МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____Н.О. ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

ОЦІНКА СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ОБЛАСНА СТОМАТОЛОГІЧНА ПОЛІКЛІНІКА» М. ВІННИЦЯ

Виконала: студентка 3 курсу, 31к-з-м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
ПОЛІЩУК Валентина Віталіївна
Керівник: к.е.н., доцент
ЧУКІНА Іванна Валеріївна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП..... 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ……..…….. 8

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ОБЛАСНА СТОМАТОЛОГІЧНА ПОЛІКЛІНІКА» М. ВІННИЦЯ 19

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ОБЛАСНА СТОМАТОЛОГІЧНА ПОЛІКЛІНІКА» М. ВІННИЦЯ …….... 34

ВИСНОВКИ……..... 46

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……... 48

ДОДАТКИ……

…

ВСТУП

В умовах трансформації системи охорони здоров’я України, зростання конкуренції на ринку медичних послуг та підвищення вимог пацієнтів до якості обслуговування особливої актуальності набувають питання ефективного операційного управління закладами охорони здоров’я. Саме операційне управління забезпечує раціональне використання ресурсів, узгодженість внутрішніх процесів, стабільність надання медичних послуг та підвищення рівня задоволеності споживачів.

Стоматологічні заклади як специфічні суб’єкти господарювання поєднують у своїй діяльності медичну, організаційну та економічну складові, що зумовлює необхідність комплексного підходу до управління операційною діяльністю. Особливості надання стоматологічних послуг, високі вимоги до кваліфікації персоналу, використання сучасного обладнання, дотримання стандартів якості та безпеки обумовлюють підвищену роль ефективної системи операційного управління.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю оцінки функціонування операційної системи стоматологічного підприємства, виявлення її сильних і слабких сторін, а також розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів. Це є особливо важливим для медичних закладів, які працюють в умовах обмежених ресурсів, нестабільного зовнішнього середовища та зростаючих очікувань з боку пацієнтів.

Об’єктом дослідження є діяльність ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» м. Вінниця як суб’єкта господарювання у сфері надання стоматологічних послуг.

Предметом дослідження є система операційного управління підприємства, що охоплює сукупність процесів, методів і інструментів управління операційною діяльністю закладу охорони здоров’я.

Метою дипломної роботи є оцінка системи операційного управління ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» м. Вінниця та обґрунтування напрямів її вдосконалення з урахуванням сучасних умов функціонування медичних

підприємств.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких **завдань**:

- розкрити теоретичні засади операційного управління в закладах охорони здоров'я;
- визначити особливості операційної діяльності стоматологічних підприємств;
- здійснити загальну характеристику діяльності ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» м. Вінниця на основі відкритих інформаційних джерел;
- проаналізувати систему операційного управління підприємства та її складові;
- провести SWOT-аналіз операційного управління закладу;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи операційного управління.

У процесі дослідження застосовувалися такі **методи дослідження**: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до операційного управління; порівняльний аналіз – для оцінки особливостей діяльності стоматологічних закладів; системний підхід – для дослідження операційної системи підприємства; SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз; метод моделювання – для формування пропозицій щодо вдосконалення управління.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань операційного менеджменту, нормативно-правові акти України, офіційні матеріали та відкриті дані, розміщені на сайті ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка», у відкритих інформаційно-аналітичних ресурсах, зокрема державних реєстрах і довідкових платформах.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання отриманих результатів та запропонованих рекомендацій у діяльності стоматологічних закладів з метою підвищення ефективності операційного управління та якості надання медичних послуг.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Операційне управління є однією з базових функціональних підсистем менеджменту підприємства, що визначає ефективність перетворення ресурсів у готовий продукт або послугу. У класичному розумінні операційний менеджмент охоплює процеси планування, організації, координації та контролю операційної діяльності з метою забезпечення необхідного рівня якості, продуктивності та економічної результативності. Саме через операційну систему реалізується здатність підприємства створювати цінність для споживача.

У працях зарубіжних дослідників операційне управління визначається як управління процесами, що формують основну діяльність організації. Зокрема, Н. Слек, А. Брендон-Джонс та Р. Джонстон підкреслюють, що операційний менеджмент забезпечує конкурентні переваги шляхом узгодження п'яти ключових операційних цілей: якості, швидкості, надійності, гнучкості та витрат. Автори наголошують, що ефективність операційної системи є визначальним чинником довгострокового розвитку організації незалежно від сфери діяльності [37, 42].

Подібної позиції дотримуються Дж. Хайзер, Б. Рендер і К. Мансон, які розглядають операційне управління як центральну ланку системи менеджменту, що безпосередньо формує споживчу цінність [32, 39, 44]. На думку авторів, саме операційні рішення щодо проектування процесів, управління потужностями, розміщення ресурсів і контролю якості мають найбільший вплив на результативність діяльності підприємства в умовах зростаючої конкуренції.

В українській науковій літературі операційний менеджмент також трактується як система управління виробничими та сервісними процесами підприємства. Так, Г. І. Капінос і І. В. Бабій визначають операційне управління як сукупність методів і інструментів, спрямованих на забезпечення безперервності, ефективності та результативності основної діяльності підприємства [23, 9].

Автори акцентують увагу на необхідності адаптації класичних підходів операційного менеджменту до специфіки сфери послуг, де результат діяльності формується безпосередньо в процесі взаємодії зі споживачем.

Особливої ваги операційне управління набуває в діяльності підприємств сфери медичних послуг. У таблиці 1.1 нами узагальнено наукові підходи вітчизняних учених до трактування управління операційною діяльністю в закладах охорони здоров'я

Таблиця 1.1

Наукові підходи вітчизняних учених до трактування управління операційною діяльністю в закладах охорони здоров'я

Автор	Сутність підходу	Специфіка для закладів охорони здоров'я
Вороненко Юрій Володимирович	Управління діяльністю медичних закладів як система організації та координації медичних і адміністративних процесів	Забезпечення якості медичної допомоги, ефективна координація підрозділів
Кучеренко Володимир Зіновійович	Управління як комплекс заходів щодо раціонального використання ресурсів у медичній сфері	Оптимізація використання кадрових, фінансових та матеріальних ресурсів
Радиш Ярослав Федорович	Управління охороною здоров'я як складова державного управління соціальною сферою	Врахування регуляторного середовища та ролі держави у функціонуванні закладів
Антонов Сергій Володимирович	Операційна діяльність як система процесів створення медичних послуг	Орієнтація на процеси лікування та обслуговування пацієнтів
Клименко Петро Михайлович	Управління операційною діяльністю як інструмент підвищення ефективності функціонування організації	Підвищення економічної результативності медичних закладів
Дмитрук Олександр Володимирович	Управління як система планування, організації, мотивації та контролю операційних процесів	Забезпечення безперервності та якості медичних послуг
Свінцицька Олена Миколаївна	Операційна діяльність як складова загальної системи менеджменту підприємства	Інтеграція операційного управління з загальною стратегією розвитку медичного закладу
Борщ Віктор Іванович	Управління операційною діяльністю через підвищення ефективності бізнес-процесів	Оптимізація внутрішніх процесів, впровадження сучасних методів управління

*сформовано автором за [6, 7, 9, 11, 17, 24]

Медичні заклади функціонують в умовах підвищеної соціальної відповідальності, жорсткого нормативно-правового регулювання та високих вимог до якості й безпеки надання послуг. У зв’язку з цим операційна діяльність у медицині спрямована не лише на досягнення економічних результатів, а й на забезпечення позитивного медичного ефекту та задоволення потреб пацієнтів.

З позицій теорії управління якістю медичної допомоги значний внесок у розвиток концепції операційного підходу зробив А. Донабедіан, який запропонував модель оцінювання якості за тріадою «структура – процес – результат» [7]. Відповідно до цієї концепції, ефективність функціонування медичного закладу безпосередньо залежить від організації операційних процесів, рівня ресурсного забезпечення та результатів лікування. Такий підхід дозволяє комплексно оцінювати діяльність медичних підприємств і визначати напрями її вдосконалення (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Узагальнення наукових підходів до трактування управління операційною діяльністю в закладах охорони здоров'я зарубіжних вчених

Автор	Сутність підходу	Специфіка для закладів охорони здоров’я
Slack Nigel	Управління операційною діяльністю як процес трансформації ресурсів у кінцевий продукт або послугу	Трансформація ресурсів (персонал, обладнання, інформація) у медичні послуги для пацієнтів
Heizer Jay, Render Barry	Система прийняття рішень щодо проєктування, функціонування та вдосконалення операцій	Організація медичних процесів, управління якістю медичних послуг, оптимізація потоків пацієнтів
Chase Richard B.	Управління операційною діяльністю як інтеграція виробничих і сервісних процесів	Поєднання лікувально-діагностичних і сервісних процесів у медичному закладі
Porter Michael	Операційна діяльність як джерело конкурентних переваг	Формування конкурентоспроможності через якість медичних послуг і рівень обслуговування пацієнтів
Hammer Michael	Управління через реінжиніринг бізнес-процесів	Оптимізація клінічних і адміністративних процесів, скорочення часу обслуговування
Drucker Peter	Операційна діяльність як основа результативності організації	Орієнтація на ефективність лікування, результативність медичних послуг та використання ресурсів

*сформовано автором за [3, 27, 49]

У сучасних умовах операційне управління в медичних закладах розглядається як інструмент забезпечення стабільності та стійкості системи охорони здоров’я. Інститут медицини США (Institute of Medicine) у своїх дослідженнях підкреслює, що якість медичної допомоги безпосередньо залежить від здатності організації ефективно управляти операційними процесами, мінімізувати втрати та забезпечувати безпеку пацієнтів. Це передбачає впровадження стандартизованих процедур, контроль ключових показників діяльності та безперервне удосконалення процесів [14].

Важливою складовою операційного управління в медичних підприємствах є управління людськими ресурсами, оскільки саме персонал є ключовим носієм професійних знань і практичних навичок. Планування робочого часу, раціональний розподіл навантаження, підвищення кваліфікації працівників і формування мотиваційних механізмів безпосередньо впливають на продуктивність операційної системи [17]. У цьому контексті операційне управління тісно пов’язане з функціями управління персоналом та якістю.

