

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені О.О.БОГОМОЛЬЦЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Кваліфікаційна робота магістра

на тему **Удосконалення планування виробничих затрат підприємства**

Студента групи 12401Амн,
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент у сфері
охорони здоров'я »

Науковий керівник
к.е.н., доцент

Керівник освітньо-
професійної програми
д.п.н., професор

Завідувач кафедри,
д.м.н., професор

Воловик Ірини
Анатоліївни

Кожемякіна
Тетяна
Володимирівна

Матукова Ганна
Іллівна

Парій Валентин
Дмитрович

Київ, 2023-2024 н.р.

ЗАВДАННЯ

АНОТАЦІЯ

Текст стор. 73, табл.14, рис.22.

Виробничі затрати, собівартість, кошторис, стоматологія, задоволеність пацієнтів, якість стоматологічної допомоги, оптимізація.

В кваліфікаційній роботі магістра розкрито сутність управління виробничими витратами стоматологічного закладу.

Визначено перелік виробничих витрат стоматологічного закладу та їх вплив на формування загального рівня собівартості стоматологічної послуги.

В ході дослідження проаналізовано склад та структуру собівартості надання стоматологічних послуг Стоматологічним медичним центром НМУ імені О.О. Богомольця. Визначено сильні і слабкі сторони в діяльності стоматологічного закладу.

На основі SWOT-аналізу визначені стратегічні напрями розвитку підприємства. Визначені напрямки оптимізації виробничих витрат закладу, запропоновані конкретні заходи щодо оптимізації виробничих витрат підприємства та залучення нових джерел доходів.

Розроблені прогнози щодо обсягів надання послуг та отримання доходів спеціального фонду СМЦ НМУ імені О.О. Богомольця.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧИХ ЗАТРАТ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	7
1.1. Планування як функція менеджменту підприємства	
1.2. Особливості планування виробничих затрат підприємства в сфері охорони здоров'я	11
1.3. Інструменти планування виробничих затрат діяльності медичного закладу	14
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧИХ ЗАТРАТ СТОМАТОЛОГІЧНОГО ЦЕНТРУ НМУ ІМЕНІ О.О. БОГОМОЛЬЦЯ	23
2.1. Загальна характеристика Стоматологічного центру НМУ імені О.О. Богомольця	
2.2. Аналіз структури управління стоматологічного закладу	31
2.3. Особливості здійснення планування виробничих затрат Стоматологічного центру НМУ імені О.О. Богомольця	41
Висновки до розділу 2	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧИХ ЗАТРАТ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	49
3.1. Оцінка факторів впливу на формування виробничих затрат підприємства	
3.2. Система заходів з удосконалення планування виробничих затрат	54
3.3. Оцінка організаційної та економічної ефективності заходів з удосконалення планування виробничих затрат Стоматологічного центру НМУ імені О.О. Богомольця	56
Висновки до розділу 3	60
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

З просуванням української медицини в бік поширення реформи та отримання медичними і, зокрема, стоматологічними закладами автономії та незалежності у вирішенні фінансових питань, вельми актуалізувались проблеми управління виробничими затратами та контролю за рівнем собівартості послуг, які надаються пацієнтам.

У зв'язку із чим тема удосконалення планування виробничих затрат підприємства стала надзвичайно актуальною для стоматологічного закладу.

Питання планування та, зокрема, планування виробничих затрат, в тому числі у сфері охорони здоров'я розглядали в своїх наукових працях такі вчені як Л.В. Ваганова, А.О. Єпіфанов, П.В. Іванюта, К.В. Ілляшенко, О.І. Карпіщенко, О.П. Лугівська, В.М. Панасюк, В.В. Сопко, А.М. Турило, А.В. Череп та інші.

Мето написання кваліфікаційної роботи визначено пошук шляхів удосконалення планування виробничих затрат підприємства.

Для досягнення встановлено мети в процесі написання кваліфікаційної роботи були вирішені наступні **завдання**:

- визначено сутність планування як функції менеджменту підприємства;
- досліджено особливості планування виробничих затрат підприємства в сфері охорони здоров'я;
- визначені інструменти планування виробничих затрат діяльності медичного закладу
- надано загальну характеристику підприємства, що виступило об'єктом дослідження;
- здійснений аналіз структури управління стоматологічного закладу;
- проаналізовані особливості здійснення планування виробничих затрат стоматологічного закладу;
- проведена оцінка факторів впливу на формування виробничих затрат підприємства

- розроблена система заходів з удосконалення планування виробничих затрат;

- здійснена прогностна оцінка організаційної та економічної ефективності заходів з удосконалення планування виробничих затрат стоматологічного підприємства.

Об'єктом дослідження стали виробничі затрати Стоматологічного медичного центру НМУ імені О.О. Богомольця.

Предметом дослідження – система управління виробничим затратами.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались загально-наукові та специфічні методи дослідження. Такі як аналіз і синтез, індукція і дедукція, складання прогнозів, SWOT-аналіз, АБВ-аналіз та інші.

Інформаційною базою дослідження послужили підручними та навчальні посібники з тематики управління витратами, наукові статті та монографічні видання, інформація з офіційного сайту НМУ імені О.О. Богомольця, фінансова і статистична звітність закладу.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці системи рекомендацій щодо удосконалення діяльності, зокрема, у розрізі управління виробничими витратами та розробці прогнозів щодо обсягів надання послуг та отримання доходів спеціального фонду СМЦ НМУ імені О.О. Богомольця.

Робота має прикладне значення, адже розроблені пропозиції можуть бути імплементовані в діяльність стоматологічного закладу, що дозволить покращити результати та ефективність його функціонування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧИХ ЗАТРАТ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Планування як функція менеджменту підприємства

Управлінська діяльність підприємства незалежно від сфери його функціонування передбачає виконання сталого переліку функцій. Цей перелік складається із так званих загальних функцій менеджменту, ключовою або головною з яких є функція планування, а інші націлені саме на реалізацію тактичних та стратегічних планів підприємства (рис. 1.1). Проте усі ці функції є життєво важливими для діяльності підприємства.



Рис. 1.1. Загальні функції менеджменту

Джерело [23, 26]

Планування як головна функція менеджменту означає свідомий багатоаспектний вибір рішення щодо діяльності: що саме, як, кому і коли

виконувати. Тому планування по суті є комплексом рішень щодо прогнозування майбутнього діяльності, визначення цілей, стратегії їх досягнення, політики конкретних завдань конкретним виконавцям.

Також планування відноситься й до спеціальних функцій управління будь-якого підприємства, трансформуючись під впливом його галузевої специфіки. Отже, для стоматологічного підприємства таким функціями є [23]:

1. Оперативне планування та управління діяльністю з надання стоматологічних послуг (основної діяльності).

Ця спеціальна функція планування складається з таких робіт як:

- розробка оперативних планів діяльності;
- складання завдань по окремих виконавцях;
- збір інформації щодо виконаних робіт;
- попередній розподіл трудових і матеріальних ресурсів між видами робіт;
- поточний контроль та регулювання надання стоматологічних послуг та здійснення допоміжних процесів і операцій;
- проведення нарад;
- розробка оперативних рішень під час здійснення діяльності;
- контроль за виконанням прийнятих рішень тощо.

Якісне виконання даної функції дозволяє досягти необхідної взаємоузгодженості діяльності усіх ланок (готовність лікарських кадрів до надання стоматологічних послуг чи іншого персоналу до виконання допоміжних та обслуговуючих функцій, наявність необхідної техніки та матеріалів тощо). Узгодження роботи усіх ланок скорочує час проходження одного лікувального випадку, відповідно уможлиблює збільшення обсягів надання стоматологічних послуг. Через вплив на розмір доходів (збільшення) та затрат (зменшення питомого розміру їх умовно-постійної частини у загальній собівартості), збільшується економічна ефективність діяльності.

2. Прогнозування діяльності та техніко-економічне планування. За теорією дану функцію планування здійснюють фахівці підприємства на рівні топ-менеджменту (керівники підприємств, головні фахівці служб, фахівці

центральної планово-економічної служби). Її частиною є розробка довгострокових прогнозів розвитку діяльності, бізнес-планування, вибір та техніко-економічне обґрунтування здійснюваних капіталовкладень, визначення рівня економічної ефективності різних технічних та технологічних рішень, розробка й оновлення нормативів і норм праці та заробітної плати, розробка і удосконалення систем мотивації персоналу тощо [23].

Від якісного виконання цієї функції багато в чому залежатиме ефективність діяльності підприємства не лише у короткостроковому, а й у більш віддалених періодах.

Планування як функція менеджменту покликане відповісти на три важливі питання:

1. Де ми знаходимся.
2. Куди ми бажаємо рухатись?
3. Як ми це будемо робити? (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Ключові питання, на які має відповісти планування

Авторська розробка на основі [26]

Таким чином, в процесі планування менеджери підприємства будують картину майбутнього для підприємства в цілому та мають деталізувати його для кожного підрозділу у вигляді функціональних завдань, засобів, якими ці завдання будуть виконуватись, визначити терміни виконання конкретних завдань конкретними виконавцями, знайти ресурси, необхідні для виконання цих завдань тощо.

Планування в залежності від рівня завдань, які воно визначає, буває стратегічним (на рівні підприємства та часового проміжку для виконання мети в цілому), тактичним (охоплює частину стратегічного завдання-мети), оперативним (частина тактичного плану в межах оперативних цілей) (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Види планування відповідно до рівнів завдань

Авторська розробка на основі [23, 26]

У табл. 1.1 наведено види планів підприємства відповідно до різних критеріїв класифікації.

Таблиця 1.1

Види планів підприємств за різними критеріями класифікації

№ з/п	Критерій класифікації	Різновиди планів
1	2	3
1	За терміном дії	довгострокові (більше 3-5 років); • середньострокові (1 рік - 3,5 років); • короткострокові (до 0,5-1 року); • оперативні (день, декада, місяць, квартал).
2	За ступенем обов'язковості	• категоричні; • рекомендаційного характеру.

Продовження табл. 1.1

1	2	3
3	За змістом	<ul style="list-style-type: none"> • економічні; • соціальні; • організаційні; • наукові.
4	За ступенем структурованості	• запрограмовані; • незапрограмовані.
5	За особою, яка приймає рішення	<ul style="list-style-type: none"> • індивідуальні; • групові.
6	За широтою охоплення суб'єктів рішеннями	<ul style="list-style-type: none"> • внутрішньо-організаційні; • такі, що виходять за межі організації
7	За рівнем прийняття рішення	<ul style="list-style-type: none"> • організація загалом; • структурні підрозділи; • функціональні підрозділи; • окремі працівники.
8	За глибиною впливу	<ul style="list-style-type: none"> • однорівневі; • багаторівневі.
9	За кількістю цілей	<ul style="list-style-type: none"> • одноцільові; • багатоцільові.

Примітка. Складено автором на основі [23, 26]

Таким чином, планування є важливою функцією менеджменту підприємства, що визначає напрямок його розвитку в часі та можливості для такого розвитку.

1.2. Особливості планування виробничих затрат підприємства в сфері охорони здоров'я

Планування виробничих витрат медичного або стоматологічного закладу відбувається із врахуванням положень Постанови КМУ №1075 «Про затвердження Методики розрахунку вартості послуги з медичного обслуговування».

Методика визначає методологію та порядок обліку фактичних витрат закладів охорони здоров'я у зв'язку з наданням послуг з медичного обслуговування [39].

Методика передбачає облік витрат на основі методу стандартного аналізу витрат шляхом їх покрокового розподілу «зверху донизу». Метод покрокового розподілу витрат «зверху донизу» передбачає проведення економічних розрахунків, результатом яких є розподіл усіх витрат закладу охорони здоров'я (як прямих, так і непрямих) - від адміністративних та допоміжних підрозділів (центрів витрат) до основних клінічних відділень (центрів витрат), для яких розраховується кінцева середня вартість одиниці медичної послуги. Такою одиницею може бути виписаний пацієнт, ліжко-день у стаціонарному відділенні лікарні, амбулаторне відвідування, закінчений пролікований стоматологічний випадок тощо. Критерії розподілу витрат, їх перелік та порядок застосування визначаються МОЗ України [39].

Схема покрокового розподілу витрат «зверху донизу» наведена у Додатку А.

До обов'язкового переліку прямих витрат згідно Постанови 1075 відносять [39]:

- витрати на заробітну плату та пов'язані з нею нарахування;
- витрати на лікарські засоби;
- витрати на технічне забезпечення та обслуговування (поточний ремонт) високовартісного обладнання;
- комунальні витрати за можливості прямого віднесення [39].

Планування витрат медичного закладу полягає у виявленні складу витрат на плановий період та їх кількісної оцінки.

Усі витрати під час планування поділять на разові (капітальні, інвестиційні) та поточні. Разові витрати (капітальні, інвестиційні) здійснюють у формі інвестицій, що пов'язані із розширенням виробництва, заміною використовуваних основних фондів, реконструкцією тощо.

Поточні витрати стоматологічного закладу (підприємства) безпосередньо пов'язані із наданням стоматологічних послуг.

Метою планування витрат є їх оптимальний розподіл, покликаний забезпечити раціональне використання ресурсів медичного (стоматологічного) підприємства, бажаних величин прибутку і рентабельності.

Складання планів затрат основних виробничих підрозділів базується на проведеному аналізі діяльності у році, що передує плановому, а також планах інвестиційної та інноваційної діяльності. [51]

Послідовність планування передбачає проведення таких етапів (рис. 1.4):



Рис. 1.4. Загальна схема складання плану витрат основного лікувального відділення стоматологічного закладу

Складено автором на основі [23, 26, 51]

1. Складання кошторису витрат та калькулювання собівартості медичної (стоматологічної) послуги.

2. Складання кошторисів накладних (непрямих) витрат (загальновиробничих, адміністративних, витрат на збут, інших операційних витрат).

3. Калькулювання повної собівартості послуг за видами.

4. Розрахунок річної собівартості надання медичних (стоматологічних) послуг.

5. Складання зведеного планового річного кошторису витрат на надання послуг.

1.3. Інструменти планування виробничих затрат діяльності медичного закладу

Здійснення діяльності по плануванню витрат медичних закладів вимагає від їх економічних служб використання спеціального інструментарію [51].

У процесі планування собівартості менеджери підприємства вирішують цілу низку завдань основними серед яких є:

- розрахунок вартості необхідних для здійснення діяльності ресурсів;
- обчислення собівартості надання кожного виду стоматологічних послуг та їх рентабельності. На основі цих розрахунків відбувається встановлення нижнього рівня ціни послуги та на цій основі формується виробнича програма з надання послуг;

- визначення загальної (сумарної) величини витрат на надання запланованих обсягів стоматологічних послуг пацієнтам.

Ураховуючи важливість планування рівня витрат для забезпечення безперебійної діяльності, їх планують за місцями, видами і носіями (рис. 1.5).

