продовж. табл. 2.15

3. Економічні показники:			
3.1. чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	12980	14081	16362
3.2. собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	10455	11352	13019
3.3. фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	96	40	265
3.4. чистий прибуток (збиток), тис. грн.	79	33	217
3.5. рентабельність (збитковість) обороту, %	0,61	0,23	1,33
4. Трудові ресурси:			
4.1. середньоспискова чисельність працюючих, осіб	143	137	134
4.2. річний фонд оплати праці, тис. грн.	6979	7736	8704
4.3. середньомісячна заробітна плата, тис. грн.	4,07	4,71	5,41
4.4. продуктивність праці, тис. грн./особу	90,77	102,78	122,10
5. Фінансові коефіцієнти:			
5.1. автономії	0,674	0,695	0,744
5.2. маневрування	-0,159	0,070	0,328
5.3. фінансового ризику	0,483	0,439	0,344
5.4. абсолютної ліквідності	0,539	0,763	1,649
5.5. покриття	0,672	1,159	1,954

За даними табл. 2.15 можна зробити наступні висновки, що підприємство за останні три роки досягло позитивних результатів у фінансово-господарській діяльності. Підприємство стабільно розвивається, нарощує прибуток, активи стабільні. Зростає продуктивність праці персоналу, зменшуючись в кількості працівників. Фінансовий розвиток стабільний, коефіцієнт фінансової стійкості на рівні 2,7-3,2, валова рентабельність на рівні 18,2%-21,3%.

Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття), що відображає достатність коштів підприємства для погашення протягом майбутнього року своїх короткострокових зобов'язань за весь аналізований період, знаходиться між 0,7 і 2,0. Таким чином, поточних активів підприємства досить для погашення короткострокових зобов'язань. Висока конкуренція на ринку стоматологічних

послуг поряд з необхідністю підвищення якості послуг, що надаються вимагає вдосконалення технологій і впровадження нової техніки, у зв'язку з чим значні кошти у 2017-2018 роках були спрямовані на придбання сучасного обладнання та впровадження нових технологій, що і спричинило зниження даного показника до 0,7 у 2017 році та 1,2 у 2018 році, але при цьому поточних активів було достатньо для погашення короткострокових зобов'язань. За весь аналізований період коефіцієнти ліквідності характеризують фінансовий стан як задовільний, при цьому в поточних активах відсутні неліквіди і прострочена дебіторська заборгованість.

Таким чином, результати аналізу фінансового стану підприємства за 2017-2019 роки свідчать, що КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» має певний запас фінансово-економічної міцності. Високий рівень виробничого потенціалу, показники автономії, ліквідності і платоспроможності характеризують підприємство ліквідним, здатним в короткий час забезпечити короткострокові зобов'язання.

Наглядно динаміку змін капіталу КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» за 2017-2019 рр. можна представити на рис. 2.3.

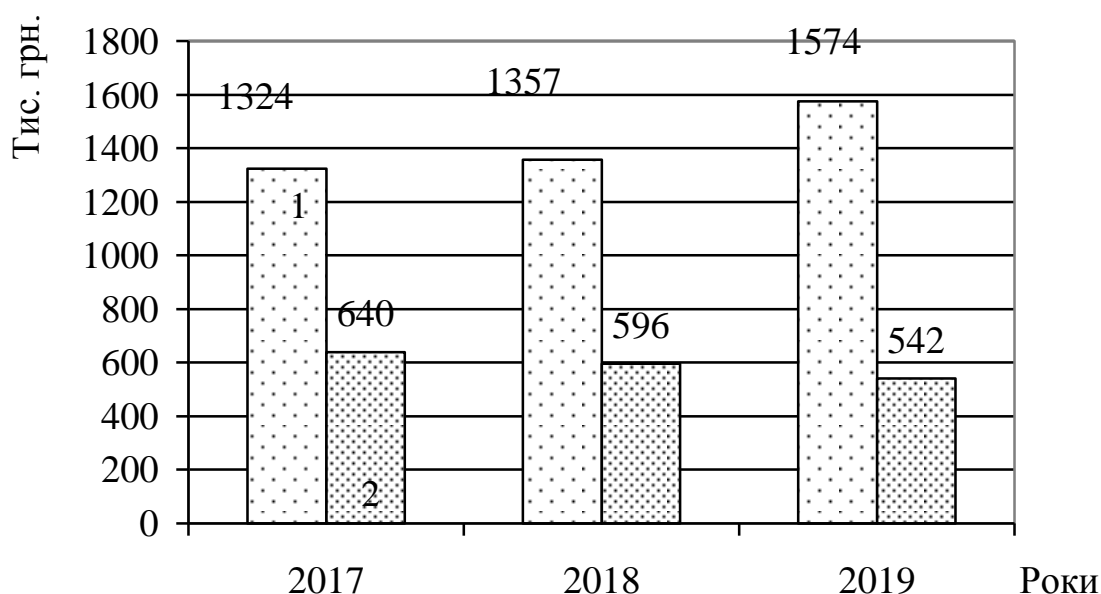


Рис. 2.3. Динаміка змін капіталу КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» за 2017-2019 рр.

1 – Власний капітал.

2 – Позиковий капітал.

Динаміку змін активів підприємства за 2017-2019 рр. можна прослідкувати на рис. 2.4.

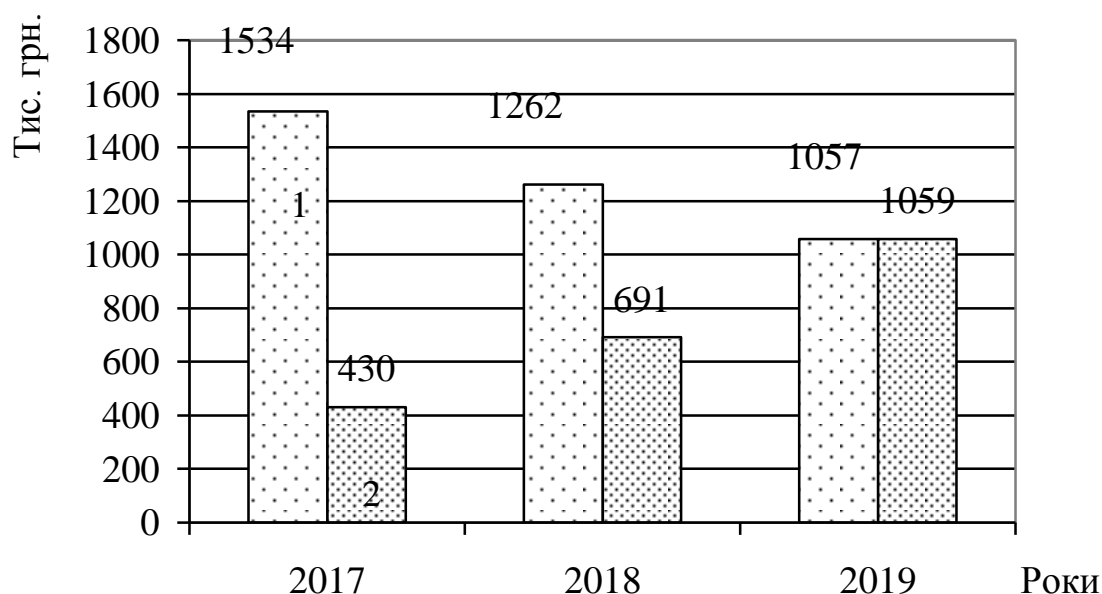


Рис. 2.4 Динаміка змін активів КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» за 2017-2019 рр.

1 – Необоротні активи.

2 – Оборотні активи.

Динаміка змін основних показників фінансових результатів свідчить, що разом із зростанням чистого доходу зросла собівартість (за рахунок росту цін на послуги, цін на електроенергію та росту заробітної плати) та прибуток підприємства. Проведені розрахунки фінансових коефіцієнтів свідчить, що ситуація з фінансовою стійкістю та ліквідністю поліпшується.

В табл. 2.16 проведемо розрахунки показників ліквідності балансу КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1».

Як видно з табл. 2.16 в 2017 році $A1 \leq P1$, $A2 \leq P2$, $A3 \geq P3$, $A4 \geq P4$, в 2018 році $A1 \geq P1$, $A2 \leq P2$, $A3 \geq P3$, $A4 \leq P4$, в 2019 році $A1 \geq P1$, $A2 \geq P2$, $A3 \geq P3$, $A4 \leq P4$.

Отже, абсолютно ліквідним баланс є у 2019 році. Логіка при цьому така:

1. Власний капітал, будучи основою стабільної роботи КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1», повинен фінансувати повністю необоротні

активи і частково оборотні активи.

Таблиця 2.16

Ліквідність балансу КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» за 2017-2019 рр.

Стаття активу	2017	2018	2019	Пасиви	2017	2018	2019
1. Найбільш ліквідні активи, А1	345	455	894	1. Поточні зобов'язання за розрахунками (П ₁)	403	433	532
2. Активи, що швидко реалізуються, А2	29	54	80	2. Короткострокові кредити банків і позики (П ₂)	237	163	10
3. Активи, що повільно реалізуються, А3	56	182	85	3. Довгострокові зобов'язання (П ₃)	0	0	0
4. Активи, що важко реалізуються, А4	1534	1262	1057	4. Постійні пасиви (П ₄)	1324	1357	1574
Баланс	1964	1953	2116	Баланс	1964	1953	2116

2. Величина запасів повинна перевищувати довгострокові зобов'язання, щоб КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» у міру природного перетворення запасів у грошові кошти могло їх гарантовано погашати.

3. Дебіторська заборгованість повинна повністю покривати короткострокові кредити і позики, тому що ці кредити і позики якраз служать джерелом його фінансування.

4. Грошові кошти і короткострокові фінансові вкладення повинні перевищувати кредиторську заборгованість.

Виходячи з отриманих даних, можна охарактеризувати ліквідність бухгалтерського балансу КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» як достатню, так як співвідношення активів і пасивів відповідає нормативним значенням.