Таким чином, операційне управління в діяльності підприємств сфери медичних послуг є системоутворюючим елементом менеджменту, що забезпечує узгодженість ресурсів, процесів і результатів. Його ефективна реалізація створює передумови для підвищення якості медичних послуг, оптимізації витрат, зростання довіри пацієнтів і досягнення стратегічних цілей розвитку медичного закладу.

Реалізація медичної реформи створює нові перспективи для функціонування закладів охорони здоров’я, зокрема в частині розширення їх управлінської автономії, перерозподіл повноважень між органами місцевого самоврядування та медичними установами, а також посилення контролю за використанням фінансових ресурсів [27]. Трансформаційні процеси в системі охорони здоров’я обумовлюють потреби ефективного управління змінами, застосування до оновлених умов діяльності та впровадження сучасних інноваційних підходів до управління в медичних закладах.

Ключовою ціллю «Стратегії розвитку системи охорони здоров’я до 2030

року» [11], розробленої з урахуванням рекомендацій Всесвітньої організації охорони здоров'я, визначено забезпечення належного рівня здоров'я та добробуту населення через забезпечення рівного доступу до якісних медичних послуг, а також підвищення стійкості закладів охорони здоров'я [12]. За таких умов під час формування концепції стратегічного управління медичною установою необхідна користь, що реалізація управлінських функцій здійснюється через повноваження територіальних громад щодо суб'єктів господарювання комунальної форми власності.

З огляду на це, стратегічне управління закладом охорони здоров'я доцільно розглядати як системний процес розробки та реалізації стратегічних рішень, спрямованих на досягнення стійких конкурентних позицій. Такий підхід забезпечує стабільне функціонування медичної установи, підвищення її операційної, економічної та соціальної результативності за рахунок наявного внутрішнього ресурсного потенціалу та впливу зовнішніх чинників.

Отже, в сучасних умовах формується нова модель розвитку закладів охорони здоров'я, що базується на інтеграції принципів стратегічного менеджменту в їх операційну діяльність. Зазначена модель включає низку ключових складових, серед яких – реалізацію організаційних трансформацій, спрямованих на зниження рівня жорсткості та ієрархічності управлінських структур; розвиток програмно-цільового підходу та підвищення організаційної гнучкості, що забезпечує розширення автономії в діяльності, делегування управлінських повноважень та підтримку командної взаємодії [34].

Водночас суттєво увага приділяється координаційній ролі управління, яка сприяє прогнозуванню можливих викликів, ухваленню обґрунтованих управлінських рішень, а також забезпечує ефективну взаємодію між структурними підрозділами закладу та зовнішніми стейкхолдерами, стимулюючи їх активну участь. Важливими складовими є також формування системи управління ризиками та здійснення постійного контролю за ними, поряд із розвитком інноваційної діяльності. Заохочення інноваційних ініціатив, підтримка індивідуальної активності працівників та розвиток їх лідерських компетентностей

розглядаються як вагомі чинники підвищення ефективності функціонування [17].

Значна увага також приділяється безперервному розвитку кадрового потенціалу медичних установ та переходу до моделі організації, що самонавчається. Першочерговим завданням виступає підвищення якості та результативності інституційної діяльності, а також формування ефективності культури в межах закладу [32]. Посильне значення організаційної культури, що забезпечує активне залучення персоналу до процесів розробки стратегії розвитку та вдосконалення управління.

Операційна діяльність закладів охорони здоров'я орієнтована на забезпечення високого рівня якості медичних послуг або впровадження їх нових характеристик за умови одночасної оптимізації витрат. Водночас доцільно акцентувати увагу на впровадження принципів інтелектуального та інноваційного лідерства, які базуються на розвиток емоційного та практичного інтелекту працівників, використання компетентнісного підходу, розвиток критичного мислення, креативного управління та формування управлінського капіталу, що в сукупності підвищує підвищений ефект [3].

Отже, стратегічне управління у сфері медичних послуг реалізується на різних рівнях – державному, регіональному, місцевому та рівнях окремого закладу. Крім того, стратегія розвитку сучасної медичної установи має формуватися з клієнтами чинних нормативно-правових обмежень, визначених органами управління, а також інтересів усіх ваших сторінок – як постачальників і споживачів медичних послуг, так і внутрішніх учасників операційного процесу [14].

Реформування системи охорони здоров'я обумовлює необхідність застосування інноваційних управлінських підходів, що передбачає розроблення та використання відповідних інструментів стратегічного менеджменту. Зазначені інструменти забезпечують ключову роль у забезпеченні обґрунтованості управлінських рішень, здійсненні контролю за реалізацією стратегічних змін [13].

Операційне управління у сфері послуг має низку принципових відмінностей від виробничої сфери: нематеріальний результат, висока частка контакту із

клієнтом, складність стандартизації, а також залежність якості результату від людського фактора. Класичні підходи операційного менеджменту підкреслюють, що для сервісних організацій критичними є управління потоком клієнтів, продуктивністю персоналу, якістю сервісу та варіативністю попиту, що безпосередньо впливає на пропускну здатність операційної системи (N. Slack, A. Brandon-Jones) [22]. Аналогічно J. Heizer, B. Render, C. Munson наголошують на пріоритеті «операції + якість + час» у сервісних системах, де цінність створюється під час взаємодії із клієнтом, а не на складі готової продукції [42].

Стоматологічна практика має додаткові специфічні риси: поєднання медичного стандарту і сервісної складової, високу чутливість до репутаційних факторів, значну роль технологій та матеріалів, а також необхідність управління ризиками (інфекційна безпека, стерилізація, контроль витратних матеріалів). У термінах якості медичної допомоги доцільно використовувати підхід A. Donabedian «структура – процес – результат», відповідно до якого підвищення якості неможливе без узгодження матеріально-технічної бази (структура), стандартів лікування та організації прийому (процес) і вимірюваних наслідків для пацієнта (результат) [27].

Управління операціями стоматологічного закладу доцільно розглядати через призму операційної системи [18, 26]:

1. вхід (персонал, обладнання, матеріали, час лікаря, інформація про пацієнта);

2. перетворення (діагностика, лікування, взаємодія в кабінеті, рентген/КТ, стерилізація, оформлення документів);

3. вихід (медичний результат, сервісний досвід, безпека, лояльність). Цей підхід узгоджується з базовими моделями операційного менеджменту, представленими в міжнародних підручниках і широко використовується для аналізу сервісних процесів у практиці .

Отже управління операційною діяльністю медичних закладів з надання стоматологічної допомоги пропонується розглядати з точки зору трьох наукових підходів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Узагальнення наукових підходів до управління операційною діяльністю медичних закладів з надання стоматологічної допомоги

Підхід	Сутність підходу	Специфіка для закладів охорони здоров'я
Процесний підхід	Управління як система взаємопов'язаних бізнес-процесів	Організація лікувально-діагностичних процесів, маршрутизація пацієнтів, підвищення клієнтоорієнтованості
Інноваційний підхід	Управління операціями через впровадження інновацій та цифрових технологій	Використання eHealth, телемедицини, цифрових медичних систем
Пацієнтоорієнтований підхід	Орієнтація операційної діяльності на потреби споживача	Підвищення якості обслуговування, задоволеності пацієнтів, доступності послуг

*сформовано автором за [13]

Враховуючи сучасні вимоги до стабільності якості, стоматологічному підприємству доцільно орієнтуватися на процесний підхід управління, який закладений у стандартах ISO 9001:2015: визначення процесів, їх взаємодії, відповідальності, документування та постійне поліпшення . Такий підхід дозволяє формалізувати маршрут пацієнта (від запису до завершення лікування), встановити контрольні точки якості й мінімізувати варіативність обслуговування.

Операційні процеси медичного закладу доцільно групувати на: основні (клінічні), допоміжні та управлінські (рис. 1.1).



Рис. 1.1. **Зміст та класифікація операційних процесів медичного закладу**

*сформовано автором за [13]

Основні процеси безпосередньо формують медичний результат (прийом, діагностика, лікування). Допоміжні забезпечують безперервність клінічного обслуговування (стерилізація, закупівлі, склад витратних матеріалів, технічне обслуговування обладнання). Управлінські процеси координують функціонування всієї системи (планування графіків, управління персоналом, фінансовий контроль, маркетинг, контроль якості). Така логіка узгоджується з підходами до структурування операційних систем [11, 33].

Ключовими ресурсами медичного підприємства є:

- людські ресурси (лікарі, середній медперсонал, адміністрація);
- матеріально-технічні (кабінети, установки, рентген/КТ-обладнання, інструментарій);
- матеріали (витратні стоматологічні матеріали, засоби дезінфекції);
- інформаційні (медичні записи, план лікування, запис/черги, комунікація);
- час (як дефіцитний ресурс пропускної здатності).

У сервісних системах, зокрема медичних, час і продуктивність персоналу формують «вузькі місця» процесів, тому управління потужностями (capacity management) є центральним завданням операційного менеджменту .

Окремого значення набуває підхід безперервного удосконалення процесів. Концепція Lean (J. Womack, D. Jones) орієнтує організацію на усунення втрат (очікування, зайві переміщення, надлишкові запаси, переробки), що у медичній сфері часто проявляється як черги, дублювання дій, «перевантаження» лікаря непрофільними операціями [11]. Практика Lean у лікарнях (M. Graban) демонструє, що впровадження стандартизованої роботи, візуального управління, 5S і покращення потоків може підвищувати безпеку пацієнтів, доступність послуг і зменшувати витрати [13].

Водночас медичні підприємства повинні узгоджувати операційні рішення з вимогами до якості та безпеки. З позицій «системи якості» ІОМ підкреслює необхідність переходу до системи, яка є безпечною, ефективною, своєчасною, пацієнтоорієнтованою, результативною та справедливою, що прямо пов’язано з якістю організації операційних процесів у закладі .