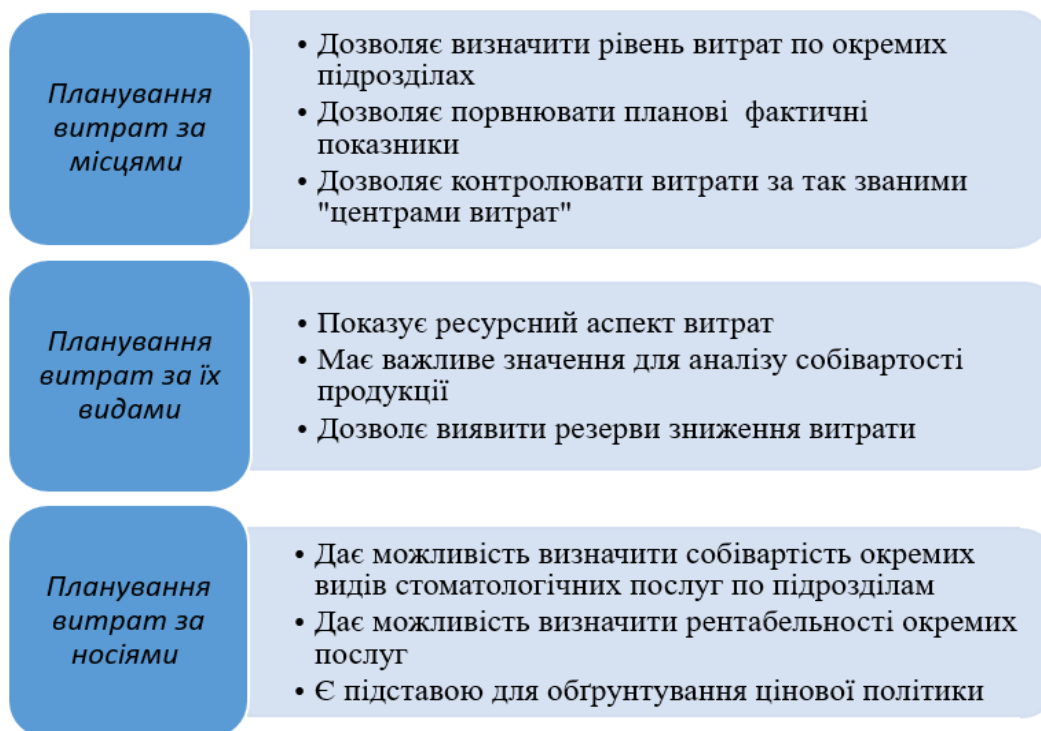


Рис. 1.5. Обґрунтування необхідності планування витрат стоматологічного підприємства за місцями, видами і носіями

Авторська розробка на основі [26, 51]

Вихідні дані для планування витрат медичного закладу показані на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Вихідні дані для планування витрат медичного закладу

Авторська розробка на основі [26, 51]

При плануванні собівартості медичних (стоматологічних) послуг застосовуються традиційні методи:

- метод планування витрат за техніко-економічними показниками;
- кошторисний метод планування витрат;
- метод складання калькуляцій;
- нормативний метод планування витрат.

Метод планування витрат за техніко-економічними показниками передбачає, що план на наступний рік визначається на основі фактичних даних попереднього року із коригуванням на основі визначених змін в обсягах надання послуг на плановий рік, можливого підвищення рівня забезпеченості обладнанням і технологіями, поліпшень в організації надання послуг та організації праці, підвищення ефективності використання ресурсів, врахування інших специфічних галузевих факторів впливу.

Кошторисний метод планування витрат визначає планові витрати медичного (стоматологічного) підприємства на основі кошторису витрат. Плановий кошторис може складатись як на весь річний обсяг надання послуг, так і на окремі комплексні статті витрат.

Метод складання калькуляцій застосовується для обчислення витрат на надання однієї послуги. На основі такої калькуляції у подальшому визначається загальна планова сума витрат підприємства. [51]

Нормативний метод планування витрат базується на врахуванні планового обсягу надання послуг та норм і нормативів витрат ресурсів на надання послуг. Нормативи витрат встановлюються на основі фактичних даних минулих років чи можуть визначатись на основі технічного аналізу виконуваних операцій. Метод застосовується для тих видів послуг, що постійно повторюються і піддаються нормуванню.

При плануванні собівартості медичних послуг зазначені методи мають застосовуватися лише у комплексі, доповнювати один іншого, що зробить процес планування витрат наскрізним та таким, що повністю відображає процеси, що відбуваються при наданні послуг. [51]

Функція планування в менеджменті є основоположною і являє собою розробку змісту та послідовності дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей управління.

Функція планування часто буває складена з ряду підфункцій, а саме:

- мета, цілі та прогнозування;
- повноваження та їх делегування;
- ресурсна оцінка;
- планування та бюджетування;
- контролювання діяльності. [23]

При плануванні виробничих затрат діяльності медичного закладу застосовується ціла низка специфічних інструментів. Зокрема, ними є нормування, норми та нормативи.

Нормування – це процес розробки та встановлення граничних величин запасів та витрачання виробничих і трудових ресурсів, необхідних для забезпечення процесу виробництва і збуту продукції [49].

Метою нормування витрачання ресурсів є забезпечення ефективного їх використання на основі зусиль по зниженню сукупних затрат на надання послуг. Цих результатів можна досягнути, якщо забезпечити використання ефективної техніки і технології, відповідно організувати виробництво, працю та управління. Це усе сприятиме зниженню витрат ресурсів та знайде відображення у зниженні норм витрат [49].

Норма – це гранично допустима (максимальна і мінімальна) величина витрачання якого-небудь ресурсу на одну медичну послугу. Якщо норми встановлюються в абсолютному виразі (наприклад, норма часу в норма-годинах), то нормативи виражаються в коефіцієнтах, або процентах на всі види використовуваних ресурсів. З метою реалізації функції управління витратами, зокрема в плануванні, керуючі органи використовують систему норм і нормативів, яка класифікується в залежності від мети, об'єктів нормування, масштабів, часу дії та інших критеріїв [49].

Система норм і нормативів, яка може бути застосована для планування витрат медичного (зокрема, стоматологічного) закладу, класифікована по об'єктах, масштабах та часу дії представлена на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Система норм і нормативів використання по об'єктам, масштабам та часу дії

Джерело [49]

Основи для обґрунтування норм і нормативів для кожного конкретного підприємства наведені на рис. 1.8.

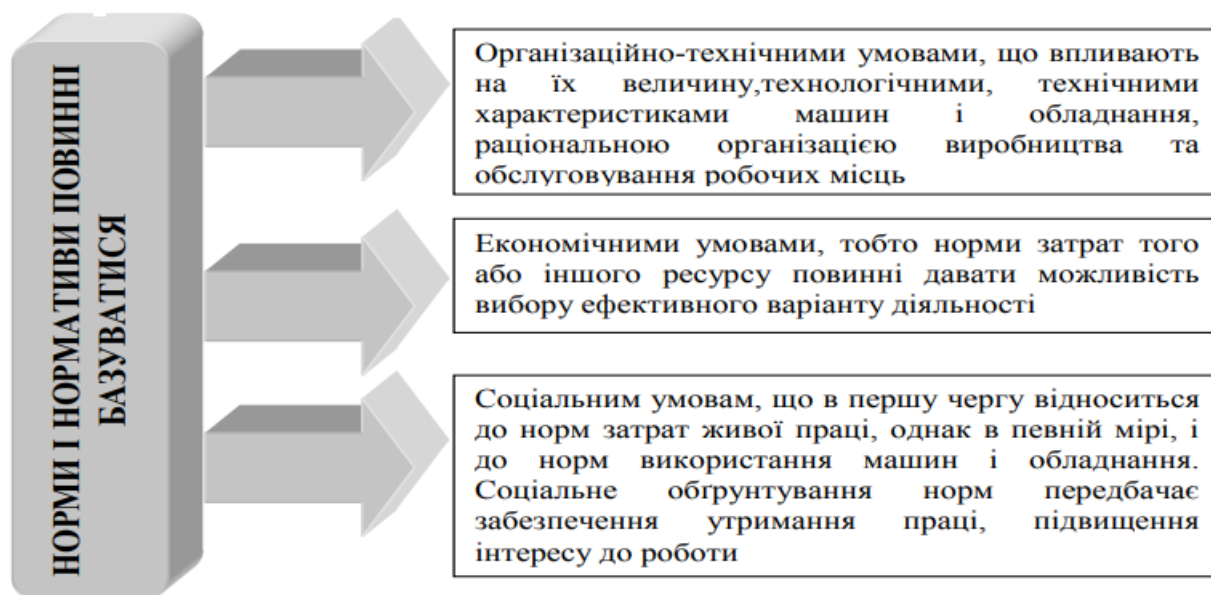


Рис. 1.8. Обґрунтування норм та нормативів

Джерело [49]

Планування, як функція менеджменту найбільш тісно пов'язана із функцією контролю та регулювання. Весь процес прийняття рішень, планування, контролю та регулювання з деталізацією переліка виконуваних завдань наведений на рис. 1.9.

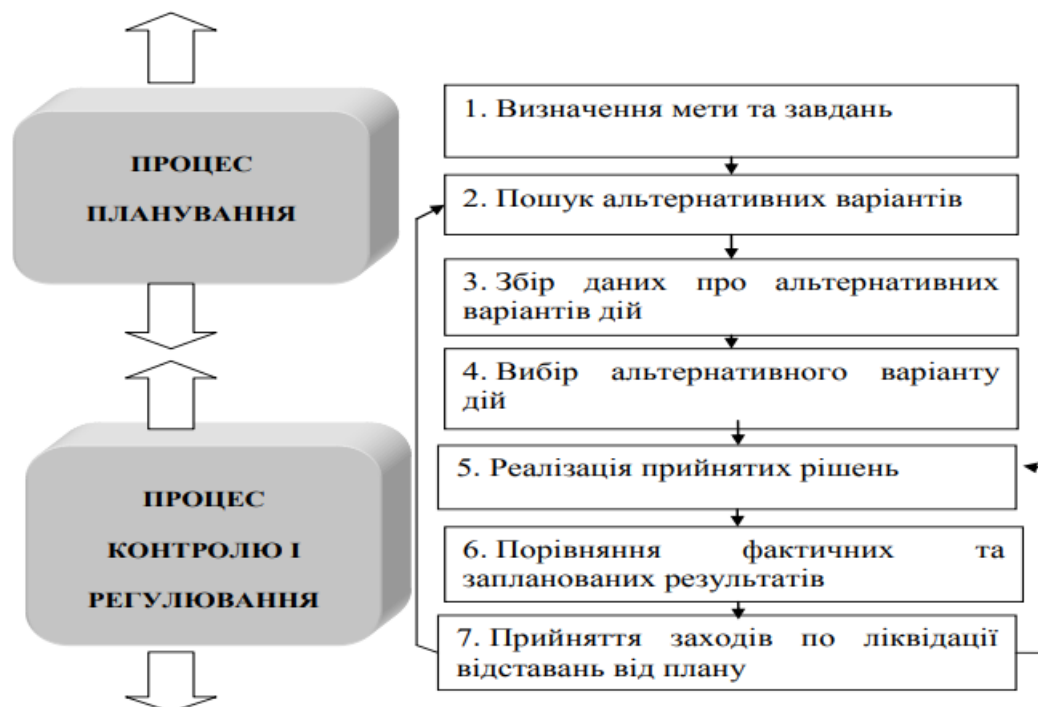


Рис. 1.9. Процес прийняття рішень, планування, контролю та регулювання

Джерело [49]

Для зручності здійснення менеджменту витрат, витрати на надання послуг мають бути класифіковані за різними ознаками. Така класифікація наведена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація витрат медичного (стоматологічного) підприємства на надання послуг

№ з/п	Критерій класифікації	Види витрат	Характеристика
1	2	3	4
1	За способом віднесення на медичну послугу	прямі	безпосередньо обчислюються на одну медичну послугу
		непрямі	не мають безпосереднього зв'язку з конкретною медичною послугою. Виникають у зв'язку із загальним функціонуванням медичного закладу
2	За залежністю від обсягу надання послуг	постійні	Постійні витрати не залежать від обсягу надання послуг
		змінні	Змінні витрати залежать від обсягу надання послуг
3	За ступенем однорідності витрат	елементні	Враховують витрати лише одного виду ресурсів
		комплексні	Враховують витрати декількох видів ресурсів
4	За економічними елементами	матеріальні витрати на оплату праці	Елементи затрат є однаковими для всіх галузей економіки, і на їх основі складається кошторис витрат на надання послуг
		відрахування на соціальні заходи	
		амортизація основних засобів	
		інші операційні витрати	
		інші витрати	
5	За статтями калькуляції	Загальновиробничі витрати	витрати, які відрізняються між собою функціональною роллю у виробничому процесі і місцем виникнення
		загальногосподарські	
		адміністративні	
6	За роллю і значенням у наданні медичних послуг	основні	витрати, безпосередньо пов'язані з технологічним процесом надання послуги
		накладні	витрати на обслуговування процесу надання послуг й управління

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
7	За часом споживання	витрати поточного року	Відповідно до галузевої специфіки в медицині (стоматології) не використовується
		витрати минулих років	
8	За матеріально-речовою формою	готівкові	Виникають у готівці
		безготівкові	Виникають у безготівковій формі
9	За керованістю	контрольовані	Витрати, на які можна здійснювати вплив
		неконтрольовані	Витрати, на які вплинути не можна
	За характером виникнення і функціональним призначенням	операційні витрати	виникають в процесі операційної діяльності підприємства
		фінансові витрати	виникають в процесі фінансової діяльності підприємства
		витрати, що виникають в процесі звичайної діяльності	не є операційними та фінансовими
		надзвичайні витрати	Пов'язані із надзвичайними обставинами

Примітка. Складено автором на основі [23, 26, 49, 51]

Грамотне використання наявних методів та інструментів планування підвищує якість цього процесу, самих планів і, відповідно, слугує підвищенню ефективності функціонування медичного закладу.

Висновки до розділу 1

Управлінська діяльність підприємства незалежно від сфери його функціонування передбачає виконання сталого переліку функцій. Цей перелік складається із так званих загальних функцій менеджменту, ключовою або головною з яких є функція планування.

Планування по суті є комплексом рішень щодо прогнозування майбутнього діяльності, визначення цілей, стратегії їх досягнення, політики конкретних завдань конкретним виконавцям.

Планування як функція менеджменту покликане відповісти на три важливі питання: де ми знаходимся, куди ми бажаємо рухатись і як ми це будемо робити?

В процесі планування менеджери підприємства будують картину майбутнього для підприємства в цілому та мають деталізувати його для кожного підрозділу у вигляді функціональних завдань, засобів, якими ці завдання будуть виконуватись, визначити терміни виконання конкретних завдань конкретними виконавцями, знайти ресурси, необхідні для виконання цих завдань тощо.

Планування в залежності від рівня завдань, які воно визначає, буває стратегічним, тактичним, оперативним.

Планування виробничих витрат медичного або стоматологічного закладу відбувається із врахуванням положень Постанови КМУ №1075 «Про затвердження Методики розрахунку вартості послуги з медичного обслуговування».

Методика визначає методологію та порядок обліку фактичних витрат закладів охорони здоров'я у зв'язку з наданням послуг з медичного обслуговування.

Метою планування витрат є їх оптимальний розподіл, покликаний забезпечити раціональне використання ресурсів медичного (стоматологічного) підприємства, бажаних величин прибутку і рентабельності.

Складання планів затрат основних виробничих підрозділів базується на проведеному аналізі діяльності у році, що передує плановому, а також планах інвестиційної та інноваційної діяльності.

Грамотне використання наявних методів та інструментів планування підвищує якість цього процесу, самих планів і, відповідно, слугує підвищенню ефективності функціонування медичного закладу.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧИХ ЗАТРАТ СТОМАТОЛОГІЧНОГО ЦЕНТРУ НМУ ІМЕНІ О.О. БОГОМОЛЬЦЯ

2.1. Загальна характеристика Стоматологічного центру НМУ імені О.О. Богомольця

Стоматологічний медичний центр Національного медичного університету імені О.О. Богомольця – це навчально-лікувальна установа, яка поєднує відразу три важливі напрями. По-перше, це надання висококваліфікованої спеціалізованої та високоспеціалізованої амбулаторної консультативної та лікувальної стоматологічної допомоги пацієнтам. По-друге, підготовка майбутніх лікарів-стоматологів, які навчаються у Національному медичному університеті імені О.О. Богомольця. І, по-третє, Стоматологічний медичний центр є базою для підвищення кваліфікації медичних працівників стоматологічного профілю, здійснення науково-дослідної роботи. Тут також відбувається апробація нових стоматологічних технологій та їх впровадження у практичну діяльність [16, 37, 45, 47].