Показник $A1 \geq P1$ протягом двох років (2018-2019) перебував у межах нормативних значень, що говорить про достатність коштів для покриття

найбільш термінових зобов'язань. Швидко реалізовані активи перевищують короткострокові пасиви підприємства $A2 \geq P2$ лише у 2019 році.

Порівняння значень статей А3 і П3 (тобто активів і пасивів з термінами більше 1 року) відповідає нормативним значенням в аналізованому періоді.

Співвідношення А4 і П4 – відображає фінансову стійкість, тобто наявність у підприємства власних оборотних коштів, дотримується мінімальна умова фінансової стійкості.

Розглянемо коефіцієнти ліквідності у наступній таблиці (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Аналіз ліквідності КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1»
за 2017-2019 рр.

Показник	2017	2018	2019	Відхилення +/- 2018 р. від 2017р.	Відхилення +/-2019 р. від 2018 р.
1. Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	0,67	1,16	1,95	0,49	0,79
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл)	0,60	0,88	1,83	0,27	0,95
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	0,54	0,76	1,65	0,22	0,89
4. Власні оборотні кошти (ВОК)	-210	95	517	305	422
5. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами (Квок)	-0,49	0,14	0,49	0,63	0,35
6. Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними оборотними коштами (Кзвок)	-4,77	0,57	7,60	5,34	7,04
7. Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів (Кман _{вок})	-1,64	4,79	1,73	6,43	-3,06
8. Коефіцієнт покриття запасів (Кпокр.зап)	-4,14	0,76	8,06	4,90	7,30

Розглянуті показники підприємства за аналізований період перебували в межах нормативних значень. Динаміка показників позитивна за період 2017-2019 рр.

Наглядно динаміку основних показників ліквідності КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» за 2017-2019 рр. можна розглянути на рис. 2.6.

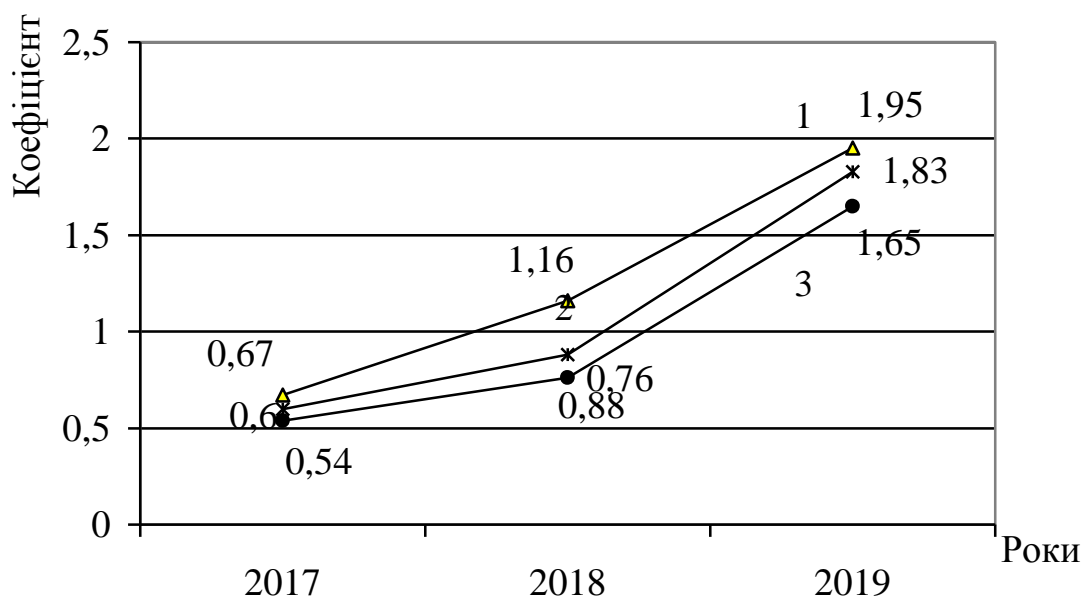


Рис. 2.6. Динаміка показників ліквідності КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» за 2017-2019 рр.

- 1 – Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл).
- 3 – Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл)
- 2 – Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал).

Слід зазначити, що коефіцієнт поточної ліквідності – основний показник платоспроможності підприємства – у 2018 році складає 1,16, а у 2019 році – 1,95 (при нормі 1-2). Це свідчить про те, що у підприємства достатньо коштів, які можуть бути використані ним для погашення своїх короткострокових зобов'язань.

Рекомендоване значення коефіцієнту швидкої ліквідності від 0,7 до 1,5. Це коефіцієнт «критичної оцінки», показує, наскільки ліквідні кошти підприємства покривають його короткострокову заборгованість. У 2017 році цей показник був нижчий за нормативне значення і склав 0,6, отже ліквідні активи в цей період не покривали короткотермінові зобов'язання і був ризик втрати платоспроможності. У 2018 році цей показник склав 0,88, а у 2019 році – 1,83, що свідчить про покращення фінансового стану підприємства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності не повинен опускатися нижче за 0,2. У 2017 році цей показник складає 0,54, у 2018 році – 0,76, у 2019 році – 1,65. За цим показником не можна відразу робити негативні висновки про можливість підприємства негайно погасити свої борги, так як мало ймовірно, щоб усі кредитори підприємства одночасно пред'явили б йому свої вимоги. Значення показника у 2019 році свідчить про нераціональне використання фінансових ресурсів.

Коефіцієнт забезпеченості власними коштами показав, що у 2018-2019 рр. у підприємства було достатньо оборотних коштів, необхідних для його фінансової стійкості.

Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів показує, яка частина функціонуючого капіталу укладена в запасах. Даний показник зменшився з 4,79 у 2018 році до 1,73 у 2019 році, що є позитивним фактом і означає фінансову стійкість підприємства.

В результаті розрахунку абсолютних показників фінансової стійкості для КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1», вдалося визначити, що у 2017 та 2018 роках підприємство мало кризовий фінансовий стан, що визначено істотним недоліком власних і довгострокових позикових джерел формування запасів і витрат (табл. 2.18). У 2019 році за даними аналізу бухгалтерського балансу підприємство мало абсолютну фінансову стійкість, чому сприяло наявність надлишку власних і довгострокових джерел формування запасів і витрат.

Таблиця 2.18

Динаміка абсолютних показників фінансової стійкості КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» у 2017-2019 рр.

Показник	2017	2018	2019
1. Постійні пасиви (ПП)	1324	1357	1574
2. Активи, що важно реалізуються (А _{ВР})	1534	1262	1057
3. Власні обігові кошти (ВОК)	-210	95	517
4. Довгострокові зобов'язання (ДЗ)	0	0	0
5. Наявність постійних та довгострокових пасивів для фінансування запасів	-210	95	517

Продовж. табл. 2.18

6. Короткострокові кредити банків (КК)	0	0	0
7. Загальна сума основних джерел фінансування запасів	-210	95	517
8 Запаси (З)	44	168	68
9. Надлишок (нестача) власних обігових коштів	-254	-73	449
10. Надлишок (нестача) власних обігових коштів та довгострокових зобов'язань	-254	-73	449
11. Надлишок (нестача) основних джерел фінансування запасів	-254	-73	449

За даними табл. 2.17 коефіцієнт автономії протягом звітного періоду зростав з 0,674 у 2017 році до 0,744 у 2019 році. Зростання даного коефіцієнту свідчить про те, що підприємство все більше покладається на власні джерела фінансування.

Таблиця 2.17

Показники фінансової стійкості КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» за 2017-2019 рр.

Показник	2017	2018	2019	Відхилення +/- 2018 р. від 2017р.	Відхилення +/-2019 р. від 2018 р..
Коефіцієнт автономії	0,674	0,691	0,744	0,017	0,053
Коефіцієнт фінансової залежності	1,483	1,447	1,344	-0,037	-0,102
Коефіцієнт фінансового ризику	0,483	0,447	0,344	-0,037	-0,102
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	- 0,159	0,070	0,328	0,229	0,258
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	1,000	1,000	1,000	0,000	0,000

Коефіцієнт фінансової залежності протягом 2017-2019 рр. більше 1, це означає, що в структурі джерел присутні позикові кошти.

Коефіцієнт фінансового ризику протягом 2017-2019 рр. не перевищував нормативного значення 0,5. Це означає, що активи підприємства формуються за рахунок власного капіталу.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу в КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» у 2017 році знаходився у негативній зоні (-0,159), що говорить про недостатність власних коштів для фінансування діяльності підприємства. У 2018 році (0,070) та 2019 році (0,321) підприємство мало позитивне значення даного коефіцієнту, що свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних.

У табл. 2.18 розглянемо формування та структури активів КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» за 2017-2019 рр.

Таблиця 2.18

Формування та структура активів

КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» за 2017-2019 рр.

Активи	2017 р.		2018 р.		2019 р.	
	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %
1. Усього активів	1964	100,00	1953	100,00	2116	100,00
2. Необоротні активи	1534	78,11	1262	64,62	1057	49,95
3. Оборотні активи, з них:	430	21,89	691	35,38	1059	50,05
3.1. Запаси	44	2,24	168	8,60	68	3,21
3.2. Грошові кошти та розрахунки	386	19,65	523	26,78	991	46,83
3.2.1 Кошти в розрахунках	41	2,09	68	3,48	97	4,58
3.2.2. Грошові кошти та їх еквіваленти	345	17,57	455	23,30	894	42,25

Проведені розрахунки в табл. 2.18 виявили, що витрати підприємства адекватні по відношенню до умовних доходів. Характер змін позитивний.

У табл. 2.19 розглянемо формування та структури капіталу КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» за 2017-2019 рр.

Формування та структура капіталу КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1»
за 2017-2019 рр.