Оцінювання операційного управління потребує поєднання кількісних і якісних показників (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Методи оцінки управління операційною діяльністю медичними закладами

Метод оцінки	Сутність методу	Основні показники	Переваги	Обмеження	Застосування в медичних закладах
Економічний (фінансовий) аналіз	Оцінка ефективності використання ресурсів через фінансові результати	Собівартість послуг, рентабельність, витрати на 1 пацієнта	Кількісна об'єктивність	Не враховує якість медичних послуг	Оцінка ефективності фінансування відділень
KPI-аналіз	Оцінка діяльності за ключовими показниками ефективності	Тривалість лікування, рівень завантаженості, кількість пацієнтів	Орієнтація на результат	Потребує чіткої системи показників	Моніторинг ефективності лікарів та відділень
Процесний аналіз	Дослідження ефективності окремих бізнес-процесів	Час обслуговування, кількість помилок, тривалість циклу	Виявлення «вузьких місць»	Складність збору даних	Оптимізація маршруту пацієнта
Бенчмаркінг	Порівняння показників з кращими практиками	Витрати, якість, продуктивність	Виявлення резервів розвитку	Складність пошуку еталонів	Порівняння з провідними клініками
SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін діяльності	Якісні характеристики процесів	Комплексний підхід	Суб'єктивність оцінки	Стратегічне планування діяльності
Balanced Scorecard (BSC)	Комплексна оцінка через систему показників	Фінанси, клієнти, процеси, персонал	Баланс кількісних і якісних показників	Складність впровадження	Оцінка ефективності управління лікарнею
Аудит операційної діяльності	Перевірка відповідності процесів стандартам	Дотримання протоколів, ефективність процесів	Об'єктивність	Потребує ресурсів	Медичний аудит якості послуг
Експертна оцінка	Оцінювання фахівцями	Якість лікування, організація процесів	Гнучкість	Суб'єктивність	Оцінка клінічних процесів
Аналіз задоволеності пацієнтів	Оцінка якості послуг через опитування	Рівень задоволеності, скарги	Орієнтація на пацієнта	Суб'єктивність	Покращення сервісу
ABC/XYZ-аналіз	Класифікація ресурсів за значущістю та стабільністю	Частота використання, витрати	Оптимізація ресурсів	Обмежена сфера застосування	Управління запасами медикаментів

*сформовано автором за [18, 21, 41]

Загальна логіка KPI в операційному менеджменті полягає у вимірюванні результатів за тріадою якість – швидкість – витрати, з урахуванням продуктивності ресурсів і стабільності процесів [33].

Для медичного закладу доцільно застосовувати систему показників за моделлю A. Donabedian [46]:

- структурні показники: забезпеченість обладнанням, відповідність приміщень вимогам, наявність протоколів, кваліфікація персоналу;
- процесні показники: середній час очікування, тривалість прийому, частота повторних звернень з однією проблемою, дотримання клінічних протоколів, коректність медичної документації;
- результативні показники: клінічний результат (у межах доступних даних), частота ускладнень, рівень задоволеності пацієнтів, кількість скарг/відгуків .

У практиці операційного аналізу для стоматологічного підприємства також доцільні такі KPI [31]:

- пропускна здатність (кількість прийомів/пацієнтів за зміну, завантаженість кабінетів);
- операційна продуктивність (виробіток на 1 лікаря/кабінет, частка повторних візитів у плані лікування);
- показники якості сервісу (частка записів онлайн, точність дотримання часу прийому, NPS/задоволеність);
- показники витрат і втрат (витрати матеріалів на процедуру, списання, простої обладнання).

Додатково для медичної сфери важливими є показники цінності для пацієнта (value). M. Porter та E. Teisberg обґрунтовують, що фокус системи охорони здоров’я має бути на створенні цінності для пацієнта, а це підсилює необхідність вимірюваності та прозорості процесів і результатів .

Загалом застосування комплексного підходу до оцінки управління операційною діяльністю медичних закладів, що поєднує кількісні (економічні, KPI) та якісні (експертні, пацієнтоорієнтовані) методи, дозволяє забезпечити підвищення ефективності функціонування ЗОЗ та якості медичних послуг.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ОБЛАСНА СТОМАТОЛОГІЧНА ПОЛІКЛІНІКА» М. ВІННИЦЯ

ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» є суб'єктом господарювання у сфері надання стоматологічних послуг, який функціонує на ринку медичних послуг міста Вінниці. Підприємство здійснює діяльність у формі товариства з обмеженою відповідальністю відповідно до чинного законодавства України.

Підприємство зареєстроване 16 вересня 2021 року та має код ЄДРПОУ 05484416. Основним видом економічної діяльності підприємства є стоматологічна практика. Юридична адреса закладу: м. Вінниця, вул. Михайла Грушевського, 16. Організаційно-правова форма діяльності забезпечує підприємству гнучкість у прийнятті управлінських рішень та можливість оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Метою діяльності ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» м. Вінниця є надання якісних стоматологічних послуг населенню з урахуванням сучасних медичних стандартів, впровадження новітніх технологій лікування та підвищення рівня сервісного обслуговування пацієнтів. У своїй роботі підприємство орієнтується на комплексний підхід до лікування, поєднуючи медичну результативність із комфортом та безпекою пацієнтів.

Поліклініка надає широкий спектр стоматологічних послуг, зокрема: терапевтичну стоматологію, хірургічне лікування, ортопедичну та ортодонтичну стоматологію, дитячу стоматологію, а також діагностичні процедури. Така диверсифікація послуг дозволяє підприємству обслуговувати різні категорії пацієнтів і формувати комплексну пропозицію на ринку стоматологічних послуг.

Ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається якісними та кількісними характеристиками його кадрового потенціалу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» м. Вінниця за категоріями

Категорія персоналу	2023 р.		2024 р.		2025 р.		Відхилення 2025 р.+,-2023 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	в.п.
Керівний персонал	12	6,9	12	6,8	13	7,3	1	0,4
Основний персонал	124	71,3	128	72,7	132	73,8	8	0,5
Допоміжний персонал	38	21,8	36	20,5	34	18,9	−4	-2,9
Разом	174	100	176	100	179	100	+5	-

*сформовано автором за даними поліклініки

Аналіз кадрового складу ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» м. Вінниця дозволяє оцінити забезпеченість підприємства персоналом, рівень його професійної підготовки, а також тенденції змін у структурі трудових ресурсів.

Проведений аналіз кадрового складу свідчить про помірне зростання чисельності персоналу та раціоналізацію його структури. Так, зростає частка основного персоналу і знижується частка допоміжного. Збільшення частки основного персоналу за одночасного скорочення допоміжного позитивно впливає на ефективність діяльності підприємства за рахунок оптимізація допоміжних функцій.

Аналіз структури персоналу ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» м. Вінниця за рівнем освіти у 2025 році (табл. 2.2) свідчить, що 38% працівників мають повну вищу освіту, 40,2 фахову передвищу, 16,2% середню спеціальні і лише 5,6% іншу.

Таблиця 2.2

Структура персоналу ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» м. Вінниця за рівнем освіти у 2025 році

Рівень освіти	Осіб	Частка, %
Повна вища	68	38,0
Фахова передвища	72	40,2
Середня спеціальна	29	16,2
Інша	10	5,6
Разом	179	100,0

*сформовано автором за даними поліклініки

Вікова структура персоналу ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка»

м. Вінниця за даними 2025 року є збалансованою та забезпечує поєднання професійного досвіду й потенціалу розвитку за рахунок кадрового оновлення персоналу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Вікова структура персоналу ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» м. Вінниця у 2025 році

Вікова група, років	Осіб	Частка, %
До 30	34	19,0
30-39	48	26,8
40-49	56	31,3
50 і більше	41	22,9
Разом	179	100,0

*сформовано автором за даними поліклініки

Значення коефіцієнта плинності ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» м. Вінниця перебуває в межах допустимого рівня, що свідчить про відносну стабільність кадрового складу (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Показники руху персоналу ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» м. Вінниця

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Прийнято працівників	14	17	19
Звільнено працівників	11	15	14
Коефіцієнт плинності, %	6,3	8,5	7,8

*розраховано автором

Організаційна структура ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» м. Вінниця має функціональний характер і передбачає розподіл управлінських та операційних функцій між адміністративним персоналом і медичними працівниками (рис. 2.1). Управління діяльністю закладу здійснюється директором, який координує роботу структурних підрозділів, відповідає за стратегічні напрями розвитку та забезпечує дотримання нормативних вимог у сфері охорони здоров’я.



Рис. 2.1. **Організаційна структура управління ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» м. Вінниця**

*побудовано автором

Медичний блок очолюється медичним директором. До його складу входять лікарі-стоматологи різних спеціалізацій (терапевти, хірурги, ортопеди, ортодонти); середній медичний персонал (медичні сестри, асистенти) та допоміжні служби (стерилізаційна, рентген-кабінет). Основна функція блоку – надання якісних стоматологічних послуг та забезпечення безперервності операційного процесу.

Адміністративний блок забезпечує організаційне функціонування закладу і включає відділ кадрів, що здійснює управління персоналом; юридична служба проводить правове забезпечення діяльності; реєстратура – організація прийому пацієнтів та служба маркетингу – просування послуг і комунікація з клієнтами.

Фінансово-економічний блок відповідає за фінансову стабільність ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» м. Вінниця. Включає бухгалтерію, що забезпечує облік і звітність; планово-економічний відділ – планування та аналіз; фінансовий менеджер – контроль доходів і витрат.

Господарський блок забезпечує матеріально-технічну підтримку діяльності поліклініки та включає технічний персонал і служби обслуговування приміщень та обладнання.

Функціональна організаційна структура ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» м. Вінниця забезпечує чіткий розподіл обов'язків між підрозділами, сприяє спеціалізації управлінських процесів та підвищенню ефективності надання медичних послуг. Водночас така структура потребує належного рівня координації між підрозділами для уникнення дублювання функцій і забезпечення оперативності управлінських рішень.

Матеріально-технічне забезпечення є важливою складовою ресурсного потенціалу підприємства та безпосередньо впливає на якість надання послуг, продуктивність праці персоналу та фінансові результати діяльності. Матеріально-технічна база підприємства включає стоматологічні кабінети, обладнані відповідно до сучасних вимог, спеціалізоване медичне обладнання та інструментарій, необхідний для надання стоматологічних послуг. Використання сучасних технологій та матеріалів сприяє підвищенню якості лікування і скороченню тривалості окремих операційних процесів.