Стоматологічний центр здійснює значний обсяг стоматологічної допомоги. Інформацію щодо кількості звернень до СМЦ наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка звернень до СМЦ НМУ 2020-2022 рр., осіб

Відвідувань	Роки		
	2020	2021	2022
Первинних	35538	28371	28178
Повторних	85522	93579	73293
Кількість повторних звернень у розрахунку на 1 первинне звернення	2,41	3,30	2,60
Дорослі	69847	74870	60076
Діти	15675	18709	13217
Разом	121060	121950	101471

Складено автором за даними Звіту Ректора НМУ імені О.О. Богомольця за 2022 рік

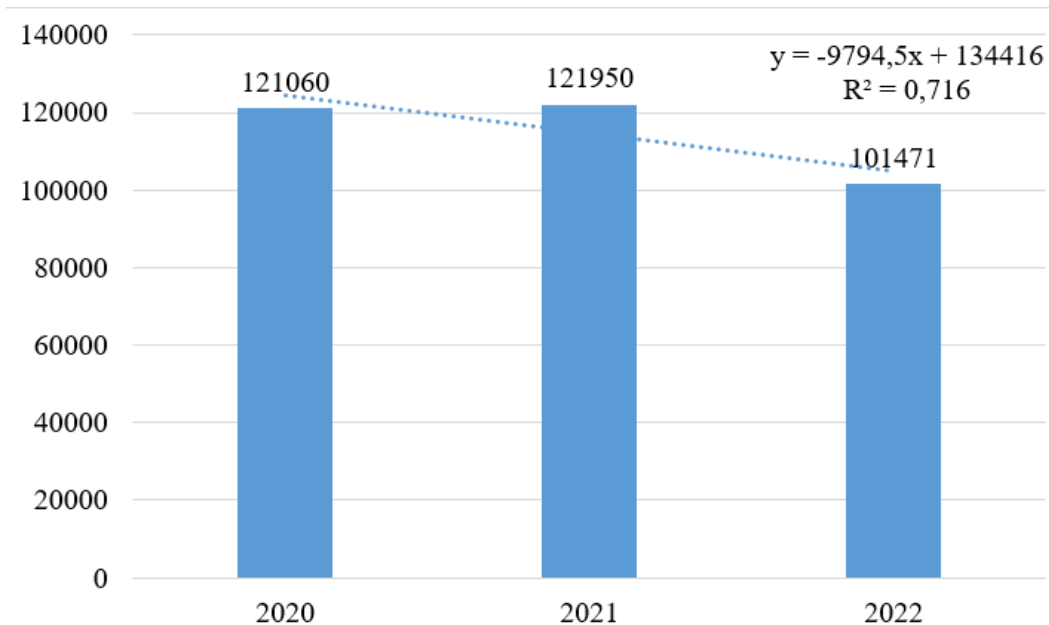


Рис. 2.1. Динаміка відвідувань СМЦ у 2020-2022 роках

Авторська розробка на основі [16, 37, 45, 47]

Аналіз доводить, що у 2021 році спостерігалось збільшення кількості звернень пацієнтів до СМЦ. У 2022 році кількість звернень незначно скоротилася, що може бути пов'язане із початком активної фази війни з рф.

За стоматологічним послугами СМЦ звертаються як дорослі так і діти, частка яких складає усі роки близько 20% (рис. 2.2).

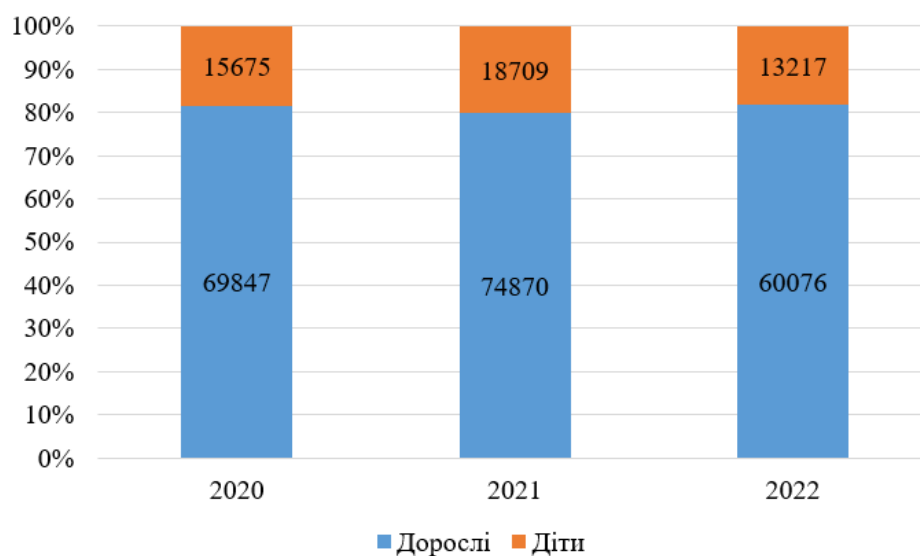


Рис. 2.2. Структура звернень за віковою ознакою

Авторська розробка на основі [16, 37, 45, 47]

Кількість повторних звернень у розрахунку на 1 первинне звернення протягом 2020-2022 років коливалася від 2,14 до 3,3 (див. табл. 2.1).

Не зважаючи на навчальне спрямування, Центр здійснює значний обсяг лікувальної допомоги. Загальна річна кількість відвідувань пацієнтів в довоєнний період складала близько 240 тисяч, в тому числі надавалась стоматологічна допомога дітям (більше 100 тисяч відвідувань на рік), в анестезіологічному відділенні в амбулаторних умовах під загальним знеболенням щорічно приймалося не менше 1400 пацієнтів. В середньому щоденний прийом Стоматологічним медичним центром охоплює не менше 1200 пацієнтів з найтяжчими ураженнями. Тут ведеться прийом пацієнтів за направленнями з сільських та міських поліклінік. СМЦ надає стоматологічну допомогу пільговим категоріям населення. З 2014 року в Стоматологічному медичному центрі на безоплатній основі проліковано і запротезовано більше 1200 бійців АТО та членів їх сімей [45, 47].

Платні стоматологічні послуги СМЦ надає з 2005 року. Доходи, отримувані від надання платних послуг використовуються для забезпечення потреб центру, оплати праці персоналу та оновлення його матеріально-технічної бази.

На базі центру навчається до 2500 студентів та інтернів, 86 аспірантів та клінічних ординаторів. Наразі для цього використовується понад 300 робочих місць, що забезпечує індивідуальну практичну підготовку для кожного студента стоматологічного факультету університету [45, 47].

Для проходження теоретичної та лікувальної підготовки студентів СМЦ має в розпорядженні 68 навчально-лікувальних кабінетів із 271-ю стоматологічною установкою, та 12 навчальних класів, де встановлено 36 стоматологічних фантомів. В стоматологічному корпусі розміщені дві аудиторії для проведення лекцій й три комп'ютерні класи. Студенти-стоматологи починають заняття зі стоматології з 2-го курсу, а їх безпосередня практична робота в СМЦ з пацієнтами розпочинається з 3-го курсу під пильним наглядом викладачів та лікарів СМЦ. [47]

У СМЦ працює електронна реєстратура та наявна власна локальна комп'ютерна мережа, де відбувається реєстрація та ведення документообігу в електронному вигляді. Це суттєво обмежує використання паперових носіїв, полегшує облік, реєстрацію та роботу лікарів із документацією.

До складу СМЦ входять такі функціонально-структурні підрозділи та відділення:

- відділення терапевтичної стоматології та пародонтології;
- відділення захворювань слизової оболонки порожнини рота;
- дитячої терапевтичної стоматології;
- хірургічної стоматології;
- ортопедичної стоматології;
- ортодонтії та пропедевтики ортопедичної стоматології;
- рентгенологічне;
- анестезіології;
- фізіотерапії;
- фантомні кабінети;
- лабораторії (клініко-діагностична, зуботехнічна, комп'ютерного моделювання та цифрової стоматології) [45, 47].

Важливою складовою організації процесів в СМЦ є забезпечення комплексного мультидисциплінарного підходу, в якому беруть участь фахівці у сфері стоматології та фахівці суміжних спеціальностей (отоларингологі, неврологи, онкологи). Одночасне застосування сучасних діагностичних можливостей СМЦ НМУ, зокрема проведення КТ-3D діагностики, застосування T-Scan технології, використання послуг біохімічної лабораторії робить процес сучасним та науково-обґрунтованим і, відповідно, ефективним [45, 47].

Чисельність кадрового складу та кадрової структури організації залежить від затвердженого штатного розкладу відповідно до законодавчої документації, розробленого роботодавцем у рамках компетенції, затвердженого в Статуті організації. Включає перелік посад, спеціальностей з розрахунку штатних

одиниць – за списком і кількісний склад фахівців необхідний для функціонування установи [45, 47].

В роботі Стоматологічного медичного центру задіяно 469 осіб. Докладний перелік наведений у Додатку Б.

У табл. проаналізовано структуру персоналу закладу.

Таблиця 2.2

Характеристика персоналу СМЦ

№ з/п	Показник	Характеристика	
		абс. ч.	%
1	2	3	4
1	Адміністрація	11	2,3
	Адміністративно-управлінський персонал	4	
	Бухгалтерська служба	4	
	Відділ управління персоналом	3	
2	Обслуговуючі відділення і служби	63	13,4
	Планово-фінансовий відділ	2	
	Штаб цивільного захисту	1	
	Юридична служба	1	
	Відділ первинної та вторинної спеціалізації лікарів	2	
	Господарчо-обслуговуючий персонал	44	
	Медична реєстратура	13	
3	Допоміжні відділення	66,75	14,2
	Лабораторія комп'ютерного моделювання та цифрової стоматології	11,75	
	Рентгенологічне відділення	14	
	Клініко-діагностична лабораторія	9	
	Фізіотерапевтичне відділення	11	
	Відділення анестезіології	18	
	Автоклавна	3	

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
4	Основні відділення	328,25	70,0
	Відділення дитячої терапевтичної стоматології	57	
	Відділення терапевтичної стоматології	45,5	
	Відділення парадонтології та захворювань слизової оболонки порожнини рта	57	
	Відділення хірургічної стоматології	61	
	Відділення ортопедичної стоматології	54	
	Зуботехнічна лабораторія	23,25	
	Відділення ортодонтії	30,5	
	Разом працівників	469	100

Авторська розробка на основі [16, 37, 45, 47]

Отже, частка працівників основних відділень складає 70% або 328,25 ставок. В допоміжних відділеннях зайнято 66,75 ставок, що складає 14,2% від загальної кількості. Адміністративні працівники це 11 осіб або 2,3% - зайнятих та обслуговуючи відділення та служби – це 63 особи (ставки), що складає 13,4% зайнятих. На рис. 2.3 відображено структуру зайнятості по СМЦ у 2022 році.

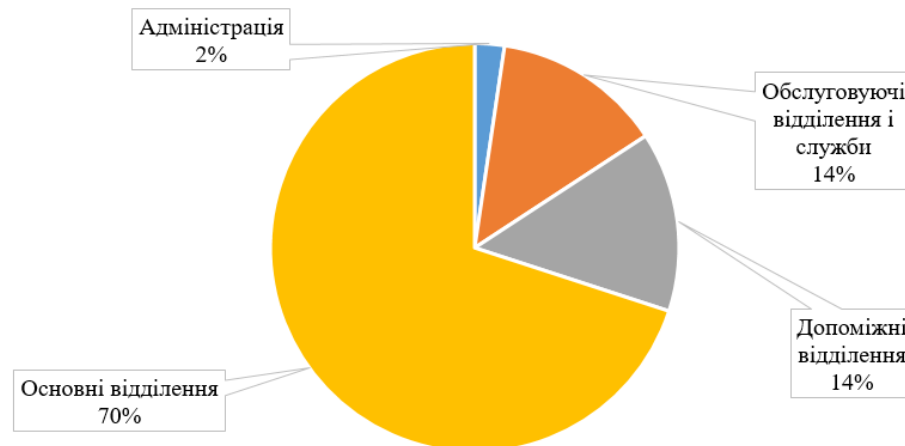


Рис. 2.3. Структура розподілу персоналу СМЦ між відділеннями та службами

Авторська розробка на основі [16, 37, 45, 47]

Інформацію щодо кваліфікаційного складу кадрів СМЦ представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Кваліфікаційний склад кадрів Стоматологічного центру

№ з/п	Показник	Характеристика	
		абс. ч.	%
1	професорів	15	5,0
1.1	в т.ч. член-кореспондент НАМН України	1	0,3
2	докторів медичних наук	17	5,7
3	доцентів	29	9,7
4	кандидатів медичних наук	86	28,8
5	асистентів	152	50,8
	Разом кваліфікованих кадрів	299	100

Авторська розробка на основі [16, 37, 45, 47]

Таким чином, близько 50% кадрів СМЦ мають наукові звання та ступені.

Середня заробітна плата по Стоматологічному медичному центру за результатами 2022 року складала (рис. 2.4).

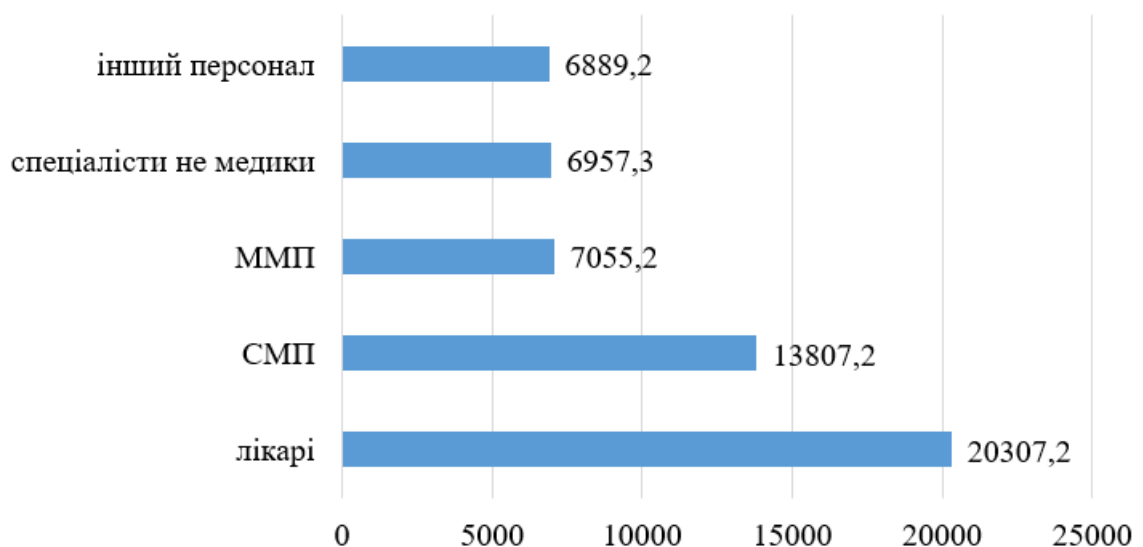


Рис. 2.4. Співвідношення заробітних плат різних категорій працівників СМЦ

Авторська розробка на основі [16, 37, 45, 47]

Таким чином, середні зарплати склали:

- лікарі – 20307,20 грн,
- середній медичний персонал – 13807,20 грн,
- молодший медичний персонал – 7055,20 грн,

- спеціалісти не медики – 6957,30 грн,

- інший персонал – 6889,20 грн.

Для якісного надання стоматологічних послуг підприємство має бути забезпечене необхідним обладнанням.

Табель оснащення обладнанням одного робочого місця лікаря-стоматолога затверджений Наказом МОЗ України №158 від 11.04.2005 року «Про затвердження табеля оснащення обладнанням одного робочого місця лікаря-стоматолога та зубного техника» [30].

У табл. 2.5 проаналізовано відповідність обладнання стоматологічних кабінетів СМЦ табелю оснащення.

Таблиця 2.5

Табель оснащення обладнанням одного робочого місця лікаря-стоматолога та оцінка його виконання у Стоматологічному медичному центрі НМУ імені О.О. Богомольця

№ з/п	Назва обладнання відповідно до табелю МТО	Кількість в залежності від виду прийому					Наявна кількість	% оснащення по табелю МТО
		Терап. та загальна стоматологія	Хірургічний	Ортопедичний	Ортодонтичний	Дитячий		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Стоматологічна установка з кріслом пацієнта	1	1	1	1	1	+	100
2	Тестер для визначення життєдіяльності пульпи	1		1	1	1	+	100
3	Крісло лікаря	1	1	1	1	1	+	100
4	Крісло асистента	1	1	1	1	1	+	100
5	Лампа фотополімерна	1			1	1	+	100
6	Кварцевий опромінювач	згідно санітарно-епідем. норм					+	
7	Стоматологічні меблі для зберігання інструментарію (комплект)	1	1	1	1	1	+	100

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
8	Камера для зберігання стерильного інструменту	1	1	1	1	1	+	100
9	Столик стоматологічний	1	1	1	1	1	+	100

Складено автором на основі [30, 16]

Таким чином, оснащення кабінетів Стоматологічного центру згідно таблицю оснащення повністю відповідає встановленим нормативам.

Лікувально-діагностичний процес забезпечується роботою допоміжних відділень. А саме, відділенням рентгенологічних досліджень з 7 сучасними рентгенівськими апаратами, відділенням анестезіології з повним сучасним матеріально-технічним оснащенням, власною клініко-діагностичною лабораторією, відділенням фізіотерапії та потужною зуботехнічною лабораторією, що забезпечує 73 робочих місця, здатні надати послуги більше ніж 300 пацієнтам в місяць.