Пасиви	2017 р.		2018 р.		2019 р.	
	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %
1. Усього пасивів	1964	100	1953	100	2116	100
2. Власний капітал	1324	67,41	1357	69,48	1574	74,39
2.1. Зареєстрований (пайовий) капітал	513	26,12	513	26,27	520	24,57
2.2. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	811	41,29	844	43,22	1054	49,81
2.3. Інший капітал	0	0,00	0	0,00	0	0,00
3. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0,00	0	0,00	0	0,00
4. Поточні зобов'язання	640	32,59	596	30,52	542	25,61
4.1. Короткострокові кредити банків	0	0,00	0	0,00	0	0,00
4.2. Кредиторська заборгованість	403	20,52	433	22,17	532	25,14
4.3. Інші поточні зобов'язання	237	12,07	163	8,35	10	0,47

Проведені розрахунки в табл. 2.19 виявили, що основним фінансовим ресурсом підприємства є власні кошти. Підприємство не використовує кредитних коштів.

2.4. Оцінка ефективності управління фінансовим станом

У табл. 2.20 проведемо розрахунки основних показників фінансових результатів КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» за 2017-2019 рр.

Розглядаючи фінансові результати КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» за 2017-2019 рр. в табл. 2.20 спостерігається динамічний зріст доходу від реалізації послуг, зріст фінансового результату. Коливається чистий

фінансовий результат у залежності від того, скільки підприємство витратило на основні засоби, підвищення зарплати або преміювання працівників. Підприємство стабільно і прогнозуємо.

Таблиця 2.20

Основні показники фінансових результатів КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» за 2017-2019 рр.

Показник	2017	2018	2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12980	14081	16362
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	10455	11352	13019
Валовий прибуток	0	0	0
Інші операційні доходи	0	0	0
Адміністративні витрати	0	0	0
Витрати на збут	0	0	0
Інші операційні витрати	0	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	0	0	0
Інші витрати	7	12	30
Інші доходи	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2436	2701	3108
Витрати (дохід) з податку на прибуток	96	40	265
Чистий фінансовий результат: прибуток	17	7	48

В наступній табл. 2.21 проведемо аналіз ділової активності КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» за 2017-2019 рр.

За даними проведеного аналізу, можна сказати, що коефіцієнт оборотності активів у 2018 році збільшився на 0,581, а у 2019 році – на 0,853. Це підвищення свідчить про більш ефективне використання коштів у звітному періоді.

Збільшення коефіцієнту оборотності власного капіталу на 0,701 у 2018 році в порівнянні з 2017 роком та на 0,661 у 2019 році в порівнянні з 2018 роком, говорить про те, що власні кошти КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» вводить в обіг.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився на 5,064 у 2018 році

та на 6,423 у 2019 році, це говорить про те, що швидкість обороту мобільних активів зменшилась.

Таблиця 2.21

Аналіз ділової активності КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1»
за 2017-2019 рр.

Показник	2017	2018	2019	Відхилення +/- 2018 р. від 2017р.	Відхилення +/-2019 р. від 2018 р.
Коефіцієнт оборотності активів	6,609	7,190	8,042	0,581	0,853
Коефіцієнт оборотності основних фондів	8,506	10,101	14,111	1,595	4,010
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	30,186	25,122	18,699	-5,064	-6,423
Коефіцієнт оборотності запасів	295,000	132,840	138,661	-162,160	5,821
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	447,586	339,301	244,209	-108,285	-95,092
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	9,804	10,504	11,165	0,701	0,661
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	32,208	33,687	33,911	1,478	0,224

Збільшення коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості на 1,478 у 2018 році і на 0,224 у 2019 році говорить про поліпшення платоспроможності КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» по відношенню до постачальників товарів, а також позабюджетних, бюджетним фондам і співробітникам підприємства.

Показники оборотності мають велике значення для оцінки фінансового стану підприємства, оскільки швидкість обороту коштів безпосередньо впливає на платоспроможність підприємства. А збільшення швидкості обороту коштів відображає підвищення виробничо-технічного потенціалу підприємства.

В наступній табл. 2.22 розрахуємо періоди оборотності фінансових ресурсів КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» за 2017-2019 рр.

Періоди оборотності фінансових ресурсів КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» за 2017-2019 рр.

Показник	Напрямок позитивних змін	2017 р., дні	2018 р., дні	2019 р., дні
Період оборотності активів	>0, зменшення	54,47	50,07	44,76
Період оборотності основних фондів	>0, зменшення	42,32	35,64	25,51
Період оборотності оборотних активів	>0, зменшення	11,93	14,33	19,25
Період оборотності запасів	>0, зменшення	1,22	2,71	2,60
Період оборотності готової продукції	>0, зменшення	0	0	0
Період оборотності дебіторської заборгованості	>0, зменшення	0,80	1,06	1,47
Період оборотності власного капіталу	>0, зменшення	36,72	34,27	32,24
Період обороту кредиторської заборгованості	>0, зменшення	11,18	10,69	10,62

З наведеної табл. 2.22 видно, що період оборотності активів, послуг та власного капіталу знаходяться в позитивних змінах.

Тепер перейдемо до розрахунків показників рентабельності в табл. 2.23.

За даними таблиці 2.23 видно, що коефіцієнт рентабельності майна зменшився з 4,02% у 2017 році до 1,68% у 2018 році у зв'язку зі зниженням чистого прибутку. У 2019 році цей показник склав 10,67%, що свідчить про більш ефективне використання майна, яке належить підприємству – його основні засоби, товарно-матеріальні запаси, кошти на рахунку.

Нормативне значення коефіцієнта рентабельності власного капіталу – 20%. В КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» цей показник нижче нормативного значення, що говорить про недостатньо ефективне використання вкладеного власного капіталу, хоча відзначається поліпшення показника у 2019 році (14,81%) у порівнянні з 2017 роком (5,97%) і 2018 роком (2,46%).

Таблиця 2.23

Показники рентабельності КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» за
2017-2019 рр.

Показник	2017	2018	2019	Відхилення +/- 2018 р. від 2017р.	Відхилення +/-2019 р. від 2018 р.
Коефіцієнт рентабельності майна	4,02	1,68	10,67	-2,34	8,98
Коефіцієнт рентабельності капіталу	4,02	1,68	10,67	-2,34	8,98
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	5,97	2,46	14,81	-3,50	12,35
Коефіцієнт чистої рентабельності реалізованої продукції	0,61	0,23	1,33	-0,37	1,09
Коефіцієнт рентабельності необоротних активів	5,15	2,36	18,71	-2,79	16,35
Коефіцієнт рентабельності оборотних активів	18,37	5,89	24,80	-12,48	18,91

Коефіцієнт рентабельності оборотних активів – найважливіший показник ефективності діяльності підприємства. Даний показник насамперед показує, наскільки ефективна робота підприємства. З розрахунку, наведеного у таблиці 2.23, видно, що протягом трьох років показник був позитивний, а значить і діяльність підприємства була ефективною. Однак, у 2018 році цей показник був знижений до 5,89% у порівнянні з 2017 роком – 18,37% і 2019 роком – 24,8%. Це свідчить про те, що в цей період підприємство вело свою діяльність менш ефективно.

Висновки до розділу 2

1. Розглянута організаційна структура КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» відноситься до типу лінійно-функціональних. Відповідно до неї, формуються відділення підприємства за видами діяльності (терапевтична

стоматологія, ортопедична стоматологія, хірургічна стоматологія, адміністрація), в рамках яких виділяються ще дрібніші за своїм набором функцій: фізіотерапевтичний кабінет, рентген-кабінет, зуботехнічна лабораторія, каса, реєстратура. При цьому управління підлеглими здійснюється за допомогою вертикальних зв'язків, «зверху вниз»: лінійний керівник – завідувач відділення – ставить завдання і призначає виконавців. А ті можуть давати розпорядження своїм підлеглим.

2. На підставі збору інформації та аналізу динаміки, структури персоналу КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» було виявлено, що фахівці підприємства – кваліфіковані лікарі, які продовжують поновлювати свої знання як в роботі з сучасним обладнанням і найновіших методів лікування. Як показав аналіз, за 2017-2019р.р. питома вага працівників найбільш важливих для підприємства категорій персоналу (керівники, професіонали, фахівці), від робіт яких залежить ефективна діяльність підприємства і отримання прибутку, істотно не змінилась та займає найбільшу питому вагу в структурі всього персоналу. Проведене дослідження структури персоналу підприємства за віком, освітою та стажем роботи, виявило, що основу персоналу КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» складають молоді, енергійні і високоосвічені люди. В значній мірі переважає вікова категорія від 25 до 40 років. Більшість персоналу КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» працює на підприємстві від 10 до 20 років.

3. Аналіз основних фінансових показників КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» за 2017-2019 роки свідчить, про те, що підприємство має певний запас фінансово-економічної міцності. Високий рівень виробничого потенціалу, показники автономії, ліквідності та платоспроможності характеризують його ліквідним, здатним в короткий час забезпечити короткострокові зобов'язання.

4. Підприємство досить ефективно вело свою діяльність протягом аналізованого періоду, про що свідчить позитивний показник коефіцієнту рентабельності оборотних активів протягом трьох років. Однак, було виявлено

недостатньо ефективного використання вкладеного власного капіталу. Це означає, що на підприємстві в період 2017-2018 р.р. накопичилося надмірна кількість оборотних коштів. У 2019 році ситуація змінилась на краще.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТОМАТОЛОГІЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Розробка та впровадження бізнес-моделі розвитку підприємства

Бізнес-модель розвитку КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» побудуємо шляхом опису таких складових: мета розвитку, характеристика підприємства, переваги, перелік та опис послуг, аналіз ринку, організаційна структура управління, маркетинговий план.

1. Мета розвитку: збільшити продаж стоматологічних послуг населенню, які надає КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1», шляхом надання платних стоматологічних послуг (надання висококваліфікованих амбулаторно-поліклінічних, діагностичних, спеціалізованих, консультативних, лікувальних та профілактичних стоматологічних послуг населенню).

2. Характеристика підприємства: основним призначенням стоматологічної поліклініки КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» є амбулаторне лікувально-профілактичне обслуговування населення.

Стоматологічна поліклініка надає наступні послуги:

- терапевтична стоматологія;
- ортопедична стоматологія;
- хірургічна стоматологія.