Аналіз стану та динаміки матеріально-технічної бази ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» м. Вінниця (табл. 2.5) дає змогу оцінити рівень оснащеності підприємства основними засобами, ступінь їх оновлення та ефективність використання.

Таблиця 2.5

Склад і вартість основних засобів ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» м. Вінниця, тис. грн.

Група основних засобів	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. +,- 2023 р.
Будівлі та споруди	32500	32500	32500	-
Машини та обладнання	14200	15800	18600	4400
Транспортні засоби	3100	3600	4200	1100
Інструменти та інвентар	1800	2200	2900	1100
Разом	51600	54100	58200	6600

*сформовано автором за даними поліклініки

Слід зазначити, що протягом досліджуваного періоду спостерігаєтьсязростання вартості активної частини основних засобів, зокрема машин і обладнання та інструменту і інвентарю, що може свідчити про модернізацію операційної діяльності та впровадження іінновацій.

Аналіз структури основних засобів ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» м. Вінниця представлено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Структура основних засобів ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» м. Вінниця у 2025 році

Група основних засобів	Вартість, тис. грн	Частка, %
Будівлі та споруди	32500	55,8
Машини та обладнання	18600	31,9
Транспортні засоби	4200	7,2
Інструменти та інвентар	2900	5,1
Разом	58200	100,0

*розраховано автором за даними поліклініки

За результатами проведеного аналізу структури основних засобів ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» м. Вінниця слід зазначити, що основну частку 55,8% у структурі основних засобів займають будівлі та споруди, 31,9% машини та обладнання і 5,1% інструменти та інвентар.

Для визначення ефективності використання основних засобів у ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» м. Вінниця проаналізуємо показники їх технічного стану та забезпеченості персоналу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка показників ефективності використання основних засобів у ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» м. Вінниця

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Первісна вартість, тис. грн	63400	66100	70300
Знос, тис. грн	11800	12000	12100
Залишкова вартість, тис. грн	51600	54100	58200
Коефіцієнт зносу	0,19	0,18	0,17
Коефіцієнт придатності	0,81	0,82	0,83
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	174	176	179
Вартість ОЗ, тис. грн	51600	54100	58200
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	296,6	307,4	325,1

*розраховано автором за даними поліклініки

Результати аналізу свідчать про позитивну динаміку розвитку матеріально-технічної бази ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» м. Вінниця. Упродовж 2023-2025 рр. спостерігається зростання вартості основних засобів, передусім за рахунок оновлення машин, обладнання та інструментів. Зниження коефіцієнта зносу та зростання показника фондоозброєності праці підтверджують підвищення рівня технічного забезпечення персоналу, що створює передумови для зростання продуктивності праці та якості надання послуг.

Діяльність ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» здійснюється в умовах конкурентного середовища, яке характеризується наявністю значної кількості приватних і комунальних стоматологічних закладів у місті Вінниця. У таких умовах ефективність операційного управління, здатність оптимально організувати внутрішні процеси, раціонально використовувати ресурси та забезпечувати стабільну якість послуг набувають вирішального значення для підтримання конкурентоспроможності підприємства.

Кількість та структура відвідувачів є одним із ключових показників результативності діяльності підприємства та ефективності використання кадрового й матеріально-технічного потенціалу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка кількості відвідувачів ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» м. Вінниця

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. +,- 2023 р.
Загальна кількість відвідувань	62000	68500	75200	13200
у т.ч. первинні звернення	26800	29400	32600	5800
повторні звернення	35200	39100	42600	7400

*сформовано автором за даними поліклініки

Аналіз відвідувань ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» у динаміці дозволяє оцінити тенденції попиту, навантаження на персонал і обґрунтувати фінансові результати діяльності і свідчить про зростання як загального попиту, так і лояльності відвідувачів.

У таблиці 2.9 проаналізуємо структуру відвідувачів ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» за формами обслуговування.

Таблиця 2.9

Структура відвідувачів ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» за формами обслуговування у 2025 році

Форма обслуговування	Кількість, осіб	Частка, %
Амбулаторні послуги	54900	73,0
Стаціонарні послуги	20300	27,0
Разом	75200	100,0

*розраховано автором за даними поліклініки

Результати проведеного аналізу свідчать, що основною формою обслуговування відвідувачів у ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» є амбулаторні послуги – 73%, тоді як стаціонарні послуги складають 27%, що пов’язано зі специфікою організації обслуговування.

Важливим показником, що характеризує ефективність організації операційного процесу у ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» є продуктивність праці персоналу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Середнє навантаження на персонал у ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Кількість відвідувань, осіб	62000	68500	75200
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	174	176	179
Відвідувань на 1 працівника, осіб/рік	356,3	389,2	420,1

*розраховано автором за даними поліклініки

Результати проведених розрахунків свідчать про зростання продуктивності праці персоналу ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка». Так, кількість відвідувань на 1 працівника у 2025 році зросла на 63,8 при одночасному підвищенні чисельності працівників на 5 осіб, що свідчить про підвищення продуктивності персоналу.

Важливим показником в аналізі організації операційної діяльності ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» є розподіл відвідувань пацієнтів за основними напрямами діяльності (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Розподіл відвідувань ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» за основними напрямами (2025 р.)

Напрям обслуговування	Кількість відвідувань	Частка, %
Профілактичні послуги	21300	28,3
Діагностичні послуги	24700	32,8
Лікувальні послуги	29200	38,9
Разом	75200	100,0

*розраховано автором за даними поліклініки

Проведений аналіз засвідчує стійку позитивну динаміку кількості відвідувачів упродовж 2023-2025 рр. Зростання обсягів відвідувань супроводжується підвищенням навантаження на персонал, що свідчить про ефективніше використання трудових ресурсів. Структура відвідувань є збалансованою, з переважанням лікувальних і діагностичних послуг, що формує стабільну базу для отримання доходів підприємства та створює передумови для покращення фінансових результатів.

Таким чином, зростання кількості відвідувачів та підвищення інтенсивності використання ресурсів обумовлює необхідність аналізу фінансових результатів діяльності підприємства.

Фінансові результати діяльності підприємства є узагальнюючим показником ефективності використання його кадрового, матеріально-технічного та організаційного потенціалу. Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» у динаміці дозволяє оцінити рівень фінансової стійкості підприємства, результативність управлінських рішень і тенденції подальшого розвитку (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Динаміка основних фінансових показників діяльності ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка», тис. грн.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. +,- 2023 р.
Доходи всього	45200	48600	52900	7700
Витрати всього	44300	47100	50800	6500
Фінансовий результат	900	1500	2100	1200

*сформовано автором за даними поліклініки

Результати дослідження свідчать, що темпи зростання доходів ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» випереджають темпи зростання витрат, що є позитивною тенденцією.

Аналізуючи структуру доходів ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» (табл. 2.13) слід зазначити, що питома вага додаткових послуг складає лише 6,1%, що свідчить про наявні резерви у збільшенні доходів.

Таблиця 2.13

Структура доходів ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» у 2025 році

Джерело доходів	Сума, тис. грн	Частка, %
Основна діяльність	48700	92,1
Додаткові послуги	3200	6,1
Інші надходження	1000	1,8
Разом	52900	100,0

*сформовано автором за даними поліклініки

Натомість структура витрат ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» (табл. 2.14) свідчить про їх соціальну орієнтованість, оскільки частка оплати праці у 2025 році складає 58,3%.

Таблиця 2.14

Структура витрат ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» у 2025 році

Стаття витрат	Сума, тис. грн	Частка, %
Оплата праці з нарахуваннями	29600	58,3
Матеріальні витрати	9200	18,1
Амортизація	5100	10,0
Комунальні послуги	3400	6,7
Інші витрати	3500	6,9
Разом	50800	100,0

*сформовано автором за даними поліклініки

Узагальнюючими показниками ефективності фінансової діяльності ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» є показники рентабельності та рівня доходу у розрахунку на одного працівника, які проаналізовано нами у динаміці в таблиці 2.15.

Проведений фінансово-економічний аналіз свідчить про стійке покращення результатів діяльності підприємства упродовж 2023-2025 рр.

Таблиця 2.15

Динаміка ефективності фінансової діяльності ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Доходи, тис. грн	45200	48600	52900
Середньооблікова чисельність, осіб	174	176	179
Доходи на 1 працівника, тис. грн	259,8	276,1	295,5
Рентабельність діяльності, %	2,0	3,1	4,0

*розраховано автором

Спостерігається зростання доходів, позитивна динаміка фінансового результату та підвищення рівня рентабельності. Раціональна структура витрат, з переважанням витрат на оплату праці, підтверджує соціальну спрямованість діяльності підприємства. Зростання показників доходів у розрахунку на одного працівника є наслідком підвищення ефективності використання кадрового та матеріально-технічного потенціалу, а також збільшення кількості відвідувачів.

ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» здійснює свою діяльність у сфері медичних послуг, де результат формується безпосередньо в процесі взаємодії між пацієнтом і медичним персоналом. У зв’язку з цим ефективність операційного управління значною мірою залежить від чіткості організації основних і допоміжних операційних процесів, їх узгодженості та безперервності.

Усі операційні процеси стоматологічного закладу ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» доцільно структурувати за логікою процесного підходу, що передбачає визначення входів, послідовності операцій та очікуваних результатів (рис. 2.2). Такий підхід дозволяє виявити «вузькі місця», оцінити використання ресурсів і сформувати основу для подальшого вдосконалення управління.

Процес запису та реєстрації пацієнтів є початковою ланкою операційної системи та значною мірою визначає її загальну ефективність. Раціональне планування графіків прийому дозволяє зменшити черги, оптимізувати завантаження лікарів і забезпечити рівномірний розподіл операційного навантаження протягом робочого дня.