2.2. Аналіз структури управління стоматологічного закладу

З 2023 року в Національному університеті імені О.О. Богомольця розроблене Положення про стоматологічний медичний центр НМУ імені О.О. Богомольця, затверджене 26 жовтня 2023 р. [37]

Положення регламентує організацію, управління та діяльність СМЦ НМУ імені О.О. Богомольця.

Згідно Положення, СМЦ є структурним підрозділом НМУ імені О.О. Богомольця. І є навчально-лікувально-науковою базою трьох структурних підрозділів НМУ:

- Стоматологічного факультету;
- Інституту післядипломної освіти;

- медичного фахового коледжу.

Центр використовує матеріально-технічну базу НМУ. [37]

Офіційний статус управління СМЦ НМУ імені О.О. Богомольця можна визначити як систему:

- механізмів (організаційного, фінансово-економічного, правового, інформаційного та ін.), які забезпечують управління цим закладом в умовах змінного зовнішнього середовища, ґрунтуючись на порядку здійснення закладом діяльності, спрямованої на прийняття оптимальних управлінських рішень щодо вирішення поставлених завдань при якнайкращому використанні наявних ресурсів;

- управлінських дій спрямованих на організацію взаємодії між елементами закладу охорони здоров'я з метою досягнення ним цілей діяльності (як щодо задоволення потреб населення у якісній медичній допомозі та послугах, так і власних економічних інтересів) із врахуванням особливостей зовнішнього та внутрішнього середовищ цього закладу.

Організаційний механізм управління СМЦ НМУ імені О.О. Богомольця, як система управлінських дій, реалізується в процесі організації управлінської діяльності. [16, 37, 45, 47]

Система управління СМЦ НМУ імені О.О. Богомольця характеризується набором специфічних параметрів, які притаманні тільки їй та мають вплив на виконання тих чи інших функцій у сфері управління, як:

- 1) монополія відомства;
- 2) формалізовані відносини в управлінні, у тому числі жорсткий розподіл праці;
- 3) жорстка структура ієрархії;
- 4) професійні забобони, наприклад, небажання фахівців-медиків визнавати роль інших працівників в області охорони здоров'я – економістів, юристів, менеджерів по персоналу в тому числі;
- 5) сувора спеціалізація;
- 6) спрямованість організації, перш за все на споживачів;

7) суворе підпорядкування і точне виконання розпоряджень керівництва тощо.

Розглядаючи управлінські технології як синтез форм управління, управлінських методів та інструментів впливу, зазначимо те, що досліджуваний СМЦ НМУ імені О.О. Богомольця використовує правові, організаційні й фінансово-економічні форми управління [16, 37, 45, 47]

Система управління СМЦ НМУ імені О.О. Богомольця визначається управлінськими рішеннями ректора НМУ та реалізується на трьох рівнях.

Перший рівень спостережна-координаційна рада. Її склад: проректор з науково-педагогічної та лікувальної роботи, проректор з наукової роботи та інновацій. Очолює раду перший проректор з науково-педагогічної роботи Університету.

Спостережна-координаційна рада затверджує склад контролюючого підрозділу – відділу внутрішнього аудиту, призначає його керівника. Відділ внутрішнього аудиту підпорядковується безпосередньо спостережній координаційній раді. Управління на даному рівні включає моніторинг ресурсів СМЦ НМУ імені О.О. Богомольця і результатів її діяльності [16, 37, 45, 47]

Другий рівень – виконавчий орган, який здійснює оперативне управління СМЦ НМУ імені О.О. Богомольця. До його складу входять генеральний директор, медичний директор СМЦ НМУ імені О.О. Богомольця, його заступники, бухгалтерія, відділ кадрів та АГЧ.

Управляє СМЦ НМУ імені О.О. Богомольця – директор. Директор СМЦ НМУ імені О.О. Богомольця у своїй роботі спирається на медичну Раду, яка створюється при клініці. На даному рівні забезпечується виконання планової діяльності СМЦ НМУ імені О.О. Богомольця.

Третій рівень – робочі групи, якими керує заступник директора клініки з лікувальної роботи. До третього рівня колективного керівництва й відповідальності входять керівники служб, функціонально-структурних підрозділів та окремі фахівці. Завідувачі кафедр і завідувачі відділень несуть відповідальність на рівні з працівниками відділень і кафедри. Лікарі СМЦ НМУ

імені О.О. Богомольця (співробітники кафедр і клініцисти) несуть особисту відповідальність за діяльність своїх підрозділів [16, 37, 45, 47]

Робочі групи безпосередньо надають стоматологічну медичну допомогу чи послугу і звітують про результати імплементації моделі у практику. При цьому кожен медичний працівник несе особисту відповідальність за лікування кожного пацієнта, а завідувач відповідає за організацію лікувального процесу в цілому(рис. 2.5).



Рис. 2.5. Комплексна система управління Стоматологічного медичного центру НМУ імені О.О. Богомольця

Авторська розробка на основі [16, 37, 45, 47]

У медичному закладі СМЦ за різні аспекти системи управління відповідають наступні посадові особи:

- 1) стратегічний рівень – медичний директор;
- 2) тактичний рівень – заступники медичного директора по медичній частині;

3) оперативний рівень – керівники підрозділів, які не мають у підпорядкуванні інших керівників. Оперативний рівень має два підрівні: завідувачі структурних підрозділів, лікарі, а також медичні сестри (молодший персонал).

Такий підхід має забезпечити досконале виконання обов'язків на кожному рівні організації.

Одним з принципів організації управління в СМЦ НМУ імені О.О. Богомольця є комплексний мультидисциплінарний підхід, що забезпечує повний цикл надання послуг, залучення кожного члена команди для отримання найкращого кінцевого результату. При цьому кожна мультидисциплінарна команда має керівника-менеджера, який відповідає за її функціонування:

- створення команди та визначення її складу (лікарі, середній медичний персонал, допоміжний персонал);
- координація діяльності міждисциплінарної команди (планування, визначення задач, розподіл функцій та обов'язків, призначення на посади);
- формування пацієнт-орієнтованого підходу (розробка маршруту пацієнта, обмін та доступність інформації);
- робота над оптимізацією моделі діяльності (аналіз діяльності, удосконалення, надання звітів).

У підсумку така модель управління СМЦ НМУ імені О.О. Богомольця забезпечує поєднання навчання, дослідження та лікування.

Освітня складова представлена теоретичною базою, кураторством, навчанням через практичну науково-дослідну роботу та залученням до освітнього процесу клініцистів.

Науково-дослідницька частина складається з наукової роботи під науковим керівництвом відповідального, участі у дослідницьких проектах, публікації результатів роботи в статтях, тезах, виступів на науково-практичних конференціях, конгресах і з'їздах, клінічних досліджень.

Клінічна складова забезпечена клінічним керівництвом студентів, інтернів, ординаторів та аспірантів, обговоренням клінічних випадків і цікавих

клінічних кейсів, науково-практичними конференціями, участю професорсько-викладацького складу в лікувально-діагностичній роботі (консультування) тощо.

У табл.2.6 наведено організаційну структуру Стоматологічного медичного центру НМУ імені О.О. Богомольця.

Таблиця 2.6

Організаційна структура Стоматологічного медичного центру

№ з/п	Відділення	Характеристика
1	2	3
1	Перелік основних, допоміжних та обслуговуючих відділень Стоматологічного центру та їх стисла характеристика	
1.1.	Терапевтична стоматологія	<p>Пацієнтам пропонується наступний перелік процедур і заходів:</p> <ul style="list-style-type: none"> - діагностика і лікування захворювань зубів, пов'язаних з каріозними і некаріозними ураженнями зубної емалі; - лікування та пломбування зубних каналів з використанням найсучасніших матеріалів, ідентичних натуральним тканинам, і ефективних технік; - моделювання частин зуба – відновлення видалених або пошкоджених фрагментів з поверненням зубу механічних і естетичних властивостей (відновлення форми коронкової частини і кольору емалі); - професійна гігієна порожнини рота; - відбілювання зубної емалі. <p>В роботі застосовуються найсучасніші техніки і технології проведення діагностичних лікувальних, профілактичних процедур. В розпорядженні лікарів є сучасні пломбувальні та інші необхідні матеріали.</p>
1.2.	Пародонтологія	<p>Лікування ясен включає такі процедури, як:</p> <ul style="list-style-type: none"> - первинний прийом пародонтолога; - складання пародонтальної карти; - професійна гігієна порожнини рота; - лікування пародонтиту; - регенеративна пародонтологія; - шинування зубів тощо. <p>В роботі застосовуються найсучасніші техніки і технології проведення діагностичних лікувальних, профілактичних процедур.</p>

Продовження табл. 2.6

1	2	3
1.3	Нейро-стоматологія	Фахівці Стоматологічного центру проводять лікування невrogenних захворювань ротової порожнини та обличчя. В роботі застосовуються найсучасніші техніки і технології проведення діагностичних лікувальних, профілактичних процедур.
1.4	Хірургічна стоматологія	Хірургічна стоматологія не обмежується тільки видаленням зубів. Проводяться зубозберігаючі операції, лікування захворювань пародонту, операції по створенню умов для протезування зубів, імплантації тощо.
1.5	Дитяча стоматологія	Відділення надає послуги з лікування карієсу та пломбування молочних зубів. Тут можна провести безболісне видалення молочних зубів. Проводиться комплексне лікування з виправлення прикусу та вирівнювання зубів, що найбільш ефективно саме у дитячому віці. Кваліфіковані лікарі проводять діагностику розвитку зубощелепної системи дитини задля виявлення можливих проблем на самих ранніх стадіях їх формування. Надаються консультації батькам та дітям з питань домашньої та професійної гігієни порожнини рота. Загальна кількість відвідувань складає більше 100 тис. дітей на рік.
1.6	Ортодонтія	Здійснюється виправлення прикусу за різними сучасними методиками. Проводиться мікроімплантація, встановлення брекетів, лікувальних пластин тощо.
1.7	Ортопедична стоматологія	Проводиться реставрація зубів різними методиками: знімні та незнімні протези, встановлення імплантів, коронок, тощо.
1.8	Фізотерапія	Основні цілі проведення фізіотерапії: знеболювання, протизапальна дія, поліпшення кровообігу, усунення лімфатичних набряків та гематом, прискорення регенерації тканин. Пацієнтам Стоматцентру доступні такі процедури, як гідромасаж ясен, фонофорез, магнітрон, біоптрон, електрофорез, магнітно-лазерна терапія, тубусний кварц тощо.

Продовження табл. 2.6

1	2	3
1.9	Рентгенологія	Відділення є обслуговуючим по відношенню до основних відділень стоматологічної поліклініки. Забезпечує процес надання стоматологічної допомоги проведенням сучасних вискооефективних рентгенологічних обстежень пацієнтів. Рентгенологічні кабінети відділення обладнані сучасними дентальними рентгенапаратами, ортопантомографом, комп'ютерним томографом.
1.10	Клінічна лабораторія	Відділення створене для проведення сучасних всебічних досліджень пацієнтів. Так, кабінет функціональної діагностики обладнаний обладнанням для проведення електроміографії (дослідження стану жувальних м'язів), аксіографії та аналізу вібрацій ВНЧС BioJVA (дослідження стану скронево-нижньощелепного суглоба), апаратом T-Scan III (дослідження оклюзійних контактів зубних рядів).
1.11	Зуботехнічна лабораторія	У складі Центру функціонує зуботехнічна лабораторія на 73 робочих місця.
2	Немедичні структурні одиниці	
2.1.	Адміністративні	Директор, медичний директор, заступник директора з організаційно-методичної роботи, головна медична сестра.
2.2.	Допоміжні	Відділ первинної та вторинної спеціалізації лікарів, молодші медичні сестри (брати), санітари (санітарки), полірувальники, ливарники.
2.3.	Обслуговуючі	Відділ управління персоналом, плановий відділ, штаб цивільної оборони, юридична служба.

Складено автором на основі [16, 37, 45, 47]

Внутрішня організаційно-управлінська структура СМЦ НМУ імені О.О. Богомольця показана на рис. 2.6.

Медичний директор СМЦ НМУ імені О.О. Богомольця координує і контролює діяльність установи, в його функціональні обов'язки, згідно з Типовою посадовою інструкцією працівника університету, на посаді головного лікаря входить:

- керувати персоналом клініки;
- відповідати за кадрову політику в Університетській клініці;

- формувати штат клініки;
- організувати роботу з населенням;
- сприяти розвитку діяльності клініки;
- забезпечувати впровадження нових послуг клініки;
- контролювати дотримання штатно-фінансової дисципліни;
- дбати про розвиток та збереження матеріальної бази клініки, забезпечувати оптимальне використання коштів, які відповідно до нормативної бази університету надходять на субрахунки клініки та її структурних підрозділів;
- надавати пропозиції щодо морального та матеріального заохочення співробітників клініки та осіб, що надають послуги та ін.



Рис. 2.6. Внутрішня організаційно-управлінська структура СМЦ НМУ імені О.О. Богомольця

Авторська розробка на основі [16, 37, 45, 47]

Стоматологічний центр як управлінська система є сукупністю керуючих та керованих елементів, зав'язків між ними та вхідних і вихідних потоків, що пов'язують його із зовнішнім середовищем. Схематично це показано на рис. 2.7.

Отже, аналіз системи управління СМЦ НМУ імені О.О. Богомольця довів, що в неї присутні елементи ієрархічної системи управління, проте потужну частину складають холакратичні елементи, це наявні профспілки та Наглядова рада університету, потужний блок студентського самоврядування.

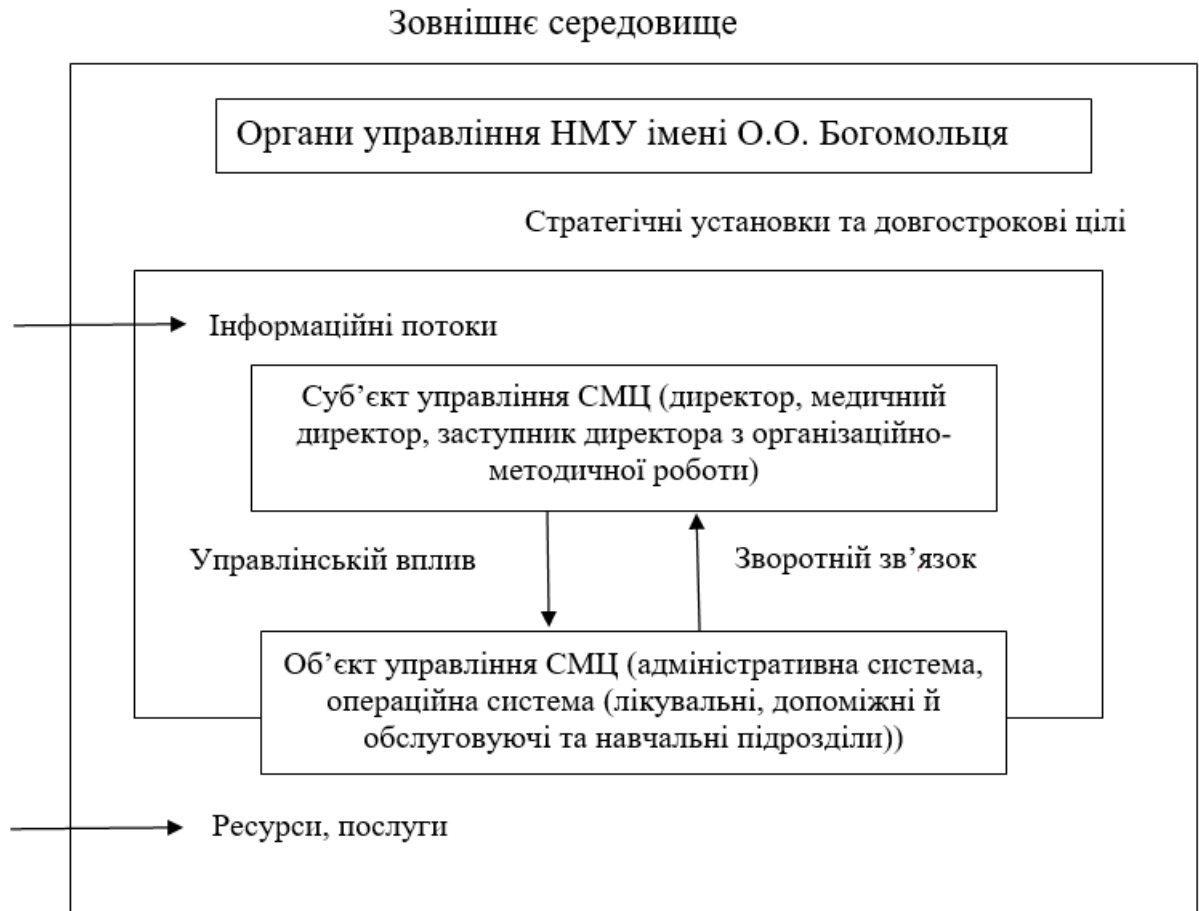


Рис. 2.7. Функціонально-структурні складові стоматологічного закладу як управлінської системи

Авторська розробка на основі [16, 37, 45, 47]

Проте, переважання рис ієрархічної структури формують такі основні загрози [10, 26]:

- деяке обмеження інноваційності та ініціативності в управлінській діяльності
- існуюча інерція по відношенню до реформаторських змін галузі чи критичних ситуацій;
- дещо знижений темп розвитку закладу.