Пропускна здатність стоматологічної поліклініки – 30-50 осіб у робочу зміну.

КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» має вигідне розташування, привабливий вигляд, достатньо благоустроєне, позитивною відміною є добре розвинена транспортна мережа.

Наявність в стоматологічній поліклініці автономних стоматологічних кабінетів, кабінету хірургічної стоматології з передстерилізаційною та стерилізаційною, рентгенологічного та фізіотерапевтичного кабінетів, зуботехнічної лабораторії дозволяє у повному обсязі надавати всі види

стоматологічної допомоги.

В стоматологічній поліклініці дотримуються всіх необхідних санітарно-гігієнічних вимог. Значну увагу в стоматологічній поліклініці приділяється попередженню перехресної інфекції. Це одна з актуальних проблем сучасної медицини і особливо стоматології. Пацієнти стоматологічної поліклініки повністю захищені від інфікування. Стерилізаційна оснащена сучасними приборами та обладнанням, що забезпечує повне знезараження всього інструментарію.

Обстановка та інтер'єр стоматологічного підприємства витримані у лаконічному стилі. Стіни лікувальних кабінетів та приміщень для очікування пофарбовані у пастельних тонах, переважно світло-зеленого кольору. Таким чином створюється відчуття затишку та безпеки, що позитивно впливає на психологічний стан відвідувачів.

На підприємстві створені умови для комфортного перебування пацієнтів. У вхідній зоні розміщені кулер з водою та одноразовими склянками, кавовий автомат, є столики з пресою. Функціонує також бездротова комп'ютерна мережа Wi-Fi.

Для створення позитивної репутації підприємства особливу увагу треба приділяти роботі над формуванням довіри у пацієнтів, тому в КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» особливу увагу приділяють якості обслуговування. У відвідувачів стоматологічного підприємства не повинно виникати сумнівів щодо професіоналізму його працівників, а при спілкуванні з персоналом - жодних негативних відчуттів. Тому всі співробітники стоматологічного підприємства, від гардеробника до провідного спеціаліста, не тільки компетентні, але й ввічливі.

На підприємстві замкнутий цикл стоматологічних послуг для пацієнтів. Особа, що звернулася за стоматологічними послугами отримує не лише консультацію та відповідне лікування, а і всі супутні послуги: рентгенівське дослідження, фізіотерапевтичні процедури тощо. Тобто пацієнту не потрібно отримувати послуги допоміжних служб в іншому місці.

Всі стоматологічні послуги надаються висококваліфікованими спеціалістами.

КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» у повному обсязі та на високому рівні трактує і практикує сучасну стоматологію.

3. Переваги КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1»:

1. Висока кваліфікація персоналу.
 2. Використання сучасних технологій.
 3. Використання сучасного діагностичного і лікувального обладнання та регулярне його оновлення.
 4. Наявність клієнтської бази.
 5. Висока якість обслуговування.
 6. Індивідуальний підхід до пацієнта.
 7. Зручні для пацієнтів умови оплати послуг (готівковий та безготівковий).
 8. Широкий спектр послуг.
4. Перелік та опис послуг:

КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» має ліцензію на впровадження медичної практики.

Підприємство надає комплекс послуг за усіма основними видами стоматології: терапія, ортопедія, хірургія.

Терапевтична стоматологія – це найпоширеніший та загальнозживаний тип послуг, який включає лікування карієсу, зубних каналів, пульпіту і періодонтиту.

Зубне протезування – це спектр засобів і лікувальних процедур, що направлені на регенерацію втрачених тканин та зубів, їх функцій і структури.

Хірургічна стоматологія займається лікуванням порожнини рота за допомогою відповідних методик і хірургічного втручання.

Рентгенологія – це основа діагностування, засіб стоматології, що дозволяє виявити будь-які захворювання порожнини рота та створити максимально комфортний та ефективний для пацієнта план лікування.

Профілактика і гігієна порожнини рота – це ряд заходів, направлених на збереження здорового стану ясен і зубів, попередження розвитку різноманітних захворювань порожнини рота.

5. Аналіз ринку.

Характеристика клієнтів:

Клієнти КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» - жінки та чоловіки віком від 18 до 45 років з ярко вираженою зацікавленістю до свого здоров'я та зовнішності, а також клієнти віком понад 45 років, які потребують лікування зубів та зубопротезування. Клієнти цього типу мають, найчастіше, середню спеціальну або вищу освіту та достатньо високе матеріальне становище.

Визначення ринкових сегментів:

Стоматологія є найбільшим сегментом комерційних медичних послуг. На комерційній основі стоматологічні послуги надаються: окремими стоматологічними кабінетами; мережами стоматологічних клінік; комплексними медичними центрами.

Наразі найбільш розповсюджені окремі стоматологічні кабінети лікарів приватної практики. Попит на послуги стоматологів приватної практики посилюється, оскільки невпинно скорочується кількість державних медичних закладів, та й фахівців відповідного профілю там майже немає.

Конкуренція на ринку стоматологічних послуг – висока. Зниження купівельної спроможності, характерне для останніх років, стало фактором загострення конкурентної боротьби.

Очевидно, що пацієнт не завжди може оцінити різницю в якості стоматологічних послуг. Тож вибір конкретного лікаря або медичного закладу нерідко ґрунтується на вторинних факторах – ціні послуг, умовах обслуговування (наявність черги, комфортність очікування, приязність персоналу), емоційній прихильності до лікаря-стоматолога.

Обсяг ринку стоматологічних послуг знизився у 2016 році. Це відбулося внаслідок значного подорожчання матеріалів у 2015 році через інфляцію та девальвацію гривні. Коли запаси матеріалів закінчилися, медичні заклади

закупали їх вже достатньо дорожче, але вартість послуг підвищувалася поступово. Це вплинуло на прибуток стоматологічних клінік. У 2016 році темпи девальвації знизилися, і пацієнти призвичаїлися до нового рівня цін. Тому у 2017 році спрацював відкладений попит і обсяг ринку відновився.

Надалі, за відсутності, нових негативних факторів, ринок стоматологічних послуг продовжуватиме відновлення обсягів. Зростання відбуватиметься переважно за рахунок підвищення цін на послуги та розвитку сегменту високовартісних процедур.

6. Організаційна структура управління.

Організаційно-правова форма: комунальне підприємство. В КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» лінійний тип організаційної структури управління.

Так як підприємство підпадає під класифікацію, як мале підприємство, то і використовує спрощену систему оподаткування. В силу того, що підприємство несе доволі великі витрати, тому використовує найвигіднішу програму оподаткування «доходи мінус витрати» зі ставкою 20% від прибутку.

7. Маркетинговий план.

Методи просування стоматологічних послуг:

У ціноутворенні застосовується стратегія психологічної ціни, тобто ціни на стоматологічні послуги встановлюються трохи нижчі за «круглу» суму. Це дозволяє клієнту психологічно сприймати ціну, як вигідну.

Також підприємство обирає стратегії, що пов'язані з проникненням на ринок стоматологічних послуг. Важливим завданням підприємства є створення стратегії, що направлена на надання стоматологічних послуг найбільш високої якості, використовуючи високі технології та сучасне обладнання. Для цього потрібно регулярно досліджувати ринок стоматологічних послуг.

Стратегія просування стоматологічних послуг в КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» будується на рекламі. Особлива увага приділяється рекламі в Інтернеті. Для цієї мети створений веб-сайти підприємства, а також сторінка у найрозповсюдженій соціальній мережі фейсбук. Також використовується

реклама стоматологічних послуг у періодичних виданнях, з телевізійних каналів міста Миколаєва.

Канали збуту:

КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» використовує прямий канал збуту – стоматологічні послуги надаються безпосередньо в стоматологічній поліклініці.

Отже, у розвитку підприємства важливо спиратися на дослідження ринку та його перспективи. Також успіх просування стоматологічних послуг на ринку медичних послуг залежить від широти асортименту, який повинен враховувати ситуацію на ринку і аналіз попиту потенційних споживачів.

Важливо зазначити, що жодний розвиток не може відбутися без грамотної маркетингової підтримки, особливо реклами. Проте в умовах кризи зайві витрати не завжди можуть бути економічно обґрунтованими, тому у ситуації, що склалася, логічним буде приділити увагу на ті види реклами, які найменш затратні, при цьому важливо не забувати і про їх ефективність.

Отже, створення високотехнологічної стоматологічної клініки, здатної задовольнити попит населення із середнім і вище рівнем доходу – це завдання, яке не тільки принесе високий дохід, але також і внесе позитивний внесок в здоров'я громадськості.

3.2. Напрями удосконалення управління персоналом підприємства

Досвід роботи стоматологічних підприємств в сучасних економічних умовах наочно свідчить, що в основі системи мотивації персоналу лежить грамотна система оплати праці. Як тільки цей фактор перестає працівника влаштовувати, починається цілий комплекс проблем. Тільки чітка система контролю за роботою персоналу стоматології (особливо комунальної), детальне документування дій кожного працівника, зрозуміла система покарань і заохочень дозволять створити ефективну систему мотивації персоналу.

Будь-яке підприємство, що динамічно розвивається, має на увазі наявність найнятих працівників. Зрозуміло, що працівники хочуть отримувати

певні блага за свою роботу. Звичайне підвищення заробітної плати мотивує працівника рівно на три місяці, а далі? Сьогодні говорять про те, що лояльність працівника варто більше, ніж гроші.

Значимість нематеріальних інструментів доведена численними дослідженнями в області психології і менеджменту. Цей факт заперечує абсолютне значення матеріальних способів мотивації персоналу.

Працівники стали більш перебірливі. Їх розбірливість базується на широті вибору. Співробітник залишається на підприємстві до тих пір, поки його задовольняють умови праці, в іншому разі він шукає роботу, де умови кращі наявних. Разом з тим в роботі підприємства настає пауза, яка може гальмувати розвиток діяльності, що рано чи пізно відіб'ється на показниках роботи.