**сформовано автором*

Рис. 2.2. **Основні операційні процеси (шлях пацієнта) ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка»**

Детальна характеристика операційних процесів ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» наведена у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Характеристика основних операційних процесів ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка»

Процес	Вхідні ресурси	Зміст операцій	Вихід
Запис і реєстрація	Інформація про пацієнта, час	Формування графіка прийому	Запланований візит
Первинний огляд	Медперсонал, обладнання	Діагностика, консультація	План лікування
Лікування	Лікар, матеріали, обладнання	Медичні маніпуляції	Медичний результат
Завершення прийому	Час лікаря, документи	Рекомендації, запис	Задоволений пацієнт
Контроль	Медичні записи	Оцінка результату	Повторний прийом / завершення

**сформовано автором*

Не менш важливими в організації операційної діяльності ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» є допоміжні процеси, оскільки забезпечують безперебійну основну діяльність. Їх характеристика наведена в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Допоміжні операційні процеси та їх роль в забезпеченні діяльності ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка»

Допоміжний процес	Зміст	Значення для операцій
Стерилізація	Обробка інструментів	Безпека та якість
Матеріальне забезпечення	Закупівля матеріалів	Безперервність лікування
Технічне обслуговування	Підтримка обладнання	Зменшення простоїв
Документообіг	Медичні записи	Контроль і облік

*сформовано автором

Проаналізувавши організацію операційної діяльності ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» ми визначили потенційно вузькі місця та наслідки, які вони можуть викликати (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Потенційні «вузькі місця» операційних процесів ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка»

Етап процесу	Потенційна проблема	Наслідки
Запис	Нерівномірне навантаження	Черги
Діагностика	Обмежений час	Помилки
Лікування	Нестача матеріалів	Затримки
Стерилізація	Перевантаження	Переривання прийому

*сформовано автором

Таким чином, аналіз основних операційних процесів ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» м. Вінниця свідчить, що операційна система підприємства має логічно вибудувану структуру та охоплює всі ключові етапи надання стоматологічних послуг. Водночас наявність потенційних «вузьких місць» обумовлює необхідність подальшої оцінки сильних і слабких сторін системи операційного управління, що буде здійснено за допомогою SWOT-аналізу.

ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» м. Вінниця здійснює управління своєю операційною діяльністю на основі функціонального підходу, який передбачає розподіл управлінських і операційних функцій між адміністративним персоналом та медичними працівниками. Така структура є типовою для закладів охорони здоров’я та дозволяє забезпечити спеціалізацію праці, чіткий розподіл

відповідальності та координацію операційних процесів.

Організаційна структура управління підприємством формується з урахуванням специфіки стоматологічної діяльності та орієнтована на забезпечення безперервного надання медичних послуг, контролю якості лікування та ефективного використання ресурсів. Функціональний розподіл управлінських та операційних повноважень ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» представлено в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

Функціональний розподіл управлінських та операційних повноважень у ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка»

Рівень управління	Основні функції	Роль в операційному управлінні
Директор	Стратегічне управління, контроль діяльності, дотримання нормативів	Формування операційної політики, прийняття ключових рішень
Адміністрація / реєстратура	Запис пацієнтів, координація графіків, комунікація	Управління потоками пацієнтів, зменшення черг
Лікарі-стоматологи	Діагностика та лікування	Реалізація основних операційних процесів
Середній медперсонал	Асистування, стерилізація, підготовка кабінетів	Забезпечення безперервності та безпеки процесів

*сформовано автором

Управління операційною діяльністю в поліклініці ґрунтується на поєднанні централізованих управлінських рішень та автономності медичного персоналу в межах професійної компетенції. Директор здійснює загальне керівництво та координує діяльність структурних елементів, тоді як лікарі відповідають за організацію та виконання лікувального процесу.

Важливою ланкою операційного управління ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» є реєстратура (адміністративний персонал), яка виконує функції первинного контакту з пацієнтами, формує графіки прийому та забезпечує раціональний розподіл навантаження між лікарями. Саме на цьому етапі закладаються передумови ефективності або неефективності операційного процесу (наявність черг, затримки, нерівномірне завантаження кабінетів).

У контексті операційного управління важливою є взаємодія між управлінським і медичним персоналом. Чітке визначення функціональних

обов’язків сприяє зменшенню операційних збоїв, дублювання функцій і втрат часу, що є особливо актуальним для стоматологічних закладів із високою інтенсивністю прийому пацієнтів (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Основні управлінські функції в системі операційного управління ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка»

Управлінська функція	Зміст	Очікуваний вплив
Планування	Формування графіків прийому, планування ресурсів	Оптимізація завантаження персоналу
Організація	Розподіл функцій, підготовка робочих місць	Безперервність операцій
Координація	Узгодження дій між підрозділами	Скорочення часу очікування
Контроль	Моніторинг якості та дотримання стандартів	Підвищення якості послуг

*сформовано автором

Таким чином, організаційна структура ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» м. Вінниця забезпечує розподіл управлінських і операційних функцій, що створює необхідні передумови для ефективного функціонування операційної системи. Водночас подальший аналіз операційних процесів дозволить виявити резерви підвищення ефективності управління та оптимізації внутрішніх потоків.

Загалом можна зробити висновок, що ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» м. Вінниця є сучасним медичним підприємством, діяльність якого потребує системного підходу до операційного управління. Це створює передумови для подальшої оцінки організації операційних процесів, використання ресурсів і розроблення практичних рекомендацій щодо їх удосконалення.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ОБЛАСНА СТОМАТОЛОГІЧНА ПОЛІКЛІНІКА» М. ВІННИЦЯ

Результати аналізу кадрового складу, матеріально-технічного забезпечення, динаміки відвідувачів та фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» м. Вінниця свідчать про наявність позитивних тенденцій розвитку, водночас виявляють окремі резерви підвищення ефективності управління. З огляду на це, виникає об’єктивна необхідність розробки практичних заходів, спрямованих на вдосконалення управління персоналом, ресурсним забезпеченням та результативністю діяльності підприємства загалом.

SWOT-аналіз є одним із найбільш поширених інструментів стратегічного й операційного аналізу, що дозволяє комплексно оцінити внутрішні можливості підприємства та зовнішні умови його функціонування. Застосування цього методу дає змогу виявити сильні та слабкі сторони системи операційного управління, а також визначити можливості розвитку і потенційні загрози.

Для ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» м. Вінниця SWOT-аналіз доцільно використовувати як основу для формування практичних рекомендацій щодо оптимізації операційних процесів, підвищення якості послуг та зміцнення конкурентних позицій (табл. 3.1).

Аналіз сильних сторін свідчить, що система операційного управління ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» має достатній потенціал для стабільного функціонування. Зокрема, наявність функціонально структурованого персоналу, сучасного обладнання та широкого спектра послуг створює передумови для ефективної організації лікувального процесу та задоволення потреб пацієнтів. Разом із тим, слабкі сторони операційної системи пов’язані насамперед із людським фактором і недостатньою формалізацією окремих процесів.

Таблиця 3.1

SWOT-матриця системи операційного управління ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» м. Вінниця

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
• Широкий спектр стоматологічних послуг • Наявність спеціалізованого обладнання • Функціональний розподіл обов'язків • Централізоване управління • Стабільна організація лікувального процесу	• Висока залежність від кваліфікації окремих лікарів • Обмежена формалізація операційних процесів • Потенційна нерівномірність навантаження персоналу • Висока трудомісткість окремих процедур • Обмежені можливості оперативного аналізу показників
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
• Впровадження цифрових сервісів (онлайн-запис, CRM) • Оптимізація графіків прийому • Стандартизація процесів лікування • Розширення сервісної складової • Підвищення лояльності пацієнтів	• Зростання конкуренції на ринку стоматологічних послуг • Підвищення цін на матеріали та обладнання • Кадровий дефіцит у медичній сфері • Посилення регуляторних вимог • Репутаційні ризики

*сформовано автором

Нерівномірне навантаження персоналу, висока трудомісткість стоматологічних процедур і обмежені можливості оперативного аналізу показників можуть негативно впливати на загальну ефективність операційного управління.

Можливості розвитку системи операційного управління пов'язані з впровадженням цифрових інструментів, оптимізацією планування ресурсів і підвищенням сервісної складової діяльності. Реалізація цих можливостей дозволить зменшити операційні втрати, скоротити час обслуговування та підвищити лояльність пацієнтів.

Водночас система операційного управління функціонує в умовах дії низки зовнішніх загроз, серед яких ключовими є зростання конкуренції, кадрові ризики та нестабільність витрат на матеріально-технічне забезпечення. Це потребує від керівництва ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» впровадження превентивних управлінських рішень та посилення контролю за операційною діяльністю.

Узагальнення результатів SWOT-аналізу управління операційною діяльністю ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Узагальнені результати SWOT-аналізу управління операційною діяльністю ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка»

Напрям	Ключовий висновок
Сильні сторони	Наявний операційний потенціал для стабільної роботи
Слабкі сторони	Потреба в оптимізації та стандартизації процесів
Можливості	Розширення цифрових і сервісних інструментів
Загрози	Необхідність адаптації до конкурентного середовища

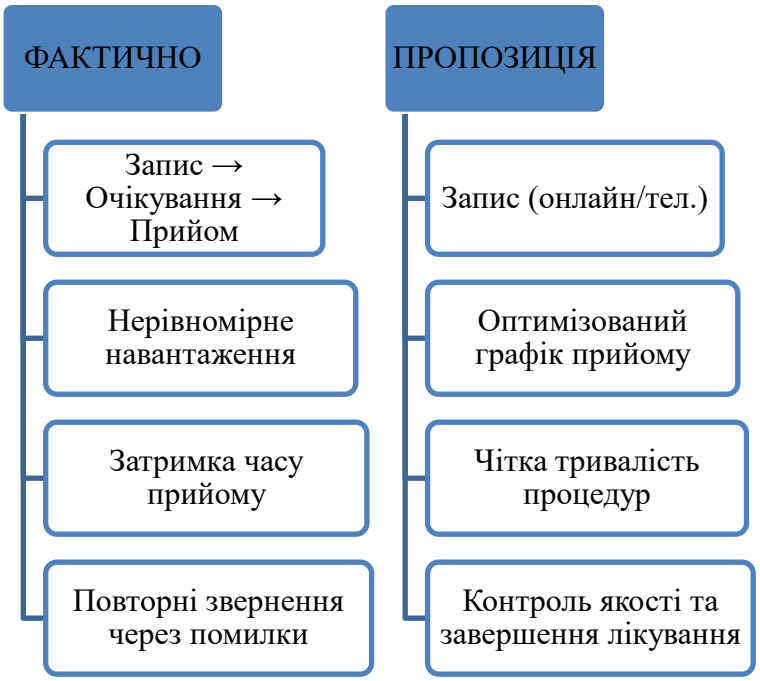
*сформовано автором

Таким чином, результати аналізу операційної діяльності та SWOT-аналізу ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» свідчать, що система операційного управління підприємства загалом є функціональною, проте має резерви підвищення ефективності. Основними напрямами вдосконалення є оптимізація послідовності операційних процесів, зменшення втрат часу, підвищення керованості потоків пацієнтів і раціоналізація використання ресурсів.