Хоча певна ієрархічність структури закладу закладена в нормативно-правових актах, розпорядженнях та Статуті закладу і є розповсюдженою освітній та медичній галузі, вбачаємо позитивну перспективу у застосуванні демократичних систем управління, зокрема холакратії.

2.3. Особливості здійснення планування виробничих затрат Стоматологічного центру НМУ імені О.О. Богомольця

Планування виробничих затрат Стоматологічного центру НМУ імені О.О. Богомольця відбувається шляхом складання кошторису на фінансовий рік.

Кошторис розробляється фахівцями бухгалтерії та планово-фінансового відділу НМУ імені О.О. Богомольця та підписується головним бухгалтером і начальником планово-фінансового відділу. Далі завіряється проректором з економічних питань та ректором університету [17, 18, 19].

Для остаточного завершення процедури прийняття планового кошторису на фінансовий рік він має бути затверджений Наказом Міністерства фінансів України.

Плановий кошторис містить інформацію щодо надходжень та видатків на плановий рік, які плануються в розрізі загального фонду та спеціального фонду. Основою загального фонду є бюджетне фінансування діяльності. Кошти спеціального фонду – це надходження Стоматологічного центру НМУ імені О.О. Богомольця від надання платних стоматологічних послуг пацієнтам.

Всього Університету на 2022 рік було затверджено фінансування по загальному та спеціальному фондах на виконання державних програм у сумі 1219550,4 тис. грн, в т.ч. КПКВК 2301200 «Спеціалізована консультативна амбулаторно-поліклінічна та стоматологічна допомога, що надається вищими навчальними закладами, науково-дослідними установами та загальнодержавними закладами охорони здоров'я України» 84615,6 тис. грн. (що склало 6,94% від загальної суми фінансування університету), в т.ч. загальний

фонд 76451,3 тис. грн. (90,4%), спеціальний фонд – 7864,3 тис. грн. (9,6%) [17, 18, 19].

Оскільки стоматологічний центр не є відокремленим підрозділом НМУ імені О.О. Богомольця, в нього відсутня окрема фінансова звітність.

У табл. 2.7 наведені дані НМУ імені О.О. Богомольця в цілому станом на 1 січня 2023 року та за підсумками 2022 року.

Джерелом даних стала форма звітності №1 – Баланс та форма звітності №3 – Звіт про рух грошових коштів. (Додатки В, Д).

Таблиця 2.7

Характеристика фінансових ресурсів медичного закладу

№ з/п	Показник	Розмір, грн.
За формою фінансової звітності №1 - Балансом		
1	2	3
1	Загальна вартість активів	2710324177
2	Загальна вартість нефінансових активів	2302975113
3	Загальна вартість фінансових активів	407349064
4	Загальна вартість власного капіталу та фінансового результату	2648319784
5	Загальна вартість зобов'язань	62004393
	З них:	
6	Загальна вартість довгострокових зобов'язань	243087
7	Загальна вартість поточних зобов'язань	61761306
За формою фінансової звітності №3 - Звіт про рух грошових коштів		
8	I. Чистий рух коштів у результаті операційної діяльності	-109076291
9	II. Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	0 (сума надходжень – 126887034, витрат - 126887034)
10	III. Чистий рух коштів у результаті фінансової діяльності	-109102825
11	Залишок коштів на початок 2022 року	360074223
12	Залишок коштів на кінець 2022 року	252170279
13	Зміна у залишку коштів протягом 2022 року	107903944

Згідно кошторису, доходи Стоматологічного центру НМУ імені О.О. Богомольця формуються за рахунок загального фонду, що фінансується з

бюджету та спеціального фонду, що складається із доходів, отриманих від надання стоматологічних послуг. Додаток Е.

У 2022 році розмір надходжень склав 83305600 грн. З них 76451300 грн. (91,77%) склали надходження до загального фонду і 6854300 грн. (8,23%) – надходження спеціального фонду.

Видатки СМЦ дорівнювали надходженням і склали 83305660 грн. З них 82660600 грн. – поточні видатки, 645000 грн. – капітальні видатки на придбання обладнання і предметів довгострокового користування.

Структура поточних (операційних) витрат представлена на рис. 2.8.

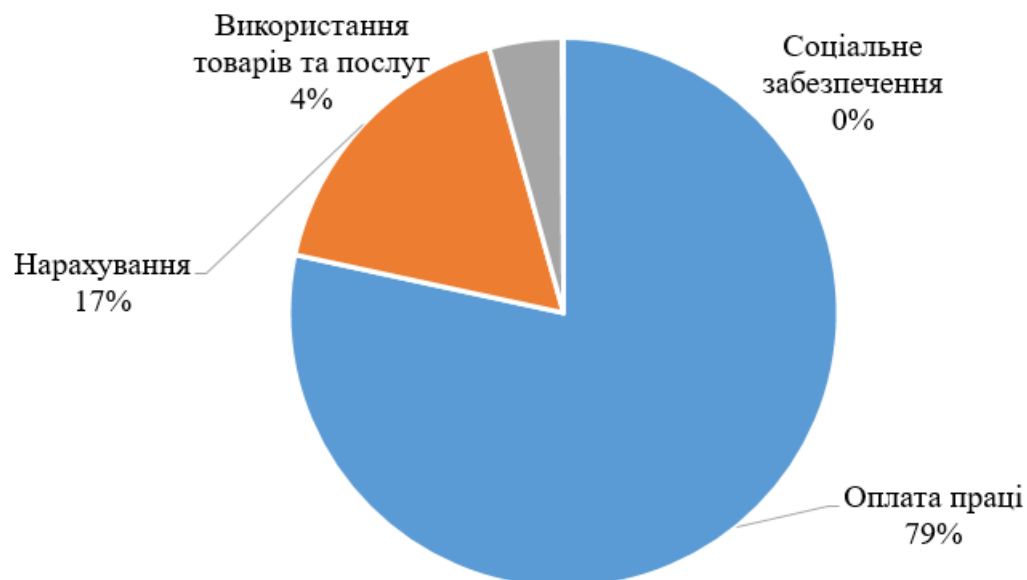


Рис. 2.8. Структура операційних витрат

Складено автором на основі [17, 18, 19]

Таким чином, найбільша сума витрат пов'язана з оплатою праці персоналу і складає 79% на оплату праці та 17% на нарахування.

В табл. 2.8 проаналізуємо структуру надходжень СМЦ за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.8

Динаміка і структура надходжень СМЦ за 2020-2022 роки

Роки	Надходження, грн.					
	Загальний фонд		Спеціальний фонд		Разом	
	грн.	%	грн.	%	грн.	%
2020	36435400	87,9	5020000	12,1	41455400	100

2021	46262300	89,0	5700000	11,0	51962300	100
2022	76451300	91,8	6854300	8,2	83305600	100

Складено автором на основі [17, 18, 19]

Отже, протягом 2020-2022 років спостерігається збільшення дохідної частини кошторису СМЦ НМУ імені О.О. Богомольця. Відмітимо, що починаючи з 2021 року структура надходжень СМЦ принципово не змінюється. Значно переважають надходження загального фонду, складаючи близько 90% усіх надходжень. Кошти спеціального фонду, які формуються за рахунок надання платних стоматологічних послуг сягнули 12,1% у 2020 році, 11% за підсумками 2021 року і знизилися до 8,2% у 2022 році (рис. 2.9).

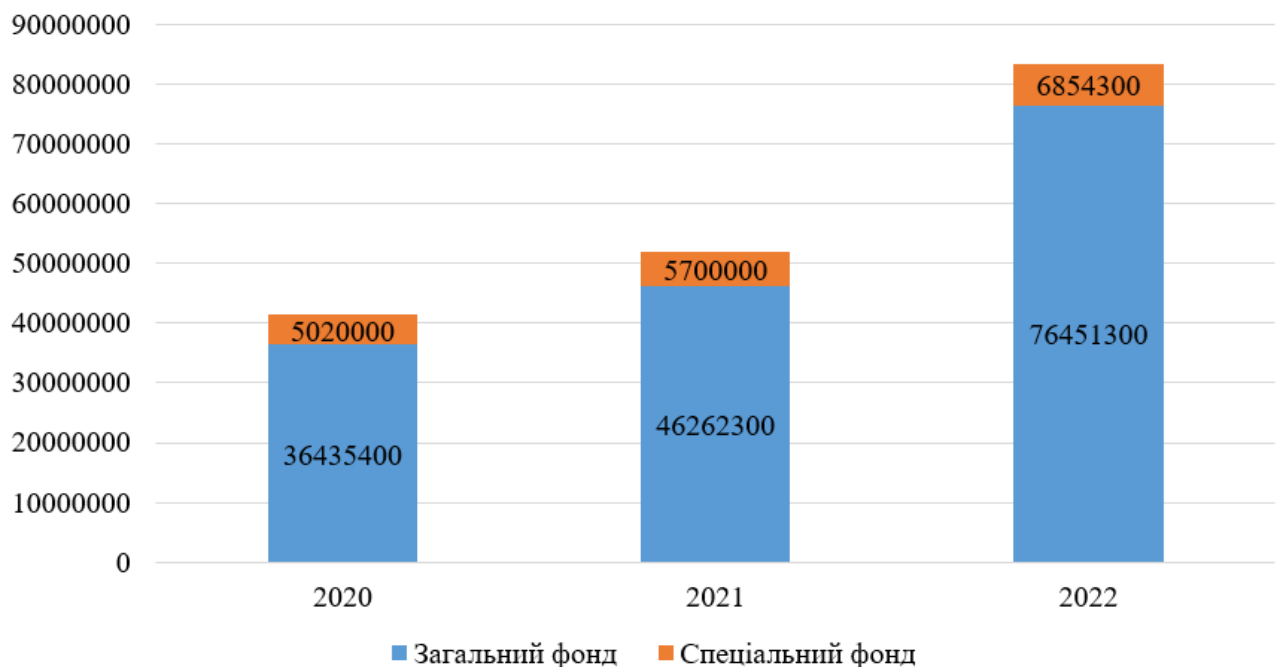


Рис. 2.9. Динаміка фінансових надходжень СМЦ згідно кошторису

Складено автором на основі [17, 18, 19]

Більшу частину видатків Стоматологічного медичного центру складають поточні видатки. В табл. 2.9 показано структуру поточних видатків в динаміці за 2020-2022 роки.

Аналіз табл. 2.9 доводить, що протягом усіх років в структурі видатків переважають витрати на оплату праці. Їх частка із врахуванням нарахувань на заробітну плату в усі роки перебільшує 90% і має тенденцію до зростання. Якщо

у 2020 році на ці витрати припадало 91,6% усіх витрат СМЦ, то у 2021 році це було вже 94,7%, а за підсумками 2022 року – 95,6%.

Відповідно, частка витрат на використання товарів та послуг скоротилася з 8,3% у 2020 році до 4,3% у 2022 році.

Таблиця 2.9

Динаміка і структура поточних видатків СМЦ за 2020-2022 роки

Стаття видатків	Роки					
	2020		2021		2022	
	грн.	%	грн.	%	грн.	%
Оплата праці	30552000	75,1	48570600	80,2	64791200	78,4
Нарахування на оплату праці	6721400	16,5	8758700	14,5	14254000	17,2
Використання товарів та послуг	3380800	8,3	3192500	5,3	3544600	4,3
Соціальне забезпечення	27900	0,1	64600	0,1	64600	0,1
Інші поточні видатки	5800	0,0	5800	0,0	6200	0,0
Разом поточних видатків	40687900	100	60592200	100	82660600	100

Складено автором на основі [17, 18, 19]

В цілому поточні видатки СМЦ стрімко зростають. Їх величина зросла з 2020 до 2022 року більше ніж у 2 рази.

Капітальні видатки, які передбачають закупівлю товарів довгострокового користування (обладнання) не є значними протягом усіх років. Їх динаміку показано на рис. 2.10.

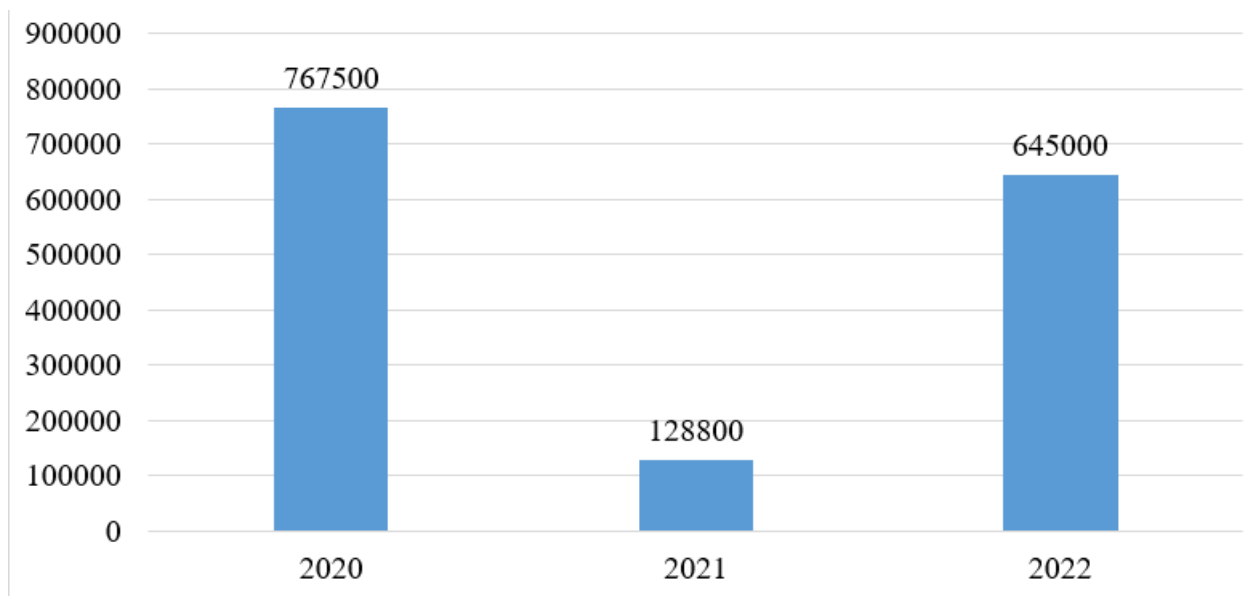


Рис. 2.10. Динаміка капітальних видатків СМЦ

Складено автором на основі [17, 18, 19]

Отже, як показав аналіз, СМЦ потребує збільшення обсягів надання платних послуг для збільшення доходів і створення можливості для фінансування власних витрат на заробітну плату та інших статей витрат.

Висновки до розділу 2

Стоматологічний медичний центр Національного медичного університету імені О.О. Богомольця є навчальною, лікувальною та науковою базою стоматологічного факультету НМУ імені О.О. Богомольця. Стоматологічний медичний центр є базою для підвищення кваліфікації медичних працівників стоматологічного профілю, здійснення науково-дослідної роботи.