Будь-яка організація – це люди. А процвітаюча організація - це створення системи управління окремо взятою людиною в організації. Саме цей факт залишається непоміченим на етапі процвітання.

Питання підбору кадрів – найактуальніший на даному етапі розвитку медицини. На сьогоднішній день ведеться боротьба за грамотного, лояльного фахівця.

Навіть в наші дні певне бюрократичне організаційне мислення домінує у свідомості управлінців, хоча і намітилися позитивні тенденції.

Основним важелем впливу є чітка і досить жорстка організаційна культура «запрограмований колективний розум».

Потреба в людських ресурсах у зв'язку з ситуацією на ринку дуже велика і відчувається практично всіма. Дефіцит кадрів є величезною проблемою не тільки в нашій країні, але і у всьому світі. Найбільш гостро це питання стоїть щодо середнього медичного персоналу.

Відсутність зростання заробітної плати, навіть при підвищенні кваліфікації, відсутність статусу, що не дає відчуття самореалізації, складні психологічні та фізичні умови роботи, високі вимоги до результатів праці в стоматологічних підприємствах і клініках, жорсткий контроль дотримання корпоративних вимог – це і є основні чинники цього явища.

Питання адекватної та ефективної мотивації саме середнього медичного персоналу – часто основна проблема керівника стоматологічного підприємства.

Розглянемо систему мотивації персоналу в КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1». Вона в певній мірі заснована на адміністративно-правових методах управління і наочно представлена на рис. 3.1.

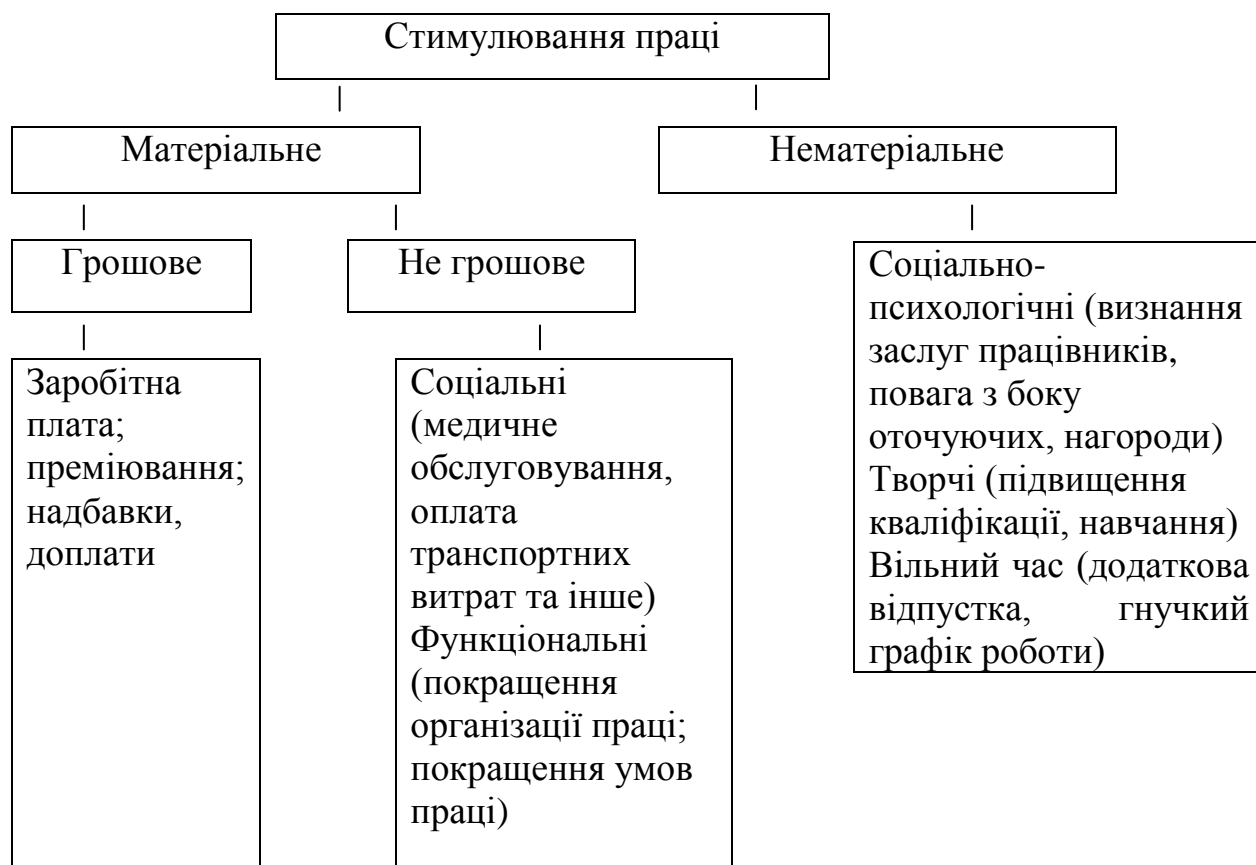


Рис. 3.1. Види стимулювання праці

Мета мотивації полягає не в самому спонуканні людини до роботи, а в формуванні мотиву виконувати обумовлені трудовими відносинами обов'язки на більш високому рівні.

Для мотивації праці працівників керівництво КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» використовує економічні, соціальні і адміністративні методи мотивації.

Ефективне стимулювання праці на даному стоматологічному підприємстві передбачає управління поведінкою суб'єктів різного рівня ієрархії з метою встановлення і подальшого розвитку показників праці. Виходячи з

цього, необхідно враховувати, що спектр потреб індивідуумів різний і обумовлений процесом формування особистості і впливом навколишнього середовища.

Важливо зазначити спрямованість мотивації на рішення не тільки економічних, а й соціальних та психологічних завдань на основі розширення прав трудового колективу у використанні різних форм мотивації і стимулювання заходів матеріального, застосування заходів матеріального і духовного заохочення окремих членів колективу.

Основними методами мотивації персоналу КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» є економічні, серед яких:

- система оплати праці;
- система умов роботи;
- використання ефективних систем комунікації.

Заходи матеріального стимулювання праці можна розділити на заходи у рамках виплати заробітної плати та заходи у рамках дисципліни праці.

До заходів у рамках виплати заробітної плати можна віднести: преміювання, встановлення надбавок та додаткової оплати праці в особливих умовах, а також винагороду за підсумками роботи за рік. Безумовно, мотивація має межі застосування, які визначені в нормах локальних актів КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1», а саме в «Положенні про відрядну оплату праці працівників КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1», «Положенні про преміювання», «Колективному договорі між адміністрацією і профспілковим комітетом комунального підприємства «Дочірнє підприємство стоматологічної поліклініки № 1»».

Регулювання оплати праці персоналу стоматологічного підприємства направлено на:

- підвищення мотивації працівників до якісного результату праці;
- створення умов для залучення на підприємство висококваліфікованих кадрів;
- облік особливостей праці окремих категорій працівників в залежності

від ступеня відповідальності і напруженості роботи;

– систематизацію виплат, що входять в заробітну плату працівників, посилення їх стимулюючого впливу.

До базових принципів побудови системи мотивації праці працівників КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» відносяться:

1. Індивідуальний підхід до визначення рівня оплати праці кожного співробітника в залежності від займаної посади, стажу роботи, кваліфікації.

2. Сильна соціальна політика як основа згуртованого, чіткого працюючого колективу.

3. Підтримка іміджу підприємства як однієї з провідних на ринку стоматологічних послуг.

4. Аналіз дієвості системи оплати праці та своєчасне її коригування в залежності від змін стратегії і тактики підприємства в області управління персоналом.

5. Гнучкість у визначенні щомісячної суми матеріальної винагороди за рахунок активного використання змінної (преміальної) складової.

Керівництво підприємства прагне посилити мотиваційну функцію зарплати, що враховує індивідуальний внесок кожного співробітника і кожного підрозділу в успіх підприємства, шляхом пошуку справедливого балансу окладу і бонусів. Така вага змінної частини оплати праці повинна зростати в міру зростання вкладу кожного співробітника, підвищення ефективності відповідальності працівника.

Також керівництво підприємства слідкує за тим, щоб премії керівників структурних підрозділів КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» були більше прив'язані до результатів діяльності всього підприємства або підрозділу, а премії працівників – до високоякісного виконання своїх обов'язків, виробничого плану, готовності брати на себе нові ініціативи і виконувати завдання, що виходять за рамки основних функціональних обов'язків.

Надбавки мотиваційного характеру працівникам підприємства

встановлюються на основі показників якості професійної діяльності.

Матеріальне стимулювання працівників істотно підвищує продуктивність праці, якість роботи і передбачає чотири види заохочення, що закріплені у «Положенні про преміювання працівників КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» та Колективному договорі:

1) винагорода за підсумками роботи за рік (виплачується працівникам, які пропрацювали повний календарний рік, і становить один місячний оклад працівника);

2) матеріальна допомога до відпустки (виплачується одночасно з виплатою працівникові відпускних за основну щорічну відпустку);

3) заохочувальна премія працівникам (виплачується фіксованою сумою не пізніше, ніж за два дні до святкових днів; підстава для виплати заохочувальних премій – наказ керівника підприємства);

4) премія до ювілейних дат працівників (виплачується з нагоди 50-річчя і подальші річниці народження з проміжком у 10 років).

Працівникам підприємства, які виходять на пенсію виплачується матеріальна допомога у розмірі посадового окладу (ставки заробітної плати) при стажі роботи в стоматологічному підприємстві більше 10 років.

Ухвалення роботодавцем рішення про зниження розміру преміювання працівника або позбавлення премії оформлюється виданням відповідного наказу із зазначенням причин зниження або позбавлення премії. Також він має право затримувати виплату премій за відсутності прибутку підприємства.

Основною умовою високої ефективності діяльності КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» є наявність свідомої трудової, соціальної та творчої активності працівників. Більш того, поряд з матеріальними аспектами помітно зростає роль морального стимулювання працівників в процесі трудової діяльності.