Оптимізація операційних процесів у стоматологічному закладі має здійснюватися на засадах процесного підходу, що передбачає чітке визначення етапів обслуговування, відповідальних осіб та контрольних точок якості. Особливу увагу доцільно зосередити на початкових і завершальних етапах процесу, оскільки саме вони формують загальне враження пацієнта та впливають на пропускну здатність системи (рис. 3.1).

Оптимізація процесу запису пацієнтів передбачає використання комбінованого підходу (телефонний та онлайн-запис), що дозволяє більш рівномірно розподіляти потік відвідувачів протягом робочого дня. Це сприяє зменшенню черг та підвищенню задоволеності пацієнтів.

Важливим напрямом є раціоналізація лікувального процесу, яка включає чітке планування тривалості процедур, розмежування простих і складних маніпуляцій, а також попередню підготовку матеріалів і робочих місць. Такий підхід знижує операційні втрати часу та підвищує продуктивність праці.



*сформовано автором

Рис. 3.1. **Концептуальна модель оптимізації процесу обслуговування пацієнтів у ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка»**

На основі проведеного аналізу нами виокремлено ключові проблемні аспекти та потенційні напрями розвитку ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» м. Вінниця (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Узагальнення результатів аналізу та резервів удосконалення управління ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка»

Сфера аналізу	Виявлені тенденції	Резерви вдосконалення
Кадровий потенціал	Зростання чисельності персоналу, стабільний рівень плинності	Підвищення продуктивності праці, розвиток компетенцій
Матеріально-технічне забезпечення	Оновлення активної частини ОЗ, зниження коефіцієнта зносу	Подальша модернізація обладнання
Відвідувачі	Зростання кількості та навантаження на персонал	Оптимізація процесів обслуговування
Фінансові результати	Зростання доходів і рентабельності	Підвищення ефективності витрат

*узагальнено автором

На основі запропонованої моделі нами розроблено заходи з оптимізації операційних процесів для ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Запропоновані заходи з оптимізації операційних процесів ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка»

№	Захід	Зміст	Очікуваний результат
1	Стандартизація маршруту пацієнта	Формалізація етапів обслуговування	Скорочення часу очікування
2	Оптимізація графіків прийому	Вирівнювання навантаження лікарів	Підвищення пропускної здатності
3	Чітке зонування процедур	Розподіл складних і простих процедур	Зменшення перевантаження
4	Контрольні точки якості	Перевірка результатів лікування	Зниження повторних звернень
5	Регламентування допоміжних процесів	Стерилізація, підготовка кабінетів	Безперервність прийому

*сформовано автором

Очікуваний вплив оптимізації на ключові операційні показники ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» представлено у таблиці 3.4, що відображає поточний стан організації операційного процесу та очікувані зміни від його оптимізації.

Таблиця 3.4

Очікуваний вплив оптимізації на ключові операційні показники ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка»

Показник	Поточний стан	Очікувані зміни
Час очікування пацієнта	Високий	Зниження на 20-30%
Завантаженість лікарів	Нерівномірна	Балансування
Пропускна здатність	Обмежена	Зростання
Кількість повторних візитів	Помірна	Зменшення
Якість сервісу	Стабільна	Підвищення

*сформовано автором

Таким чином, реалізація запропонованих заходів з оптимізації операційних процесів дозволить підвищити керованість операційної системи ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка», скоротити втрати часу та забезпечити більш стабільну якість стоматологічних послуг. Запропоновані рішення створюють основу для подальшого вдосконалення управління персоналом і цифровізації операційної діяльності підприємства.

Персонал є ключовим елементом операційної системи стоматологічного закладу, оскільки саме від професійних навичок, рівня завантаженості та

мотивації медичних працівників залежить якість надання послуг і результативність операційних процесів. У зв'язку з цим удосконалення управління персоналом ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» доцільно розглядати як один із пріоритетних напрямів підвищення ефективності операційного управління.

Результати аналізу діяльності підприємства свідчать, що основними проблемами у сфері управління персоналом можуть бути нерівномірне навантаження лікарів, висока інтенсивність праці, залежність якості послуг від окремих спеціалістів, а також обмежені можливості оперативного коригування графіків роботи. Враховуючи зростання навантаження на одного працівника та підвищення ролі кадрового потенціалу, доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Це зумовлює необхідність впровадження системного підходу до планування, організації та стимулювання праці персоналу.

Для ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» м. Вінниця основними напрямами повинні стати, на нашу думку впровадження системи регулярного оцінювання результативності праці; розвиток професійних компетенцій персоналу; удосконалення мотиваційного механізму (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Пропозиції щодо вдосконалення управління персоналом ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка»

Захід	Очікуваний результат	Показник ефективності
Оцінювання результативності праці	Підвищення прозорості управління	Зростання продуктивності праці
Підвищення кваліфікації	Покращення якості послуг	Зменшення часу обслуговування
Мотиваційні стимули	Зростання залученості персоналу	Зниження плинності кадрів
Планування навантаження	Балансування графіків прийому	Зменшення перевантаження
Функціональний розподіл	Чітке закріплення обов'язків	Підвищення відповідальності
Професійний розвиток	Навчання, тренінги, обмін досвідом	Зростання якості послуг
Мотивація персоналу	Матеріальні й нематеріальні стимули	Підвищення продуктивності
Командна взаємодія	Покращення комунікацій	Зниження операційних збоїв

*узагальнено автором

Одним із ключових напрямів удосконалення управління персоналом є оптимізація робочого навантаження лікарів-стоматологів. Раціональний розподіл прийомів між спеціалістами дозволяє зменшити втому персоналу, скоротити ймовірність професійних помилок і підвищити стабільність якості медичних послуг. Для цього доцільно використовувати гнучкі графіки роботи з урахуванням складності процедур і спеціалізації лікарів.

Важливу роль у підвищенні ефективності операційної діяльності відіграє чіткий функціональний розподіл обов'язків між лікарями та середнім медичним персоналом. Передача частини допоміжних операцій асистентам дозволяє лікарям зосередитися безпосередньо на лікувальному процесі, що сприяє підвищенню продуктивності праці (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Пропонована матриця розподілу функцій між персоналом ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка»

Функція	Лікар	Асистент	Адміністрація
Діагностика	✓	–	–
Лікування	✓	✓	–
Підготовка кабінету	–	✓	–
Стерилізація	–	✓	–
Запис пацієнтів	–	–	✓
Контроль якості	✓	–	✓

*узагальнено автором

Підвищення кваліфікації персоналу є ще одним важливим напрямом удосконалення управління ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» м. Вінниця. Регулярні професійні тренінги, внутрішні навчальні заходи та обмін досвідом між лікарями сприяють впровадженню сучасних методик лікування та зменшенню варіативності результатів операційного процесу (табл. 3.7).

Таким чином, удосконалення управління персоналом у системі операційного управління стоматологічного закладу сприятиме підвищенню продуктивності праці, стабільності операційних процесів та якості надання стоматологічних послуг. Запропоновані заходи створюють умови для ефективної реалізації потенціалу персоналу та зниження операційних ризиків.

Таблиця 3.7

Заходи з розвитку персоналу ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» та їх операційний ефект

Захід	Періодичність	Очікуваний ефект
Внутрішні тренінги	1-2 рази на рік	Підвищення якості лікування
Майстер-класи	За потреби	Освоєння нових методик
Наставництво	Постійно	Зменшення помилок
Оцінювання результатів	Щорічно	Підвищення відповідальності

*узагальнено автором

У сучасних умовах розвитку сфери медичних послуг цифровізація операційних процесів виступає одним із ключових інструментів підвищення ефективності управління, якості сервісу та конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я. Для ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» впровадження цифрових і сервісних рішень дозволяє оптимізувати управління потоками пацієнтів, підвищити прозорість операційної діяльності та зменшити адміністративне навантаження на персонал.

Результати попереднього аналізу свідчать, що система операційного управління ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» має потенціал для вдосконалення шляхом використання інформаційних технологій, які забезпечують автоматизацію рутинних операцій, оперативний контроль показників діяльності та покращення комунікації з пацієнтами (рис. 3.2).