Не зважаючи на навчальне спрямування, Центр здійснює значний обсяг лікувальної допомоги. Загальна річна кількість відвідувань пацієнтів в довоєнний період складала близько 240 тисяч, в тому числі надавалась стоматологічна допомога дітям (більше 100 тисяч відвідувань на рік), в анестезіологічному відділенні в амбулаторних умовах під загальним знеболенням щорічно приймалося не менше 1400 пацієнтів. В середньому щоденний прийом Стоматологічним медичним центром охоплює не менше 1200 пацієнтів.

Платні стоматологічні послуги СМЦ надає з 2005 року. Доходи, отримувані від надання платних послуг використовуються для забезпечення потреб центру, оплати праці персоналу та оновлення його матеріально-технічної бази.

В роботі Стоматологічного медичного центру задіяно 469 осіб. частка працівників основних відділень складає 70% або 328,25 ставок. В допоміжних відділеннях зайнято 66,75 ставок, що складає 14,2% від загальної кількості. Адміністративні працівники це 11 осіб або 2,3% - зайнятих та обслуговуючи

відділення та служби – це 63 особи (ставки), що складає 13,4% зайнятих. Близько 50% кадрів СМЦ мають наукові звання та ступені.

З 2023 року в Національному університеті імені О.О. Богомольця розроблене Положення про стоматологічний медичний центр НМУ імені О.О. Богомольця, затверджене 26 жовтня 2023 р. Положення регламентує організацію, управління та діяльність СМЦ НМУ імені О.О. Богомольця.

Згідно Положення, СМЦ є структурним підрозділом НМУ імені О.О. Богомольця. І є навчально-лікувально-науковою базою трьох структурних підрозділів НМУ: Стоматологічного факультету, Інституту післядипломної освіти та медичного фахового коледжу. Центр використовує матеріально-технічну базу НМУ.

Аналіз системи управління СМЦ НМУ імені О.О. Богомольця довів, що в неї присутні елементи ієрархічної системи управління, проте потужну частину складають холакратичні елементи, це наявні профспілки та Наглядова рада університету, потужний блок студентського самоврядування.

Планування виробничих затрат Стоматологічного центру НМУ імені О.О. Богомольця відбувається шляхом складання кошторису на фінансовий рік.

Кошторис розробляється фахівцями бухгалтерії та планово-фінансового відділу НМУ імені О.О. Богомольця та підписується головним бухгалтером і начальником планово-фінансового відділу. Далі завіряється проректором з економічних питань та ректором університету.

Для остаточного завершення процедури прийняття планового кошторису на фінансовий рік він має бути затверджений Наказом Міністерства фінансів України.

Плановий кошторис містить інформацію щодо надходжень та видатків на плановий рік, які плануються в розрізі загального фонду та спеціального фонду. Основою загального фонду є бюджетне фінансування діяльності. Кошти спеціального фонду – це надходження Стоматологічного центру НМУ імені О.О. Богомольця від надання платних стоматологічних послуг пацієнтам.

Всього Університету на 2022 рік було затверджено фінансування по загальному та спеціальному фондах на виконання державних програм у сумі 1219550,4 тис. грн. Оскільки стоматологічний центр не є відокремленим підрозділом НМУ імені О.О. Богомольця, в нього відсутня окрема фінансова звітність.

Протягом 2020-2022 років спостерігається збільшення дохідної частини кошторису СМЦ НМУ імені О.О. Богомольця. Відмітимо, що починаючи з 2021 року структура надходжень СМЦ принципово не змінюється. Значно переважають надходження загального фонду, складаючи близько 90% усіх надходжень.

Більшу частину видатків Стоматологічного медичного центру складають поточні видатки. З них протягом усіх років в структурі видатків переважають витрати на оплату праці. Їх частка із врахуванням нарахувань на заробітну плату в усі роки перебільшує 90% і має тенденцію до зростання.

В цілому поточні видатки СМЦ стрімко зростають. Їх величина зросла з 2020 до 2022 року більше ніж у 2 рази. Капітальні видатки, які передбачають закупівлю товарів довгострокового користування (обладнання) не є значними протягом усіх років.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧИХ ЗАТРАТ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Оцінка факторів впливу на формування виробничих затрат підприємства

Для визначення ключових факторів, що впливають на формування виробничих затрат СМЦ НМУ варто дослідити стан конкуренції в галузі та основних конкурентів.

Щодо конкуренції у сфері надання стоматологічних послуг в Києві варто зазначити, що тут представлені багато надавачів стоматологічних послуг, що надають ці послуги в різному ціновому діапазоні і тому справляють на СМЦ НМУ імені О.О. Богомольця значний конкурентний тиск.

Найбільш впливовими конкурентами на сьогодні є.

СтоматЦентр «УНІВЕРСИТЕТСЬКИЙ». Територіально він розташований наближено до СМЦ НМУ імені О.О. Богомольця і тому є альтернативою для потенційних пацієнтів. Також є структурним підрозділом освітнього закладу - створений на базі стоматологічного факультету Київського медичного університету. Менший за ресурсною базою та кількістю працюючих лікарів у порівнянні із СМЦ.

Державна центральна стоматологічна поліклініка. Розташована на Подолі. (ДЗ «ЦСП МОЗ УКРАЇНИ»). Забезпечує високу якість лікування, дотримуються усі санітарно-гігієнічні умови, робиться найсуворіша стерилізація (2 відділення). Використовуються сучасні німецькі стоматологічні установки SAVO. В роботі застосовують інноваційні пломбувальні матеріали - фотополімери Японія, США, Німеччина, Україна. В перелік надаваних послуг крім терапії входять також ортопедія, ортодонція. Заклад приймає всіх бажаючих, пропонує не високі розцінки на послуги.

Центральна стоматологічна поліклініка Міністерства оборони України. Має два рівнозначні за розміром філіали – у Печерському та Шевченківському районах Києва. Центральна стоматологічна поліклініка Міністерства оборони України є науково-методичною і учбовою базою кафедри щелепно-лицьової хірургії і стоматології Української військово-медичної академії і готує військових стоматологів. Безкоштовно лікує військовослужбовців та ветеранів ЗСУ.

У порівнянні із вказаними конкурентами СМЦ має все ж такі цілу низку конкурентних переваг. Зокрема це наступні переваги.

СМЦ є частиною НМУ імені О.О. Богомольця і тому фінансується університетом та має доступ до потужної матеріально-технічної бази університету. Це робить його фінансове становище керованим і стабільним. Університет вважає ефективну роботу СМЦ одним із своїх пріоритетних завдань і тому тут є достатній рівень обладнання для проведення лікування, різноманітних операцій, діагностики та маніпуляцій. Належність до НМУ імені О.О. Богомольця також обумовлює територіальну зручність розташування центру.

В роботі Стоматологічного центру забезпечується мультидисциплінарний підхід в лікуванні складних випадків, що можливо за рахунок залучення фахівців університету інших спеціальностей, зокрема, отоларингологів, рентгенологів, онкологів тощо.

Документообіг СМЦ повністю відбувається в електронному вигляді, суттєво обмеживши використання паперових носіїв, що полегшує облік, реєстрацію, і роботу лікаря з документацією.

Для лікування пацієнтів зі складними випадками можуть залучатись провідні фахівці як кафедр стоматологічного факультету, так і кафедри стоматології Інституту післядипломної освіти НМУ.

Функціонування Стоматологічного центру на базі університету дозволяє лікарям мати безпосередній доступ до найновітніших досягнень стоматологічної науки і активно впроваджувати їх у практичну діяльність.

Значний потік пацієнтів, що дозволяє лікарям Стоматцентру мати постійну практику і підвищувати свій кваліфікаційний рівень.

Фахівцям, які працюють в СМЦ доступна можливість безперервного підвищення кваліфікації на базі університету та за його межами.

В той же час існують певні негативні моменти, слабкості в роботі СМЦ. Зокрема це такі чинники.

Неможливість укладання контрактів із НСЗУ для урізноманітнення джерел фінансування у зв'язку з тим, що СМЦ не є окремою юридичною особою.

Зменшення кількості пацієнтів через біженство у 2022 році та зменшення платоспроможності населення викликані початком активної фази війни із російською федерацією.

Відсутність маркетингової складової в діяльності СМЦ тощо.

Узагальнено визначені чинники зведені у таблиці SWOT-аналізу СМЦ НМУ імені О.О. Богомольця (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз підприємства (медичного закладу)

Складові аналізу	Характеристика чинника впливу
1	2
Сильні сторони (S)	Фінансування діяльності від НМУ, доступ до матеріально-технічної бази університету.
	Конкурентоспроможний рівень заробітної плати, який дозволяє залучати нових висококваліфікованих фахівців зі сторони, а також залучати до роботи в Стомат центрі найбільше обдарованих випускників спеціальності «Стоматологія».
	В роботі Стоматологічного центру забезпечується мультидисциплінарний підхід в лікуванні складних випадків, що можливо за рахунок залучення фахівців університету інших спеціальностей, зокрема, отоларингологів, рентгенологів тощо.
	Значний потік пацієнтів, що дозволяє лікарям Стоматцентру мати постійну практику і підвищувати свій кваліфікаційний рівень.
	Територіальна зручність розташування центру.
	Достатній рівень обладнання для проведення лікування, різноманітних операцій, діагностики та маніпуляцій.
	Професійні лікарі з багаторічним досвідом, науковими ступенями.
	В стоматологічному медичному центрі у 2022 році проводиться стоматологічне лікування військовослужбовців ЗСУ та ТрОУ із застосуванням складних методів протезування.
	Високий рівень комп'ютеризації процесів, відмова від «паперової» роботи

Продовження табл. 3.1

1	2
Слабкі сторони (W)	Відсутність підписаних контрактів із НСЗУ, що унеможлиблює надання безоплатної стоматологічної допомоги.
	Відтік кадрів у вигляді біженства за кордон та у західні області України на тлі гарячої фази війни з рф.
	Чисельні бюрократичні механізми для пацієнтів та медичного персоналу.
	Відсутність «упізнаваності» лікарні серед пацієнтів, відсутність маркетингу.
	Зниження кількості пацієнтів у зв'язку із збіднінням населення на тлі гарячої фази війни з рф.
Можливості (O)	Розвиток і впровадження нових технологій надання стоматологічної допомоги.
	В місті Києві в структурі населення більш виражена частка людей із доходами вище середнього.
	Більш тісна співпраця із Європейськими країнами в питаннях розвитку стоматологічних технологій, доступу до техніки і обладнання в стоматології. Можливість залучати для цього грантове фінансування.
	Наявність у університету можливостей фінансувати закупівлю сучасного обладнання та сучасних ліків.
	Впровадження в Україні медичної інформаційної системи Helsi.
Загрози (T)	Небезпечне становище в країні завдяки війні.
	Поява на ринку нових конкурентів із сучасним обладнанням і технологіями
	Високий рівень інфляції, із зростанням цін на обладнання, ліки, комунальні послуги і т.д.
	Падіння платоспроможності населення, що скорочує попит на стоматологічні послуги та посилює конкуренцію в стоматології.
	Скорочення кількості студентів в університеті, що скорочує фінансову базу.

Авторська розробка

Поєднання даних щодо сильних і слабких сторін діяльності підприємства (внутрішнє середовище) та даних щодо можливостей та загроз (зовнішнє середовище) дає можливість визначити пріоритетні, стратегічні напрямки розвитку СМЦ НМУ імені О.О. Богомольця.

Поле СіМ (сильні сторони та можливості).

1. Створити кабінет для надання комплексної стоматологічної допомоги VIP-персонам із підвищеним рівнем комфорту та швидким доступом до усіх складових комплексної медичної послуги, а також обслуговуванням лікарями найвищої кваліфікації. Відповідно із високими цінами на лікування.

2. Залучення іноземних грантів, фінансування від іноземних благодійних фондів для забезпечення надання безоплатної стоматологічної допомоги пораненим бійцям, а також ВПО із вразливих верств населення.

Поле СліМ (слабкі сторони і можливості).

1. Відсутність можливості надання стоматологічних послуг на безоплатній основі через неможливість підписання контрактів з НСЗУ варто компенсувати знаходженням фінансування від іноземних донорів. Іноземні благодійні фонди можна залучити для фінансування стоматологічної допомоги пораненим бійцям та ВПО із числа малозабезпечених верств населення.

2. Відтік кадрів компенсувати залученням кваліфікованих лікарів із числа ВПО, пропонуючи їм гідну оплату праці, соціальні пільги, можливо, відомче житло.

3. Відсутність власного сайту компенсувати підключенням до системи Helsi.

Поле СіЗ (сильні сторони та загрози).

1. Залучення фахівців університету для розробки маркетингової стратегії для СМЦ з метою покращення його впізнаваності серед потенційних пацієнтів.

2. Розробка фахівцями НМУ окремого сайту для СМЦ для забезпечення більшої інформованості щодо стоматологічних послуг, що тут надаються, рівня кваліфікації лікарів тощо.

3. Залучення іноземних пацієнтів в форматі «міжнародного стоматологічного туризму» для розширення можливостей для поповнення спеціального фонд фінансування діяльності СМЦ.

Поле СліЗ (слабкі сторони і загрози).

1. Постійно моніторити рівень витрат на стоматологічну допомогу для зменшення невиправданих витрат та собівартості надання стоматологічних та освітніх послуг.

3.2. Система заходів з удосконалення планування виробничих затрат

Визначені у п. 3.1 пріоритетні, стратегічні напрямки розвитку СМЦ НМУ імені О.О. Богомольця дають можливість розробити систему конкретних заходів щодо удосконалення різних аспектів діяльності закладу, підвищення її ефективності.

Рекомендовані до впровадження заходи, згруповані у табл. 3.2 із використанням методики АБВ-аналізу, що передбачає їх групування на дуже важливі, важливі та менш важливі.

Таблиця 3.2

АБВ-аналіз підприємства (медичного закладу)

№ з/п	Характеристика
1	2
	Дуже важливі завдання (А)
1	Розширення клієнтської бази та спектру надаваних послуг для збільшення доходів спеціального фонду СМЦ
2	Оптимізація витрат СМЦ для зменшення собівартості послуг, що надаються, що дозволить збільшити витрати на інші потреби, окрім заробітної плати з відрахуваннями, збільшити частку фінансування капітальних потреб СМЦ власними коштами.
3	Пошук закордонних благодійних фондів для фінансування надання безоплатної стоматологічної допомоги пораненим бійцям та ВПО із найменш забезпечених верств населення.
4	Підключитись до системи Helsi.

Продовження табл. 3.2

1	2
	Важливі завдання (Б)
1	Удосконалення системи управління СМЦ для зменшення трансакційних витрат та підвищення її ефективності.
2	Удосконалення системи бухгалтерського обліку СМЦ, впровадження окремого ведення бухгалтерського обліку та складання звітних форм окремо від звітності НМУ, що покращить аналітичні можливості для здійснення поточного та середньострокового менеджменту СМЦ.
	Менш важливі завдання (В)
1	Розгляд можливостей для підписання контракту з НСЗУ та надання послуг населенню (принаймні найменш захищеним верствам) на безоплатній основі.
2	Застосування інструментів маркетингу для просування СМЦ на ринку стоматологічних послуг та формування впізнаваності на ринку.
3	Створення сайту для вирішення проблеми впізнаваності та більш зручного залучення нових пацієнтів.

Авторська розробка

Реалізація запропонованих заходів в діяльність СМЦ НМУ імені О.О. Богомольця дозволить підвищити конкурентоспроможність стоматологічного закладу на ринку та, відповідно, підвищити результативність діяльності як в короткостроковій так і в довгостроковій перспективі.

3.3. Оцінка організаційної та економічної ефективності заходів з удосконалення планування виробничих затрат Стоматологічного центру НМУ імені О.О. Богомольця

Для здійснення оцінки організаційної та економічної ефективності заходів з удосконалення планування виробничих затрат СМЦ проведемо прогнозні розрахунки розміру доходів закладу на 2024-2025 роки.

Для цього обчислимо фактичні питомі доходи СМЦ від надання стоматологічних послуг пацієнтам (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Фактичні питомі доходи СМЦ від надання стоматологічних послуг пацієнтам протягом 2020-2022 рр.