В якості заходів нематеріального стимулювання в КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» застосовують:

1. Визнання заслуг працівників. Найдієвіший метод нематеріального

стимулювання, тому що психологічна потреба кожної людини в успіху очевидна і важливе саме публічне визнання заслуг, для чого використовується усна публічна похвала, відзнаки та грамоти. Цей захід гармонійно укладається як в регламент щотижневої «п'ятихвилинки», так і при проведенні масштабних корпоративних заходів, наприклад, День медичного працівника, новорічна вечірка тощо.

2. Створення комфортних умов праці та відпочинку. Робота в стоматології пов'язана з моральним та фізичним навантаженням, тому психологічне розвантаження або просто «зона відпочинку» працівникам просто необхідна. Засоби та зусилля, що були потрачені на технічне оснащення та облаштування робочих місць, виробничу естетику, облагороджування робочого побуту, створення умов для відпочинку та психологічного розвантаження у перервах під час робочого дня, окупляться зростанням продуктивності праці, підвищенням якості роботи і, відповідно, підвищенням прибутку підприємства.

Затрати на реалізацію заходів з покращення умов праці працівників КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Розрахунок витрат на реалізацію заходів з покращення соціальних умов праці працівників КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1»

Стаття витрат	Сума, грн.
Облаштування обідньої зони	10000
– покупка обіднього столу	1800
– покупка стільців	2500
– покупка чайника	700
– покупка мікрохвильової печі	3500
– покупка посуду	1500
Облаштування кімнати психологічного розвантаження:	20500
– косметичний ремонт	10000
– масажне крісло	3000
– придбання зелених рослин	1000
– куточок відпочинку	5000
– жалюзі	1500
Всього:	30500

3. Надання оплачуваних відгулів, додаткових днів відпустки.
4. Забезпечення гнучкого графіка працівникам. Надається за письмовою заявою працівника.
5. Навчання співробітників.
6. Можливість постійного підвищення кваліфікації.
7. Організація корпоративних заходів.
8. Привітання працівників зі значущими датами (ювілей, весілля, народження дитини).

Отже, на основі вивчення процесу мотивації працівників КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1», можна зробити висновок про те, що тут застосовуються різні методи, що охоплюють як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання. Використовуючи в сукупності систему матеріальної і нематеріальної мотивації праці, стане можливим максимальне збільшення продуктивності працівників, що в першу чергу необхідно для реалізації успішної діяльності підприємства.

3.3. Шляхи удосконалення управління фінансовим станом підприємства.

Проведений у другому розділі даної роботи аналіз фінансового стану підприємства показав, що КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» при досить хороших фінансових показниках, все ж таки потребує заходів для фінансового оздоровлення підприємства.

Основними шляхами підвищення рівня фінансової стійкості підприємства є:

- збільшення власного капіталу за рахунок додаткових внесків засновників та реінвестування отриманого прибутку на розвиток підприємства;
- отримання довгострокового фінансування;
- формування оптимальної структури капіталу.

Фінансова стійкість підприємства залежить від того, наскільки оптимізована структура капіталу. Структура капіталу відображає співвідношення позикового і власного капіталів, залучених для фінансування

довгострокового розвитку підприємства. У свою чергу оптимальне співвідношення позикового і власного капіталів залежить від їх вартості.

Як показує світова практика, розвиток тільки за рахунок власних ресурсів, тобто шляхом реінвестування прибутку в компанію, як це здійснюється в КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» та більшості інших комунальних підприємств, зменшує деякі фінансові ризики, але при цьому сильно знижує швидкість збільшення розміру бізнесу, перш за все виручки. Особливо це актуально для малих і середніх компаній, таких, наприклад, як КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1».

Щоб вирішити – брати кредити або розвиватися за рахунок власних коштів, природно, слід розрахувати, що вигідніше. Найпростіший шлях – це використовувати кошти засновників. Але на практиці така ідеальна ситуація зазвичай не складається. Тому використовуються інші способи залучення фінансових ресурсів.

Перший спосіб – залучення банківських кредитів. Звичайно, використовується не проста схема кредитування підприємства через банки, а найбільш ефективні за вартістю залучення ресурсів інструменти – довгострокові і короткострокові кредити, поновлювальні кредитні лінії, овердрафти.

Інший спосіб (більш складний) – використання так званого операційного важеля – розумне співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості. У період низького попиту на стоматологічні послуги вигідніше дати клієнтам відстрочку по оплаті послуг, одночасно намагаючись отримати максимальну відстрочку по оплаті придбаного стоматологічного матеріалу. І навпаки, на піку зростання обсягів наданих стоматологічних послуг змінюється і фінансова політика – скорочується відстрочка з оплати або послуги надаються за передоплатою.

Для підвищення ефективності оперативного управління платоспроможністю підприємства, а також контролем своєчасного погашення дебіторської заборгованості, керівництву КП «ДП стоматологічної поліклініки

№ 1» можна рекомендувати застосування платіжного календаря.

Платіжний календар – є похідною від операційного бюджету руху грошових коштів і інструменту оперативного або тактичного контролю за рухом грошових коштів, згідно затверджених лімітів та обраної стратегії. Він відображає очікувані грошові надходження та витрати у плановому періоді і призначений для планування змін обсягу грошових коштів та майбутніх фінансових потреб.

Завдання платіжного календаря сформувати графік надходжень і виплат грошових коштів, уникнувши при цьому касових розривів.

Платіжний календар може мати різну структуру і наповнення в залежності від виду бізнесу і пріоритетів відповідальних співробітників підприємства. Однак в будь-якому платіжному календарі має бути присутня основна інформація:

- графік надходжень грошових коштів і їх обсяги;
- графік і обсяг запланованих платежів;
- суми залишків на рахунках і їх джерело.

Для його побудови потрібно розділити місяць на тижні, а тижні на дні. Наочно складений розподіл виплат допоможе визначити найбільш ризиковані періоди з точки зору появи касових розривів і перерозподілити грошові потоки так, щоб кінцеве щоденне сальдо залишалось позитивним.

Виділяють шість етапів при складанні платіжного календаря (рис. 3.2).

Така методика складання платіжного календаря може слугувати засобом ранньої діагностики фінансового стану підприємства. Якщо планується позитивне сальдо, то можна розраховувати на отримання додаткового доходу. Якщо ж на стадії проекту виявлено нестачу фінансових коштів, то у керівника є час для прийняття необхідних заходів.

Ще однією можливістю отримати найбільшу віддачу від вкладених у підприємство коштів, залучити клієнтів і підвищити прибутковість підприємства стоматологічного профілю є впровадження автоматизації основних управлінських завдань.

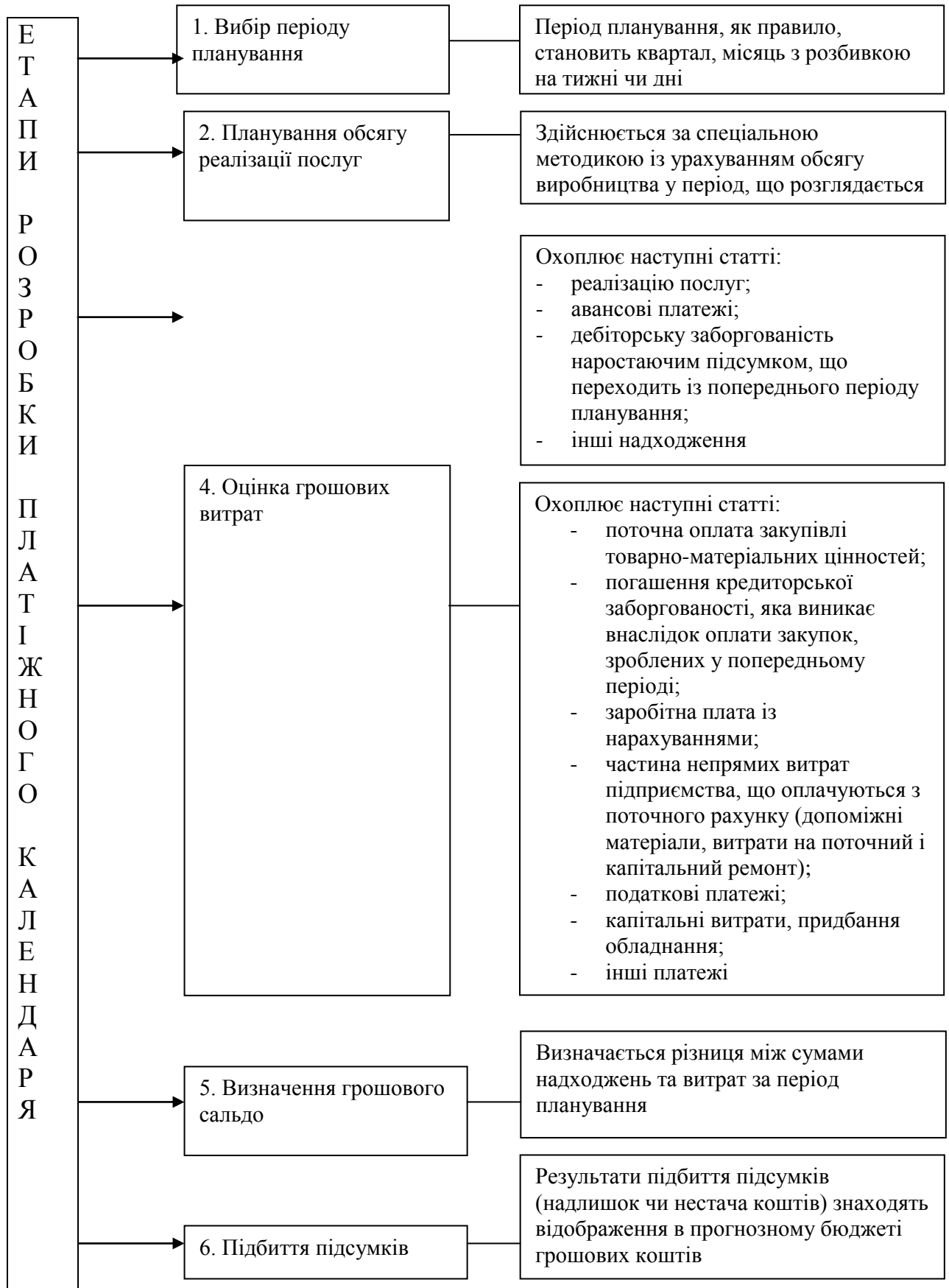


Рис. 3.2. Етапи розробки платіжного календаря.