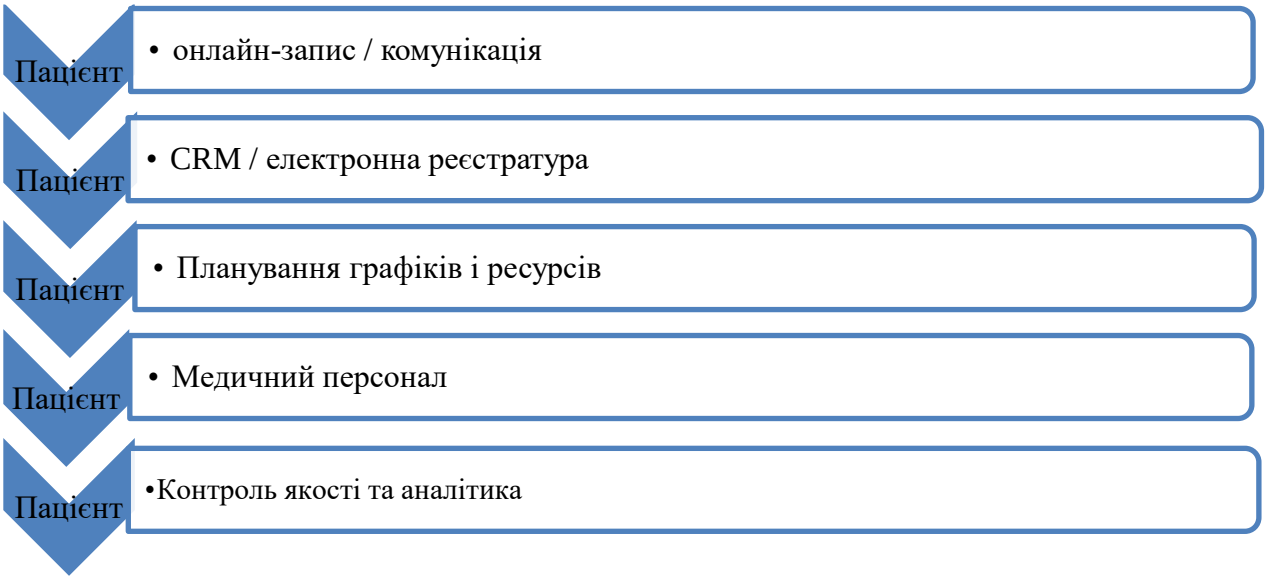


Рис. 3.2. **Місце цифрових рішень в операційній системі ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка»**

Одним із першочергових напрямів цифровізації ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» є впровадження системи онлайн-запису пацієнтів, яка дозволяє пацієнтам самостійно обирати зручний час прийому та лікаря. Це зменшує навантаження на реєстратуру, скорочує кількість телефонних звернень і забезпечує більш рівномірний розподіл потоку пацієнтів.

Використання CRM-системи в операційному управлінні стоматологічного закладу дозволяє акумулювати інформацію про пацієнтів, історію звернень, плани лікування та результати прийомів. Такий підхід підвищує керованість операційних процесів і сприяє персоналізації сервісу (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Основні напрями цифровізації операційного управління ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка»

Напрям	Зміст цифрового рішення	Операційний ефект
Онлайн-запис	Запис через сайт/месенджери	Зменшення черг
Електронна реєстратура	Автоматизація обліку пацієнтів	Економія часу
CRM-система	Управління взаємодією з пацієнтами	Підвищення лояльності
Цифрові графіки	Планування навантаження лікарів	Балансування ресурсів
Аналітика KPI	Моніторинг показників	Обґрунтовані рішення

*узагальнено автором

Окрему увагу доцільно приділити цифровому контролю показників операційної діяльності ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка». Впровадження системи ключових показників ефективності (KPI), доступних у режимі реального часу, дозволяє керівництву оперативно реагувати на відхилення у роботі закладу, виявляти «вузькі місця» та приймати обґрунтовані управлінські рішення (табл. 3.9).

Таким чином, впровадження цифрових і сервісних рішень у систему операційного управління ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» дозволить підвищити прозорість і керованість операційних процесів, скоротити адміністративні витрати та покращити якість обслуговування пацієнтів.

Таблиця 3.9

Ключові операційні показники, рекомендовані до цифрового моніторингу у ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка»

Показник	Зміст	Управлінське значення
Час очікування	Середній час до прийому	Оцінка сервісу
Завантаженість лікарів	% використання робочого часу	Оптимізація графіків
Кількість прийомів	За зміну/день	Продуктивність
Повторні звернення	Через ускладнення	Контроль якості
Відгуки пацієнтів	Онлайн-оцінки	Репутація

*узагальнено автором

Запропоновані заходи з оптимізації операційних процесів, удосконалення управління персоналом та впровадження цифрових і сервісних рішень мають комплексний характер і спрямовані на підвищення загальної ефективності операційного управління стоматологічного закладу. Їх реалізація дозволяє досягти як операційних, так і соціально-економічних результатів.

З огляду на зростання фондоозброєності праці та оновлення основних засобів, доцільним для ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» м. Вінниця, на нашу думку, є впровадження заходів, спрямованих на підвищення віддачі матеріально-технічних ресурсів (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Пропоновані заходи із підвищення ефективності використання матеріально-технічних ресурсів ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка»

Захід	Очікуваний ефект
Подальша модернізація обладнання	Зростання продуктивності праці
Оптимізація графіків використання	Зменшення простоїв
Регламентне технічне обслуговування	Зниження витрат на ремонт

*узагальнено автором

Очікуваний ефект від впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення управління операційною діяльністю доцільно розглядати з позицій впливу на ключові елементи операційної системи ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка»: процеси, ресурси, персонал, якість послуг та рівень задоволеності пацієнтів (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Узагальнена оцінка очікуваних результатів від впровадження заходів у ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка»

Напрям впливу	Поточний стан	Очікуваний результат
Організація процесів	Фрагментарна	Стандартизована
Час обслуговування	Відносно високий	Скорочення на 20–30%
Завантаженість персоналу	Нерівномірна	Збалансована
Пропускна здатність	Обмежена	Зростання
Якість сервісу	Стабільна	Підвищена
Керованість системи	Часткова	Системна

*узагальнено автором

Крім того, впровадження запропонованих заходів з удосконалення управління операційним процесом ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» дозволить, на нашу думку, досягнути і синергетичного ефекту (рис. 3.3).

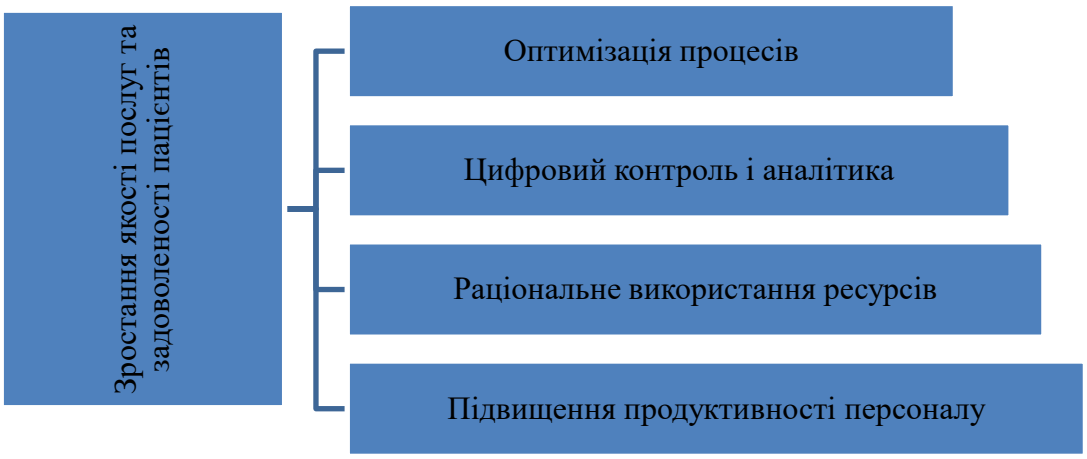


Рис. 3.3. **Синергія заходів з удосконалення операційного управління ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка»**

Запропоновані заходи можуть бути впроваджені поетапно, без суттєвого порушення поточної діяльності закладу, що є важливим для медичних підприємств із безперервним циклом надання послуг. Їх реалізація не потребує значних капіталовкладень, натомість ґрунтується на організаційних змінах, удосконаленні управління та використанні доступних цифрових інструментів. Очікуваний операційний, економічний та соціальний ефект представлено у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Очікуваний операційний, економічний та соціальний ефект від впровадження запропонованих заходів

Вид ефекту	Прояв
Операційний	Скорочення втрат часу, зменшення черг
Економічний	Раціональніше використання ресурсів
Організаційний	Підвищення керованості процесів
Кадровий	Зменшення перевантаження персоналу
Соціальний	Підвищення довіри та лояльності пацієнтів

*узагальнено автором

Таким чином, впровадження комплексу заходів щодо вдосконалення системи операційного управління дозволить підвищити ефективність функціонування ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» м. Вінниця, покращити якість стоматологічних послуг та створити умови для сталого розвитку підприємства в конкурентному середовищі.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження узагальнено теоретичні підходи до операційного управління в підприємствах сфери медичних послуг. Встановлено, що операційне управління є системоутворюючим елементом менеджменту, який забезпечує узгодженість ресурсів, процесів і результатів діяльності медичного закладу. Особливу роль у цій системі відіграють процесний підхід, стандартизація операцій, управління людськими ресурсами та контроль якості надання послуг.

Встановлено, що управління операційною діяльністю закладів охорони здоров'я як економічна категорія має об'єктивну природу, яка обумовлена процесами диференціації та поділу праці, а також виокремленням різних видів господарської і трудової діяльності, що потребують належної організації та координації у часовому й просторовому вимірах. Водночас чинна законодавча база України у сфері охорони здоров'я потребує оновлення з урахуванням сучасних суспільних трансформацій і тенденцій розвитку.

Здійснено комплексне дослідження системи операційного управління ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» м. Вінниця в умовах функціонування сучасного ринку стоматологічних послуг.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» дозволив охарактеризувати організаційну структуру, спектр послуг та умови функціонування стоматологічного закладу. Встановлено, що підприємство має сформовану операційну систему, яка забезпечує безперервність лікувального процесу та відповідає базовим вимогам до організації стоматологічної практики.

Аналіз основних операційних процесів показав, що система обслуговування пацієнтів включає взаємопов'язані етапи запису, діагностики, лікування та контролю результатів. Разом із тим виявлено потенційні «вузькі місця», пов'язані з нерівномірним навантаженням персоналу, втратами часу на допоміжних операціях та обмеженою формалізацією окремих процесів.

Результати SWOT-аналізу засвідчили наявність як сильних сторін системи операційного управління, зокрема професійного персоналу та широкого спектра

послуг, так і слабких сторін, що обумовлюють необхідність подальшого вдосконалення управлінських рішень. Визначені можливості розвитку пов’язані з оптимізацією операційних процесів, цифровізацією управління та підвищенням сервісної складової діяльності.