Відвідувань	Роки		
	2020	2021	2022
Кількість первинних звернень пацієнтів за рік	35538	28371	28178
Кількість звернень пацієнтів разом за рік	121060	121950	101471
Доходи спецфонду	5020000	5700000	6854300
Розмір доходу в розрахунку на 1 звернення	41,47	46,74	67,55
Приріст, %	-	12,7	44,5
Розмір доходу в розрахунку на 1 стоматологічну послугу	141,26	200,91	243,25
Приріст, %	-	42,2	21,1

Авторські розрахунки

Таким чином, протягом досліджуваних років спостерігалось збільшення вартості однієї стоматологічної послуги для пацієнта з 141,26 грн. у 2020 році до 243,25 грн. у 2022 році. Приріст по роках склав відповідно 12,7% та 44,5%. Зростання вартості одного звернення також відбувалося протягом цих років, але з іншими темпами: 42,2% у 2021 році та 21,1% у 2022 році.

На основі тенденції, яка склалася та була виявлена в аналізі у табл. 3.2, проведемо прогнозні обчислення щодо можливого розміру доходів СМЦ у 2024 та 2025 роках (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогнозні розрахунки розміру доходів СМЦ на 2024-2025 роки

Показник	Роки					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Кількість первинних звернень пацієнтів за рік, одиниць	35538	28371	28178	27986	28966	30560
Кількість повторних звернень у розрахунку на 1 первинне звернення, одиниць	2,41	3,3	2,6	2,77	2,77	2,77
Кількість звернень пацієнтів разом за рік, одиниць	121060	121950	101471	105507	109202	115211
Доходи спецфонду, грн.	5020000	5700000	6854300	6807595	7742611,8	8963248
Розмір доходу в розрахунку на 1 звернення, грн./одиницю	41,47	46,74	67,55	64,52	70,9	77,8
Розмір доходу в розрахунку на 1 стоматологічну послугу, грн./одиницю	141,26	200,91	243,25	243,25	267,3	293,3

Авторські розрахунки

Умови моделі, які застосовувалися при прогнозуванні:

Зовнішній вплив:

Інфляція 2024 рік – 9,8%

Інфляція 2025 рік – 9,8%

Внутрішній вплив (від впровадження запропонованих заходів):

Приріст обсягів первісних звернень:

2024 рік - +3%

2025 рік - +5,5%

Кількість повторних звернень як середньоарифметичне за попередні роки:

2024 рік – 2,77.

2025 рік – 2,77.

Для наочності представимо прогнозну динаміку показника величини доходів спецфонду СМЦ на рис. 3.1.

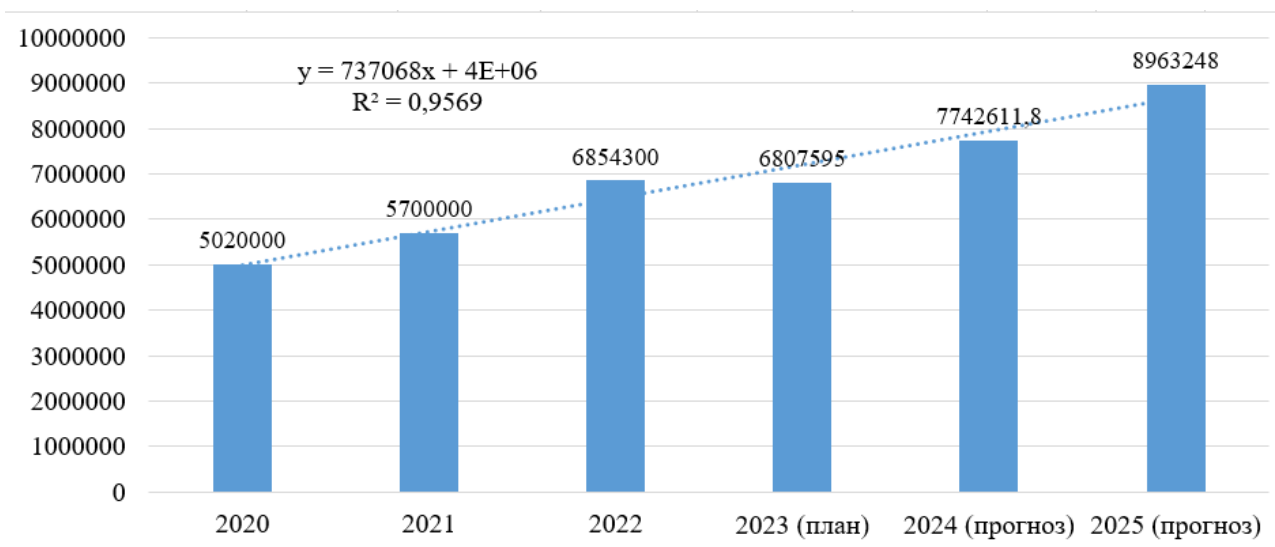


Рис. 3.1 Прогнозна динаміка показника величини доходів спецфонду СМЦ на 2024-2025 роки

На рис. 3.2 показана прогнозна динаміка показників кількості звернень пацієнтів СМЦ на 2024-2025 роки.

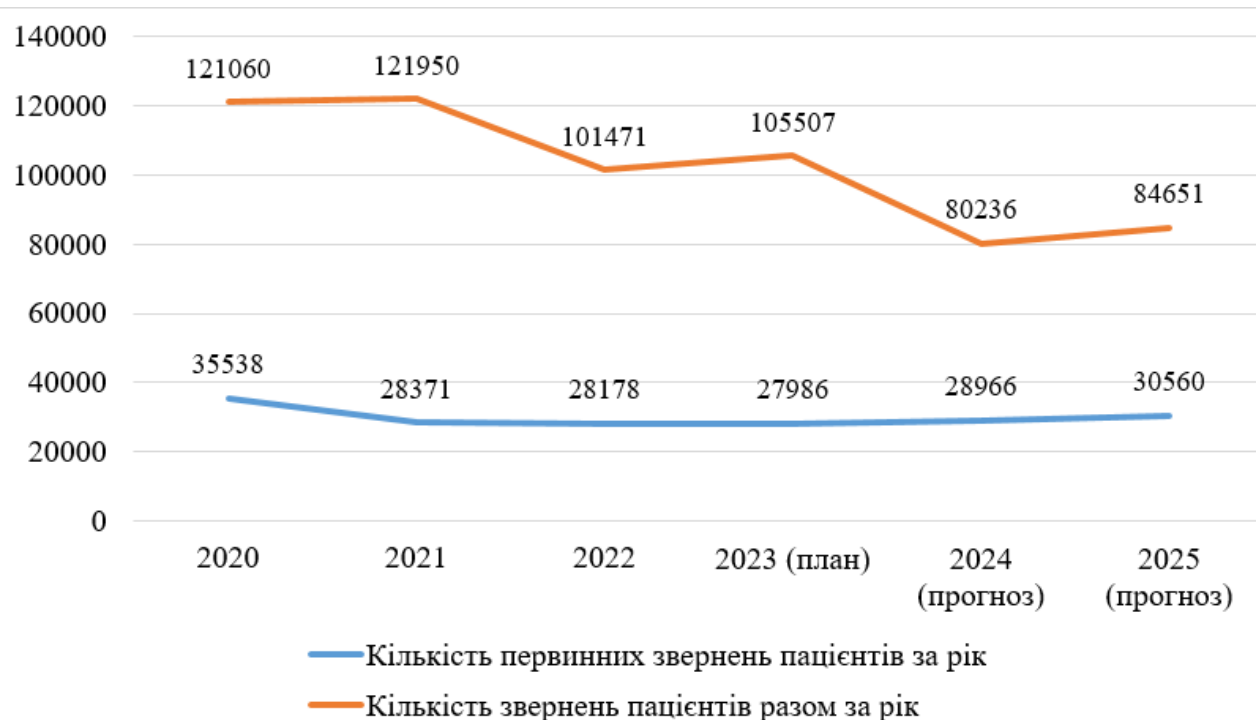


Рис. 3.2. Прогнозна динаміка показників кількості звернень пацієнтів СМЦ на 2024-2025 роки

Як слідує зі складеного прогнозу, кількість повторних звернень поступово знижується, що свідчить про покращення якості надання стоматологічних послуг, адже проблема пацієнта вирішується за меншу кількість відвідувань на одну стоматологічну послугу.

На рис. 3.3 показано прогнозну динаміку показників питомого доходу, отриманого від надання стоматологічних послуг СМЦ на 2024-2025 роки.

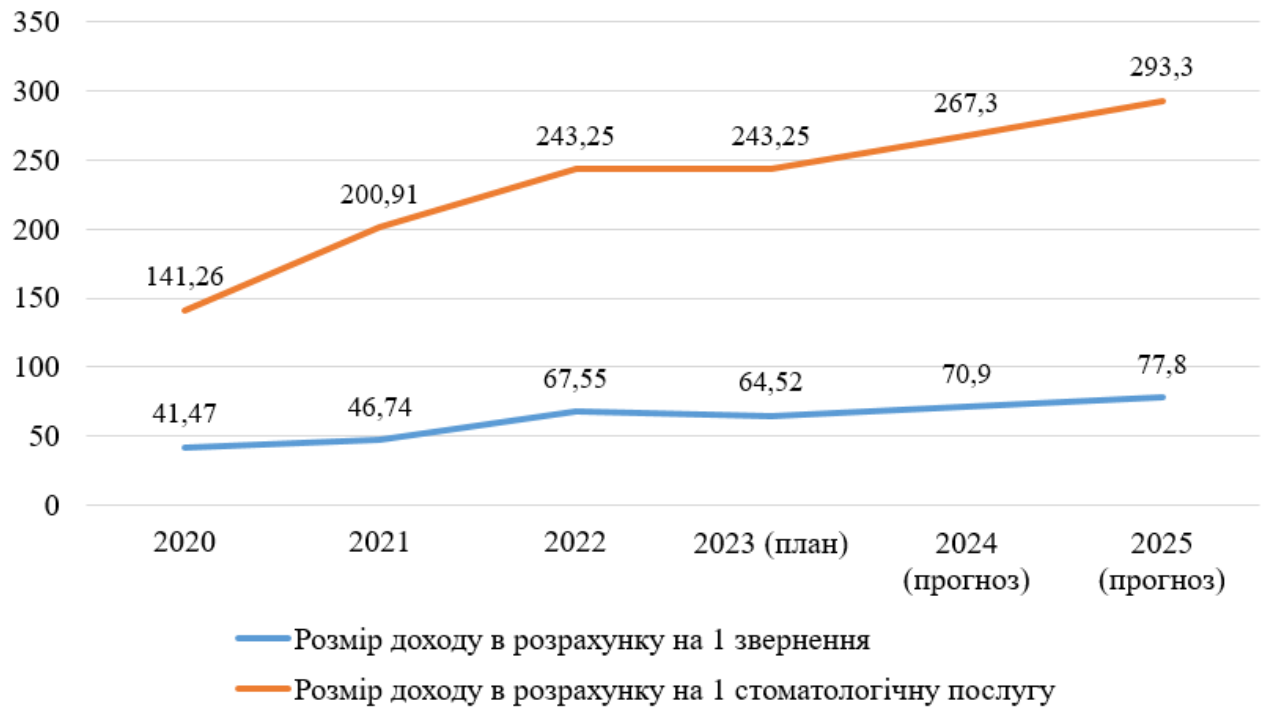


Рис. 3.3. Прогнозна динаміка показників питомого доходу, отриманого від надання стоматологічних послуг СМЦ на 2024-2025 роки

Таким чином, реалізація запропонованих заходів призведе до покращення результатів діяльності СМЦ, підвищення її ефективності та підвищення ефективності системи управління закладом.

В той же час, подальшого покращення потребує система визначення вартості стоматологічних послуг стоматологічних послуг та підвищення цін відповідно до ринкових умов, які складаються на ринку стоматологічних послуг.

Також не вирішеним є питання формування управлінської звітності СМУ окремо від НМУ для отримання більш значущих індикаторів, які допоможуть

приймати обґрунтовані управлінські рішення відповідно до отримуваних результатів діяльності.

Висновки до розділу 3

Щодо конкуренції у сфері надання стоматологічних послуг в Києві варто зазначити, що тут представлені багато надавачів стоматологічних послуг, що надають ці послуги в різному ціновому діапазоні і тому справляють на СМЦ НМУ імені О.О. Богомольця значний конкурентний тиск.

Найбільш впливовими конкурентами на сьогодні є: СтоматЦентр «УНІВЕРСИТЕТСЬКИЙ», Державна центральна стоматологічна поліклініка. Центральна стоматологічна поліклініка Міністерства оборони України.

У порівнянні із вказаними конкурентами СМЦ має все ж такі цілу низку конкурентних переваг. Зокрема це наступні переваги.

СМЦ є частиною НМУ імені О.О. Богомольця і тому фінансується університетом та має доступ до потужної матеріально-технічної бази університету. Це робить його фінансове становище керованим і стабільним.

Функціонування Стоматологічного центру на базі університету дозволяє лікарям мати безпосередній доступ до найновітніших досягнень стоматологічної науки і активно впроваджувати їх у практичну діяльність. Для лікування пацієнтів зі складними випадками можуть залучатись провідні фахівці як кафедр стоматологічного факультету, так і кафедри стоматології Інституту післядипломної освіти НМУ. В роботі Стоматологічного центру забезпечується мультидисциплінарний підхід в лікуванні складних випадків, що можливо за рахунок залучення фахівців університету інших спеціальностей, зокрема, отоларингологів, рентгенологів, онкологів тощо.

В той же час існують певні негативні моменти, слабкості в роботі СМЦ. Зокрема це такі чинники.

Неможливість укладання контрактів із НСЗУ для урізноманітнення джерел фінансування у зв'язку з тим, що СМЦ не є окремою юридичною особою. Зменшення кількості пацієнтів через біженство у 2022 році та зменшення платоспроможності населення викликані початком активної фази війни із російською федерацією. Відсутність маркетингової складової в діяльності СМЦ тощо.

Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити перелік стратегічних напрямків та завдань, виконання яких дозволить покращити діяльність СМЦ та позитивно вплине на її результативність.

Необхідно диверсифікувати джерела надходжень до спеціального фонду СМЦ, зокрема для цього можливо:

- залучити для фінансування стоматологічної допомоги пораненим бійцям та ВПО із числа малозабезпечених верств населення іноземні благодійні фонди;
- створити кабінет для надання комплексної стоматологічної допомоги VIP-персонам із підвищеним рівнем комфорту та швидким доступом до усіх складових комплексної медичної послуги, а також обслуговуванням лікарями найвищої кваліфікації. Відповідно із високими цінами на лікування;
- залучити іноземні гранти для забезпечення надання безоплатної стоматологічної допомоги пораненим бійцям, а також ВПО із вразливих верств населення.

Необхідно покращити маркетингову діяльність для збільшення кількості звернень пацієнтів. Задля цього можливо:

- підключити лікарів СМУ до системи Helsi;
- створити власний сайт для СМЦ;
- провести роботу із залучення іноземних пацієнтів в форматі «міжнародного стоматологічного туризму».

Трансформувати роботу економічної і фінансової служби СМЦ з метою здійснення постійного моніторингу рівня витрат на стоматологічну допомогу для зменшення невиправданих витрат та собівартості надання стоматологічних та освітніх послуг.

Реалізація запропонованих заходів в діяльність СМЦ НМУ імені О.О. Богомольця дозволить підвищити конкурентоспроможність стоматологічного закладу на ринку та, відповідно, підвищити результативність діяльності як в короткостроковій так і в довгостроковій перспективі.

Проведені прогностичні розрахунки показали, що в результаті реалізації заходів буде досягнуто збільшення числа пацієнтів та збільшення доходів спецфонду кошторису СМЦ.

В той же час, подальшого покращення потребує система визначення вартості стоматологічних послуг стоматологічних послуг та підвищення цін відповідно до ринкових умов, які складаються на ринку стоматологічних послуг.

Також не вирішеним є питання формування управлінської звітності СМУ окремо від НМУ для отримання більш значущих індикаторів, які допоможуть приймати обґрунтовані рішення.

ВИСНОВКИ

Управлінська діяльність підприємства незалежно від сфери його функціонування передбачає виконання сталого переліку функцій. Цей перелік складається із так званих загальних функцій менеджменту, ключовою або головною з яких є функція планування.

Планування по суті є комплексом рішень щодо прогнозування майбутнього діяльності, визначення цілей, стратегії їх досягнення, політики конкретних завдань конкретним виконавцям.

Планування як функція менеджменту покликане відповісти на три важливі питання: де ми знаходимося, куди ми бажаємо рухатись і як ми це будемо робити?