Це дозволить максимально відсторонити людей від процесу систематизації та обробки даних і дозволить лише здійснювати функцію контролю, а вся трудомістка робота буде виконуватись автоматично.

Використання спеціальних програм для управління стоматологічним підприємством:

- спростить роботу персоналу і знижує часові витрати на заповнення амбулаторних карт, реєстраційних форм, фінансових документів, договорів тощо;

- підвищить ефективність взаємодії різних підрозділів і посадових осіб стоматологічного підприємства;

- уніфікує і систематизує дані про пацієнтів, персонал і устаткування підприємства, проведені роботи, використані матеріали, розрахунки з клієнтами;

- допоможе планувати роботу персоналу, прийом пацієнтів, закупівлю стоматологічних та витратних матеріалів.

Вартість стандартної конфігурації та перелік завдань, які вирішуються за її допомогою представлені у табл. 3.2:

Таблиця 3.2

Вартість та перелік завдань стандартної конфігурації програмного забезпечення з управління стоматологічним підприємством

Стандартна конфігурація:	Вирішує наступні завдання	Ціна, грн.
Базова конфігурація (реєстратура+адміністратор)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ведення картотеки медичного персоналу стоматологічного підприємства. 2. Ведення картотеки пацієнтів стоматологічного підприємства. 3. Складання розкладу роботи лікарів з урахуванням наявних робочих місць, зайнятості і присутності медичного персоналу. 4. Планування прийому пацієнтів з урахуванням розкладу роботи лікарів-стоматологів. 5. Облік проведення профілактичних оглядів. 	7000

	6. Ведення плану заходів, дошки оголошень, розсилка термінових повідомлень користувачам системи.	
--	--	--

Продовж. табл. 3.1

Клініка	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ведення, зберігання і супровід інформації про проходження пацієнтами лікування в стоматологічному підприємстві. 2. Постановка діагнозу. 3. Призначення курсу лікування. 4. Облік виконаних робіт. 5. Ведення пародонтологічної карти зубів, що містить розширений діагноз і графічні карти зубів. 6. Ведення, зберігання і обробка рентгенівських знімків і відеоматеріалів, їх описів. 7. Ведення, зберігання і обробка інформації про пацієнтів: алергічних реакціях, перенесені захворювання, анатомічні особливості тощо. 	3000
Бухгалтерія	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ведення картотеки платників за надані послуги. 2. Ведення прейскуранта цін на послуги, що надаються. 3. Розрахунок заробітної плати. 4. Облік розрахунків з клієнтами та фінансова історія взаєморозрахунків. 5. Контроль обліку витратних матеріалів. 	3000
Склад	<ol style="list-style-type: none"> 1. Облік матеріалів, що використовуються під час роботи стоматологічного підприємства. 2. Моніторинг наявності матеріалів на складі. 3. Списання матеріалів за нормами витрат. 4. Планування закупівель стоматологічних матеріалів. 	3000
Керівник	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз прийому пацієнтів: звіти про кількість приймів за період часу, по лікарях, пацієнтам, курсам лікування, способом оплати. 2. Аналіз наданих послуг: звіти про кількість і сумарну вартість наданих послуг по лікарях, пацієнтам, діагнозами, послуг, операцій, способами оплати. 3. Аналіз матеріалів, що витрачаються: звіти по приходу, видачі, витраті і залишках матеріалів на складі (відділенні). 4. Аналіз розрахунку з пацієнтами. 5. Аналіз стоматологічних послуг, кількісна оцінка ефективності роботи підприємства, графічне представлення показників роботи медичного персоналу за періоди. 6. Контроль роботи співробітників і виконання ними своїх обов'язків. 7. Детальний контроль виявлення порушень в роботі співробітників. 8. Аналіз реклами, оцінка ефективності проведення рекламних заходів і акцій. 	4000
Всього:		20000

Ефективність застосування програмного забезпечення після впровадження в стоматологічному підприємстві можна оцінити використовуючи прямі та непрямі показники. Прямі (економічні) показники дають оцінку автоматизації в грошовому вираженні, включають в себе

визначення кількості затрат на експлуатацію інформаційної системи. До непрямих показників відносяться:

- підвищення ефективності та актуальності інформації;
- підвищення якості інформації, її точності, детальності;
- зменшення часу, що витрачається на обробку інформації;
- підвищення якості обслуговування пацієнтів;
- підвищення якості праці за рахунок скорочення рутинних операцій;
- вдосконалення роботи співробітників.

Автоматизація стоматологічного підприємства розвантажить персонал, оптимізує роботу підприємства, скоротить втрати грошових коштів і часу, що витрачаються на залучення і обслуговування пацієнтів. Вартість програмного продукту становить 20000 грн., отже його придбання окупиться через менш, ніж за місяць.

Висновки до розділу 3.

1. Бізнес-модель КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» розглядає комунальне підприємство стоматологічного профілю не стільки як лікувальний заклад, скільки як комерційне підприємство. В ній детально прописаний асортимент послуг та порядок ціноутворення, функції та посадові інструкції працівників, технології виконання робіт, порядок обслуговування пацієнтів. Обрана модель і розроблений бізнес-план підприємства визначає порядок прийняття всіх рішень організації підприємства, дотримання якого створить умови для діяльності високотехнологічної стоматологічної клініки, здатної задовольнити попит населення із середнім і вище рівнем доходу.

2. Система мотивації персоналу КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» заснована на адміністративно-правових методах управління. На підприємстві застосовуються різні методи, що охоплюють як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання. Подальша реалізація діючої системи стимулювання персоналу дасть можливість максимально збільшити продуктивність працівників, що в першу чергу необхідно для реалізації

успішної діяльності підприємства.

3. В рамках вдосконалення управління фінансовим станом КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» запропоновано наступні дієві та практичні рекомендації щодо його поліпшення: залучення додаткового позикового капіталу, застосування платіжного календаря, використання програмного забезпечення для управління фінансовим станом.

ВИСНОВКИ

В роботі проведено аналіз стану управління комунальним стоматологічним підприємством, надано рекомендації щодо його удосконалення, на прикладі КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1». Отримано наступні висновки та надано рекомендації:

1. Розвиток стоматологічного підприємства передбачає три аспекти – розширення клієнтської бази, грамотне просування та якісні послуги. Основою успішної роботи підприємства виступає кваліфікований персонал. Незважаючи на зазначені недосконалості правового врегулювання надання медичних послуг, можна констатувати, що рівень правового врегулювання діяльності ринку медичних послуг, дає можливість надавати якісні медичні послуги, зокрема, шляхом правильної організації і вдосконалення своєї діяльності медичними підприємствами.

2. Ринок стоматологічних послуг відноситься до числа секторів ринку медичних послуг, що найбільш динамічно розвиваються. Характерним для нього є зростання числа стоматологічних організацій і, перш за все, недержавних, поява елементів конкуренції, зміна самих медичних організацій, їх структури і розмірів. Основним призначенням стоматологічної поліклініки КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» є амбулаторне лікувально-профілактичне обслуговування населення. Поліклініка має вигідне розташування, привабливий вигляд, достатньо благоустроєна.

3. Фактори, які впливають на стоматологічну організацію можна умовно розділити на дві групи: що виникають із зовнішнього середовища і виникають з внутрішнього середовища. Проаналізувавши матрицю SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» має достатньо сильні позиції за рівнем кваліфікації фахівців та наявності сучасних технологій та обладнання, за рівнем обслуговування. Однак, аналіз недоліків в роботі підприємства показав, що необхідно звернути увагу на створення сайту підприємства. Для того щоб збільшити конкурентну позицію необхідно

розробити заходи щодо стимулювання збуту і ефективності залучення покупців, звернути особливу увагу на розробку ефективної маркетингової стратегії.

4. Розглянута організаційна структура КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» відноситься до типу лінійно-функціональних. Відповідно до неї, формуються відділення підприємства за видами діяльності (терапевтична стоматологія, ортопедична стоматологія, хірургічна стоматологія, адміністрація), в рамках яких виділяються ще дрібніші за своїм набором функцій: фізіотерапевтичний кабінет, рентген-кабінет, зуботехнічна лабораторія, каса, реєстратура. При цьому управління підлеглими здійснюється за допомогою вертикальних зв'язків, «зверху вниз»: лінійний керівник – завідувач відділення – ставить завдання і призначає виконавців. А ті можуть давати розпорядження своїм підлеглим.

5. Результати аналізу динаміки, структури персоналу КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» свідчать, що фахівці підприємства – це кваліфіковані лікарі, які продовжують поновлювати свої знання як в роботі з сучасним обладнанням і найновіших методів лікування. Як показав аналіз, за 2017-2019 рр. питома вага працівників найбільш важливих для підприємства категорій персоналу (керівники, професіонали, фахівці), від робіт яких залежить ефективна діяльність підприємства і отримання прибутку, істотно не змінилась та займає найбільшу питому вагу в структурі всього персоналу. Проведене дослідження структури персоналу підприємства за віком, освітою та стажем роботи, виявило, що основу персоналу КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» складають молоді, енергійні і високоосвічені люди. В значній мірі переважає вікова категорія від 25 до 40 років. Більшість персоналу КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» працює на підприємстві від 10 до 20 років.

6. Аналіз основних фінансових показників КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» за 2017-2019 роки свідчить, про те, що підприємство має певний запас фінансово-економічної міцності. Високий рівень виробничого потенціалу, показники автономії, ліквідності та платоспроможності

характеризують його ліквідним, здатним в короткий час забезпечити короткострокові зобов'язання.