У третьому розділі дипломної роботи обґрунтовано практичні напрями вдосконалення системи операційного управління стоматологічного закладу. Запропоновані заходи з оптимізації операційних процесів спрямовані на скорочення часу обслуговування, підвищення пропускної здатності та зменшення операційних втрат. Удосконалення управління персоналом передбачає балансування навантаження, чіткий розподіл функцій і розвиток професійних компетенцій працівників.

Важливим напрямом підвищення ефективності операційного управління визначено впровадження цифрових і сервісних рішень, зокрема онлайн-запису, електронної реєстратури, CRM-систем і моніторингу ключових показників діяльності. Реалізація цих заходів дозволяє підвищити керованість операційної системи, прозорість управлінських рішень та рівень задоволеності пацієнтів.

Очікуваний ефект від впровадження запропонованих заходів має комплексний характер і проявляється у зростанні операційної ефективності, раціоналізації використання ресурсів, покращенні якості стоматологічних послуг та підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Запропоновані рекомендації можуть бути впроваджені поетапно та використані в практичній діяльності стоматологічних закладів аналогічного профілю.

Таким чином, результати дипломної роботи підтверджують доцільність системного підходу до операційного управління в закладах охорони здоров’я та практичну значущість запропонованих управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баєва О. В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я [Електронний ресурс] / О. В. Баєва // Навчальні матеріали онлайн (2010-2015). – Режим доступу: pidruchniki.com

2. Бєлікова І. Компетентнісний підхід у оцінюванні роботи персоналу закладів охорони здоров'я / І. Бєлікова //Управління закладом охорони здоров'я.–2015.–№2. – С.82–87.

3. Бєлінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій: Підручник. -Київ: Центр навчальної літератури, 2015. - 624 с.

4. Білак Г.Г., Бора Н.Ю. Розвиток ринку медичних послуг на засадах маркетингу в Україні. – Економіка і суспільство. – Вип.11/2017. – С. 383-388

5. Благун І. І. Операційний менеджмент : навч. посіб. Івано-Франківськ : ПНУ, 2021. 240 с.

6. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Економіка та управління національним господарством. 2019. № 1(69). 73-79

7. Вікторія Адамик, Юлія Дишкант. Модернізація організаційної культури закладу охорони здоров`я в умовах медичної реформи. - Економічний аналіз. 2020 рік. Том 30. № 4. – С. 140-146

8. Гринько Т.В. Організаційно-економічний механізм у системі управління господарською діяльністю закладів охорони здоров'я / Т. В. Гринько, В. А. Шевченко // Економіка та підприємництво: зб. наук. праць. – К. : КНЕУ, 2016. – № 36–37. – С. 96–110

9. Державна політика у сфері охорони здоров'я : кол. моногр.: у 2 ч. / [кол. авт.; упоряд. проф. Я. Ф. Радиш ; передм. та заг.ред. проф. М. М. Білинської, проф. Я. Ф. Радиша]. К. : НАДУ, 2013. Ч. 1. 396 с.

10. Дмитрук О. В., Свінцицька О. М. Управління адаптацією персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 5(10). 182-186.

11. Досвід країн Європи у фінансуванні галузі охорони здоров'я. Уроки для

України / За заг. ред. В. Г. Черненка та В. М. Рудого. — К.: Академпрес, 2002. — 112 с.

12. Економіка та фінансування охорони здоров’я : навч.-метод. посіб. / Укладачі: А. Г. Ахламов, Н. Л. Кусик. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2011. – 134 с.

13. Капінос Г. І. Операційний менеджмент [текст] : навч. посіб./ Г. І. Капінос, І. В. Бабій – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 352 с.

14. Концепція управління якістю медичної допомоги у галузі охорони здоров'я в Україні на період до 2020 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0454282-11#Text

15. Корнійчук О. П. Трансформація системи охорони здоров’я України: стан та перспективи / О. П. Корнійчук // Український медичний часопис. - 2013. - № 4. - С. 20-26. - / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/UMCh_2013.

16. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. К. : Основи, 2016. 720 с.

17. Красняк О.П., Амонс С.Е. Маркетингові дослідження ринку і його структурних елементів: теоретичний аспект. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2020. № 5. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www. economy. nayka.com.ua/?op=1&z=7926/ Doi: 10.32702/2307-2105- 2020.5.106

18. Лопатенко Л. О. Операційний менеджмент: Конспект лекцій для студентів напряму підготовки «Менеджмент». — К. : МАУП, 2007. — 128 с.

19. Мартинюк О.А., Курдибанська Н.Ф. Впровадження системи управління якістю в медичних закладах. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 6. С. 75-79

20. Міністерство охорони здоров’я України. Методичні рекомендації з питань перетворення закладів охорони здоров’я з бюджетних установ у комунальні некомерційні підприємства. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://moz.gov.ua/uploads/0/3555- moz _ metod_ recomendations _ autonomization _ 2018 _ ua _final _web.pdf

21. Мінцберг Г. Структура в кулаці. СПб. : Питер, 2018. 448 с.

22. Москаленко В.Ф., Гульчій О.П., Таран В.В. та ін. Економіка охорони

здоров’я : підручник / під ред. В.Ф. Москаленка. – Вінниця : Нова Книга, 2010. – 288 с.

23. Надюк З.О. Державне регулювання ринку медичних послуг в Україні : монографія. – Запоріжжя, 2008. – 296 с.

24. Омельяненко Т. В., Задорожна Н. В. О-57 Операційний менеджмент: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2003. — 236 с

25. Операційний менеджмент : практикум / О. М. Овдіюк, М. М. Тимошенко, А. М. Пивовар, П. В. Пивовар. – Житомир: ЖНАЕУ, 2015. - 156 с.

26. Операційний менеджмент: Навчальний посібник/ І.А. Маркіна, О.М. Помаз, Ю.В. Помаз; За ред. І.А. Маркіної. – Полтава: ПДАА, 2018. – с. 226.

27. Офіційний сайт Міністерства охорони здоров’я. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.moz.gov.ua

28. Офіційний сайт ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка». URL: https://oblstomatvn.com

29. Про Helsi [Електронний ресурс] – Режим доступу : https://helsi.me/about

30. Радиш Я. Ф. Кадрове забезпечення охорони здоров'я України: сутність понять / Я. Ф. Радиш, О. В. Поживілова, Н. О. Васюк // Економіка та держава. – 2016. - № 1. – С. 97 – 101

31. Радиш Я.Ф. Основи менеджменту. Київ. 2017. 288 с.

32. Ратушняк О. Г. Операційний менеджмент. Вінниця : ВНТУ, 2015. 214 с.

33. Решетніков А.В. Економіка у управління в охороні здоров’я [Електронний ресурс]. Режим доступу: https: // stud.com.ua/ 88512/ meditsina/ ekonomika_i_upravlinnya_v_ohoroni_zdorovya.

34. Світлана Назарко. Сучасна парадигма управління закладом охорони здоров`я в умовах проведення медичної реформи. - Проблеми і перспективи економіки та управління – № 4 (20), - 2019, - С. 170-175

35. Слек Н., Брендон-Джонс А., Джонстон Р. Операційний менеджмент. 9-те вид. Харків : Вид-во «Ранок», 2019. 728 с.

36. Статут ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» м. Вінниця. – 14 с.

37. Стівен М. Шортел, Арнольд Д. Калюжний. Менеджмент в охороні здоров‘я.

К.: Основи. 2015. 269 с

38. Стратегічні напрямки розвитку охорони здоров’я в Україні / За заг. ред. В. М. Лехан. — К.: Сфера, 2001. — 176 с.

39. ТОВ «Обласна стоматологічна поліклініка» м. Вінниця [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://oblstomat.superdovidka.ua/

40. Трофименко Г. Методика оцінки економічних показників діяльності медичних установ України / Г. Трофименко // Економіка. – 2013. - № 4 (124). – С. 82-86.

41. Трут О. О. Операційний менеджмент : підручник. К. : Академвидав, 2013. 416 с.

42. Управління підприємницькою діяльністю в галузі охорони здоров’я: Кол.моногр. За ред.. О.В.Баєвої, І.М.Солоненка. К. МАУП, 2007. 376 с.

43. Федулова Л.І. Управління операційною системою виробничого підприємства: монографія / Л.І. Федулова, О.В. Декалюк. — Хмельницький : ХНУ, 2005. — 192.

44. Хайзер Дж., Рендер Б., Мансон К. Операційний менеджмент. К. : Центр учбової літератури, 2020. 816 с.

45. Хміль Ф.І. Менеджмент: підручник. К.: Вища школа. 2015. 351 с.

46. Шутурмінський В.Г. Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навч.посіб. / В.Г. Шутурмінський, Н.Л.Кусик, О.В. Рудінська. – Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. – 176 с.

47. Яременко І.І. Підвищення ефективності механізмів управління закладами сфери охорони здоров'я. - Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку – № 2 (6), 2021. – С. 127-139

48. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance / M. Armstrong. – London: Kogan Page, 2015. – 416 p.

49. Bititci U.S. Integrated performance measurement systems: a development guide / U.S. Bititci, A.S. Carrie, L. McDevitt // International Journal of Operations & Production Management. – 1997. – Vol. 17. – No. 5. – P. 522-534.

50. Donabedian A. The Quality of Care: How Can It Be Assessed? *JAMA*. 1988. Vol. 260, No. 12. P. 1743–1748.

51. Eckerson W.W. Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business / W.W. Eckerson. – Hoboken: John Wiley & Sons, 2010. – 336 p.

52. Graban M. *Lean Hospitals*. Boca Raton : CRC Press, 2016. 312 p.

53. Heathfield S.M. Performance Management Is NOT an Annual Appraisal. / S.M. Heathfield. – 2018. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://humanresources.about.com/od/performanceevals/a/performancemgmt_2.html.

54. Institute of Medicine. *Crossing the Quality Chasm*. Washington : National Academies Press, 2001. 364 p.

55. ISO 9001:2015. Quality Management Systems — Requirements. Geneva : ISO, 2015.

56. Porter M. E., Teisberg E. O. Redefining Health Care. Boston : Harvard Business School Press, 2006. 506 p.

57. Womack J. P., Jones D. T. *Lean Thinking*. New York : Free Press, 1996. 397 p.