7. Підприємство досить ефективно веде свою діяльність, про що свідчить позитивний показник коефіцієнту рентабельності оборотних активів протягом трьох років. Однак, було виявлено недостатньо ефективне використання вкладеного власного капіталу. Це означає, що на підприємстві в період 2017-2018 рр. накопичилося надмірна кількість оборотних коштів. У 2019 році ситуація змінилась на краще.

8. Бізнес-модель КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» розглядає комунальне підприємство стоматологічного профілю не стільки як лікувальний заклад, скільки як комерційне підприємство. В ній детально прописаний асортимент послуг та порядок ціноутворення, функції та посадові інструкції працівників, технології виконання робіт, порядок обслуговування пацієнтів. Обрана модель і розроблений бізнес-план підприємства визначає порядок прийняття всіх рішень організації підприємства, дотримання якого створить умови для діяльності високотехнологічної стоматологічної клініки, здатної задовольнити попит населення із середнім і вище рівнем доходу.

9. Система мотивації персоналу КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» заснована на адміністративно-правових методах управління. На підприємстві застосовуються різні методи, що охоплюють як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання. Подальша реалізація діючої системи стимулювання персоналу дасть можливість максимально збільшити продуктивність працівників, що в першу чергу необхідно для реалізації успішної діяльності підприємства.

10. В рамках вдосконалення управління фінансовим станом КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» запропоновано наступні дієві та практичні рекомендації щодо поліпшення його стану: залучення додаткового позикового капіталу, застосування платіжного календаря, використання програмного забезпечення для управління фінансовим станом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова Т. А. Теорія організації: навч. посібник М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. 367.
2. Акимов В. Стоматологическая клиника с нуля. Пособие для инвестора М.: Издательский дом «Арнион», 2008. 50 с.
3. Акопов В.И. Медицинское право в вопросах и ответах. М.: ПРИОР, 2001.
4. Акопов В.И. Правое обеспечение профессиональной деятельности медсестер (Основы медицинского права). М.: Издательский центр «МарТ», 2005. 397с.
5. Альтернативні підходи до розв'язання конфліктів: теорія і практика застосування / Уклад.: Н. Гайдук, І. Сенюта, О. Бік, Х. Терешко. Львів:ПАІС, 2007. 369с.
6. Андреев Ю.Н. Платные медицинские услуги. Правовое регулирование и судебная практика. М.: Ось. 89, 2017, 684 с.
7. Аномалії в цивільному праві України. Навчально-практичний посібник. 2-е вид.. Майданик Р.А., Бервено С.М., Майданик Н.І., Тімуш І.С. та ін. / За ред. Майданика Р.А. К. Юстініан, 2010. 1008 с.
8. Багацька К. В. Говорушко Т. А. Фінансовий аналіз : підручник К. : АртЕк, 2014. 320 с.
9. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика : навчально-методичний посібник К. : Центр учбової літератури, 2009. 328 с.
10. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Навч. посіб. К.: ВД «Професіонал», 2006. 512 с.
11. Біоетика / Пер. з італ. В.Й. Шовкун: Підручник. Львів: Видавництво ЛОБФ «Медицина і право», 2017. 672 с.
12. Библиография по медицинскому праву / Т. Короткий, Л. Осинская. Одесса: Феникс, 2020. 80 с.

13. Бойко В.В. Психология и менеджмент в стоматологии. Том I. Клиника «под ключ». Санкт-Петербург, 2009. 1008 с.
14. Бондаренко М.М. Стоматолог и пациент: правовая действительность. Москва: Медицинская книга, 2009. 124 с.
15. Бондаренко Т.І. Основи медичної інформатики. Практикум: навчальний посібник. Київ: Медицина, 2018. 128 с.
16. Бригхем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент. Полный курс. В 2-х т.: Пер. с англ. \ Под ред. В.В.Ковалева.-СПб: Экономическая школа, 2005. 1166 с.
17. Булеца С.Б. Право фізичної особи на життя та здоров'я (Порівняльно-правовий аспект): Монографія. Ужгород: Ліра, 2016. 172с.
18. Верланов Ю.Ю. Фінансовий менеджмент: навчально-метод. Посібник. Миколаївський держ. гуманітарний ун-т ім. Петра Могили комплексу "КиєвоМогилянська академія". Миколаїв: Видавництво МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 344 с.
19. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
20. Воробйов Ю. М. Фінансовий менеджмент: Навч. посібник. Сімферополь: Таврія, 2009. 182 с.
21. Волков В., Дешко Л. Ліцензування господарської діяльності у сфері охорони здоров'я. Правничий часопис Донецького університету. 2004. №2. с.37-45.
22. Волков В., Дешко Л. Проблеми цивільно-правового регулювання угод, пов'язаних з наданням платних медичних послуг. Правничий часопис Донецького університету. 2004. № 1. С. 42-48.
23. Голубчиков М.В., Орлова Н.М., Кравчук Н.Г. Аудит медико-статистичної інформації в стаціонарах (лекція). Практика управління закладом охорони здоров'я. 2018. № 6. с. 69-78.
24. Гладун З.С . Адміністративно-правове регулювання повноважень

органів місцевого самоврядування у сфері охорони здоров'я населення

[Електронний ресурс]. Режим доступу: www.lex-line.com.ua

25. Дикань Н.В., Борисенко ЛІ. Менеджмент: Навч. посіб. К.: Знання, 2018. 389 с..

26. Спіфанова І. Ю., Джеджула В. В. Фінансовий аналіз та звітність: практикум.. Вінниця : ВНТУ, 2017. 143 с.

27. Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності». Документ 1775-14 від 1 червня 2000 року [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>

28. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців». Документ 755-15 від 15 травня 2003 року. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>

29. Закон України «Про оренду державного та комунального майна». Документ 2269-12 від 10 квітня 1992 року [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>

30. Закон України «Про захист економічної конкуренції». Документ 2210-14 від 11 січня 2001 року [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>

31. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції». Документ 236/96-вр від 7 червня 1996 року [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>

32. Закон України «Про захист прав споживачів». Документ 1023-12 від 12 травня 1991 року [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>

33. Закон України «Про фінансовий лізинг». Документ 723/97-вр від 16 грудня 1997 року [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>

34. Закон України «Про колективні договори і угоди». Документ 3356-12 від 1 липня 1993 року [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>

35. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)». Документ 137/98-вр [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>

36. Закон України «Про оплату праці». Документ 108/95-вр від 24 березня 1995 року [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>

37. Закон України «Про охорону праці». Документ 2694-12 від 14 жовтня 1992 року [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>

38. Іляш О.І., Блохін П.В. Майбутнє HR менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. Ефективна економіка. 2018. № 10. с. 5-15.

39. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Учебник. А. Я. Кибанов. 3-е изд., доп. и перераб. М. : ИНФРА-М, 2011. 638 с.

40. Кибанов А.Я., Коновалова В.Г., Ушакова М.В. Служба управління персоналом: учеб. пособие / под ред. А. Я. Кибанова. М.: КноРус, 2010. С. 69-78.

41. Клімушин П. С., Іванова І.Д., Орлов О.В. Технології автоматизації управління підприємством: навч. посіб. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2017. 150 с.

42. Ковальов В. В. Финансовый менеджмент: теория и практика. М. : ТК Велби, Проспект, 2007. 1024 с.

43. Ковтун Н. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. для студентів ВНЗ. К. : Київський університет, 2014. 527 с.

44. Козирева О.В. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Х.: Вид-во НфаУ, 2020. 238 с.

45. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. 2016. № 4. Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nauka.com.ua>

46. Леус П.А. Коммунальная стоматология. Брест: ОАО «Брестская типография», 2000. 284 с.

47. Лук'янов В.І., Дядченко В.П. Формування кадрової політики підприємства. Харків, 2015. 186с
48. Мальчик М. В. Фінансовий аналіз: кредитно-модульний курс : навч.- метод. посіб. / М. В. Мальчик, С. Т. Бойко ; Міжнар. екон.-гуманіт. ун-т ім. акад. С. Дем'янчука. Рівне : [б. в.], 2010. 236 с.
49. Менеджмент організацій: Підручник / За заг. ред. Л. І. Федулової. К.: Либідь, 2004. 448 с.
50. Монастирський Г.Л. Теорія організації: Навч. посіб. К.: Знання, 2008. 319 с.
51. Мохов А.А. Конфликты в профессиональной деятельности врачей-стоматологов. Волгоград: изд-во ВолгГМУ, 2019. 132 с.
52. Мних Є. В. Барабаш Н. С. Фінансовий аналіз: підруч. для студентів ВНЗ, К. : КНТЕУ, 2014. 535 с.
53. Основи менеджменту: / За науковою ред. проф. В.Г. Федоренка. К.: Алерта, 2007. 420 с.
54. Отенко І. П. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / І. П. Отенко, Г. Ф. Азаренков, Г. А. Іващенко. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 155 с.
55. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб. / за ред. Ю. Є. Петруні. -2-ге вид. - К.: Центр учбової літератури, 2011. 216 с.
56. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку формування, ведення і користування відомостями ліцензійного реєстру та подання їх до Єдиного ліцензійного реєстру». Документ 1658-2000-п від 8 листопада 2000 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
57. Протоколи надання стоматологічної допомоги [Електронний ресурс] / за ред. Ю.В. Опанасюка. Електрон, текстовые дан. К.: Світ сучасної стоматології, 2005. 504 с.
58. Рульєв В.А., Гуткевич С. О. Менеджмент. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.

59. Седова Н.Н., Дмитриенко С.В. Ваш бизнес стоматология (нормативная регуляция в стоматологии). Москва: Медицинская книга, 2001. 14 с.
60. Старченко Г.В. Управління проектами: теорія та практика.: навч. Посібник. Чернігів: видавець Брагінець О.В., 2018. 306 с.
61. Феськов В.В. Основи менеджменту і маркетингу в стоматології. Київ : Медицина, 2015. 192 с.
62. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. 2-ге вид., Київ: Кондор, 2019. 434 с.