В процесі планування менеджери підприємства будують картину майбутнього для підприємства в цілому та мають деталізувати його для кожного підрозділу у вигляді функціональних завдань, засобів, якими ці завдання будуть виконуватись, визначити терміни виконання конкретних завдань конкретними виконавцями, знайти ресурси, необхідні для виконання цих завдань тощо.

Планування в залежності від рівня завдань, які воно визначає, буває стратегічним, тактичним, оперативним.

Планування виробничих витрат медичного або стоматологічного закладу відбувається із врахуванням положень Постанови КМУ №1075 «Про затвердження Методики розрахунку вартості послуги з медичного обслуговування».

Методика визначає методологію та порядок обліку фактичних витрат закладів охорони здоров'я у зв'язку з наданням послуг з медичного обслуговування.

Метою планування витрат є їх оптимальний розподіл, покликаний забезпечити раціональне використання ресурсів медичного (стоматологічного) підприємства, бажаних величин прибутку і рентабельності.

Складання планів затрат основних виробничих підрозділів базується на проведеному аналізі діяльності у році, що передує плановому, а також планах інвестиційної та інноваційної діяльності.

Грамотне використання наявних методів та інструментів планування підвищує якість цього процесу, самих планів і, відповідно, слугує підвищенню ефективності функціонування медичного закладу.

Стоматологічний медичний центр Національного медичного університету імені О.О. Богомольця є навчальною, лікувальною та науковою базою стоматологічного факультету НМУ імені О.О. Богомольця. Стоматологічний медичний центр є базою для підвищення кваліфікації медичних працівників стоматологічного профілю, здійснення науково-дослідної роботи.

Не зважаючи на навчальне спрямування, Центр здійснює значний обсяг лікувальної допомоги. Загальна річна кількість відвідувань пацієнтів в довоєнний період складала близько 240 тисяч, в тому числі надавалась стоматологічна допомога дітям (більше 100 тисяч відвідувань на рік), в анестезіологічному відділенні в амбулаторних умовах під загальним знеболенням щорічно приймалося не менше 1400 пацієнтів. В середньому щоденний прийом Стоматологічним медичним центром охоплює не менше 1200 пацієнтів.

Платні стоматологічні послуги СМЦ надає з 2005 року. Доходи, отримувані від надання платних послуг використовуються для забезпечення потреб центру, оплати праці персоналу та оновлення його матеріально-технічної бази.

В роботі Стоматологічного медичного центру задіяно 469 осіб. частка працівників основних відділень складає 70% або 328,25 ставок. В допоміжних відділеннях зайнято 66,75 ставок, що складає 14,2% від загальної кількості. Адміністративні працівники це 11 осіб або 2,3% - зайнятих та обслуговуючи відділення та служби – це 63 особи (ставки), що складає 13,4% зайнятих. Близько 50% кадрів СМЦ мають наукові звання та ступені.

З 2023 року в Національному університеті імені О.О. Богомольця розроблене Положення про стоматологічний медичний центр НМУ імені О.О. Богомольця, затверджене 26 жовтня 2023 р. Положення регламентує організацію, управління та діяльність СМЦ НМУ імені О.О. Богомольця.

Згідно Положення, СМЦ є структурним підрозділом НМУ імені О.О. Богомольця. І є навчально-лікувально-науковою базою трьох структурних підрозділів НМУ: Стоматологічного факультету, Інституту післядипломної освіти та медичного фахового коледжу. Центр використовує матеріально-технічну базу НМУ.

Аналіз системи управління СМЦ НМУ імені О.О. Богомольця довів, що в неї присутні елементи ієрархічної системи управління, проте потужну частину складають холакратичні елементи, це наявні профспілки та Наглядова рада університету, потужний блок студентського самоврядування.

Планування виробничих затрат Стоматологічного центру НМУ імені О.О. Богомольця відбувається шляхом складання кошторису на фінансовий рік.

Кошторис розробляється фахівцями бухгалтерії та планово-фінансового відділу НМУ імені О.О. Богомольця та підписується головним бухгалтером і начальником планово-фінансового відділу. Далі завіряється проректором з економічних питань та ректором університету.

Для остаточного завершення процедури прийняття планового кошторису на фінансовий рік він має бути затверджений Наказом Міністерства фінансів України.

Плановий кошторис містить інформацію щодо надходжень та видатків на плановий рік, які плануються в розрізі загального фонду та спеціального фонду. Основою загального фонду є бюджетне фінансування діяльності. Кошти спеціального фонду – це надходження Стоматологічного центру НМУ імені О.О. Богомольця від надання платних стоматологічних послуг пацієнтам.

Всього Університету на 2022 рік було затверджено фінансування по загальному та спеціальному фондах на виконання державних програм у сумі 1219550,4 тис. грн. Оскільки стоматологічний центр не є відокремленим

підрозділом НМУ імені О.О. Богомольця, в нього відсутня окрема фінансова звітність.

Протягом 2020-2022 років спостерігається збільшення дохідної частини кошторису СМЦ НМУ імені О.О. Богомольця. Відмітимо, що починаючи з 2021 року структура надходжень СМЦ принципово не змінюється. Значно переважають надходження загального фонду, складаючи близько 90% усіх надходжень.

Більшу частину видатків Стоматологічного медичного центру складають поточні видатки. З них протягом усіх років в структурі видатків переважають витрати на оплату праці. Їх частка із врахуванням нарахувань на заробітну плату в усі роки перебільшує 90% і має тенденцію до зростання.

В цілому поточні видатки СМЦ стрімко зростають. Їх величина зросла з 2020 до 2022 року більше ніж у 2 рази. Капітальні видатки, які передбачають закупівлю товарів довгострокового користування (обладнання) не є значними протягом усіх років.

Щодо конкуренції у сфері надання стоматологічних послуг в Києві варто зазначити, що тут представлені багато надавачів стоматологічних послуг, що надають ці послуги в різному ціновому діапазоні і тому справляють на СМЦ НМУ імені О.О. Богомольця значний конкурентний тиск.

Найбільш впливовими конкурентами на сьогодні є: СтоматЦентр «УНІВЕРСИТЕТСЬКИЙ», Державна центральна стоматологічна поліклініка. Центральна стоматологічна поліклініка Міністерства оборони України.

У порівнянні із вказаними конкурентами СМЦ має все ж такі цілу низку конкурентних переваг. Зокрема це наступні переваги.

СМЦ є частиною НМУ імені О.О. Богомольця і тому фінансується університетом та має доступ до потужної матеріально-технічної бази університету. Це робить його фінансове становище керованим і стабільним.

Функціонування Стоматологічного центру на базі університету дозволяє лікарям мати безпосередній доступ до найновітніших досягнень стоматологічної науки і активно впроваджувати їх у практичну діяльність. Для лікування

пацієнтів зі складними випадками можуть залучатись провідні фахівці як кафедр стоматологічного факультету, так і кафедри стоматології Інституту післядипломної освіти НМУ. В роботі Стоматологічного центру забезпечується мультидисциплінарний підхід в лікуванні складних випадків, що можливо за рахунок залучення фахівців університету інших спеціальностей, зокрема, отоларингологів, рентгенологів, онкологів тощо.

В той же час існують певні негативні моменти, слабкості в роботі СМЦ. Зокрема це такі чинники.

Неможливість укладання контрактів із НСЗУ для урізноманітнення джерел фінансування у зв'язку з тим, що СМЦ не є окремою юридичною особою. Зменшення кількості пацієнтів через біженство у 2022 році та зменшення платоспроможності населення викликані початком активної фази війни із російською федерацією. Відсутність маркетингової складової в діяльності СМЦ тощо.

Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити перелік стратегічних напрямків та завдань, виконання яких дозволить покращити діяльність СМЦ та позитивно вплине на її результативність.

Необхідно диверсифікувати джерела надходжень до спеціального фонду СМЦ, зокрема для цього можливо:

- залучити для фінансування стоматологічної допомоги пораненим бійцям та ВПО із числа малозабезпечених верств населення іноземні благодійні фонди;
- створити кабінет для надання комплексної стоматологічної допомоги VIP-персонам із підвищеним рівнем комфорту та швидким доступом до усіх складових комплексної медичної послуги, а також обслуговуванням лікарями найвищої кваліфікації. Відповідно із високими цінами на лікування;
- залучити іноземні гранти для забезпечення надання безоплатної стоматологічної допомоги пораненим бійцям, а також ВПО із вразливих верств населення.

Необхідно покращити маркетингову діяльність для збільшення кількості звернень пацієнтів. Задля цього можливо:

- підключити лікарів СМУ до системи Helsi;
- створити власний сайт для СМЦ;
- провести роботу із залучення іноземних пацієнтів в форматі «міжнародного стоматологічного туризму».

Трансформувати роботу економічної і фінансової служби СМЦ з метою здійснення постійного моніторингу рівня витрат на стоматологічну допомогу для зменшення невиправданих витрат та собівартості надання стоматологічних та освітніх послуг.

Реалізація запропонованих заходів в діяльність СМЦ НМУ імені О.О. Богомольця дозволить підвищити конкурентоспроможність стоматологічного закладу на ринку та, відповідно, підвищити результативність діяльності як в короткостроковій так і в довгостроковій перспективі.

Проведені прогностичні розрахунки показали, що в результаті реалізації заходів буде досягнуто збільшення числа пацієнтів та збільшення доходів спецфонду кошторису СМЦ.

В той же час, подальшого покращення потребує система визначення вартості стоматологічних послуг стоматологічних послуг та підвищення цін відповідно до ринкових умов, які складаються на ринку стоматологічних послуг.

Також не вирішеним є питання формування управлінської звітності СМУ окремо від НМУ для отримання більш значущих індикаторів, які допоможуть приймати обґрунтовані рішення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабченко В.Л., Андрушко О.Г. Пріоритетні напрями реформування галузі охорони здоров'я. *Публічне управління та адміністрування*, 2019. № 3 (89). URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=657>
2. Безкорвайна Л. Як визначити вартість медичної послуги. *Медична бухгалтерія*. №1 від 15.03.2018 р. URL <https://ibuhgalter.net/ru/material/382/8332>
3. Білинська М. М. Політика та управління в секторі економіки та фінансування системи охорони здоров'я в Україні: навчальний посібник / М. М. Білинська, Н. О. Васюк, С. Г. Бойко; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, каф. соц. і гуманітар. політики. К.: НАДУ, 2017. 106 с.
4. Бричка Л. Маркетингові технології конкурентного позиціонування закладу охорони здоров'я на ринку стоматологічних послуг. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів. Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. Тернопіль. ЗУНУ. 2023. С. 241-242
5. Войтенко А. Б., Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М. Ф. Адміністрування та проектування фінансово-економічної спроможності закладів охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9061>
6. Данченко О. Б. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: моногр. / О. Б. Данченко, В. О. Занора. Черкаси: Видавець Чабаненко Ю. А., 2019. 278 с.
7. Дема Д. І., Дорохова Л. М., Віленчук О. М. Фінансовий менеджмент: підручник. Житомир: ЖНАЕУ, 2018. 320 с.
8. Дикань Н.В., Борисенко ЛІ. Менеджмент: Навч. посіб. К.: Знання, 2018. 389 с.
9. Довбня С.Б., Куюн О.В. Конкретизація стратегії стоматологічного закладу за допомогою системи збалансованих показників. *Економіка та*

суспільство. №46. 2022. URL:
<https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2007/1935>

10. Економіка охорони здоров'я : Підручник / За заг. ред. д.м.н., проф. Парія В.Д.; Національний медичний університет імені О.О. Богомольця. Житомир: ТОВ «Видавничий дім «Бук-Друк»», 2021. 288 с.

11. Економіка підприємства [Текст] : навч. посіб. / Нац. ун-т «Києво-Могилян. акад.» ; уклад.: Н. В. Романченко, Т. В. Кожемякіна, К. В. Пічик. Київ : НаУКМА, 2018. 302 с.

12. Економічний аналіз використання ресурсів в системі охорони здоров'я / В.Д. Парій та ін.; за заг.ред. проф. В.Д. Парія. Житомир: «Полісся», 2015. 148 с.

13. Журавель В.І., Дейкун Н.П. Практика менеджменту в охороні здоров'я і його методичний інструментарій. Чернігів: Деснянська правда. 2016. 120 с.

14. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» 19 жовтня 2017 року № 2168-VIII. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T172168.html (дата звернення: 05.11.2023)

15. Звірич В. В. Вплив реформи децентралізації та медичної реформи на зміни в галузі охорони здоров'я. *Public management*. 2022. № 3 (31). С. 20-25. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3\(31\)-2](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3(31)-2)

16. Звіт ректора про результати виконання умов Контракту за 2022 рік. Офіційний сайт НМУ імені О.О. Богомольця. URL: <https://drive.google.com/file/d/1-vMeIgA8QeVnVfrmntTx5JwRFKTZ5lvz/view>

17. Кошторис на 2022 рік. НМУ імені О.О. Богомольця. URL: <https://drive.google.com/file/d/1EmAaLfe0JOjmlPJd6nAzEHC9ZioUPRJj/view>

18. Кошторис на 2021 рік. НМУ імені О.О. Богомольця. URL: <https://drive.google.com/file/d/1yNDaFQVTQF46-Pvy4wYVKZY0sodZMUn9/view>

19. Кошторис на 2020 рік. НМУ імені О.О. Богомольця. URL: <https://drive.google.com/drive/folders/1PtgT0lXYK6KWbRIHkHGZGMDj5G3l9Pix>
20. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : Навч. пос. 3-тє вид., доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
21. Кнейслер О.В., Квасовський О.Р., Ніпіаліді О.Ю. Фінансовий менеджмент: підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 482 с.
22. Конєва І.І. Управління фінансовим забезпеченням діяльності медичних закладів України. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій*. Сер. «Економіка і управління». Київ, 2023. № 53. С. 125-130.
23. Короткий курс лекцій з дисципліни «Менеджмент». Основні функції менеджменту. URL: https://studme.com.ua/1316022412637/menedzhment/osnovnye_funktsii_menedzhmenta.htm (дата звернення: 09.11.2023)
24. Лікувально-консультативна робота. Медична рада стоматологічного медичного центру. Офіційний сайт НМУ імені О.О. Богомольця. URL: <https://nmuofficial.com/zagalni-vidomosti/fakultety/stomatologichnyj/likuvalno-konsultatyvna-robotamedychna-rada-stomatologichnogo-medychnogo-tsentru/>
25. Маляр Р.В., Канюра О.А., Савчук О.В. Стоматологічний заклад як підприємство у нових економічних умовах. *Науковий вісник Ужгородського університету*, серія «Медицина», випуск 1 (51), 2015. С. 290-292
26. Менеджмент у системі медичної допомоги населенню [Текст]: [Навч. посібник] Вишнівецький І.І., Гур'янов В.Г., Жила А.В., Журавель В.І., Кожемякіна Т.В., Короткий О.В., Парій В.Д., Матукова Г.І., Матукова-Ярига Д.Г., Юнгер В.І./ За заг. ред. д. мед. н., проф. Парія В.Д. і д. мед. н., проф. Журавля В.І.; Національний медичний університет імені О.О. Богомольця. Київ: [Електронний посібник], 2023. 1289 с.
27. Менеджмент: навчальний посібник. Матукова Г.І., Кожемякіна Т.В., Матукова-Ярига Д.Г. НУ «Києво-Могилянська Академія». Київ, 2020. 557 с.

28. Методичні рекомендації до виконання консультативного проекту для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»/ Т.О. Соболева, З.Є. Шершньова, М.П. Сагайдак, Ю.О. Лазаренко, Л.П. Батенко. Київ: КНЕУ, 2021. 47 с.

29. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я / кол. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М. М., д.е.н. Желюк Т. Л. Тернопіль : Крок, 2020. 560 с

30. Наказ МОЗ України № 158 від 11.04.2005 «Про затвердження таблиця оснащення обладнанням одного робочого місця лікаря-стоматолога та зубного техника». URL: <http://mozdocs.kiev.ua/view.php?id=3843>.

31. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19 листопада 1992 року № 2801-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>

32. Офіційний сайт НМУ імені О.О. Богомольця. URL: <https://nmuofficial.com/>

33. Стівен М. Шортел, Арнольд Д. Калюжний. Менеджмент в охороні здоров'я. К.: Основи. 2015. 269 с.

34. Панченко О.М., Пржевальська О.В. Організація і методика обліку і звітності витрат медичного закладу комунальної власності. «Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення». Тези доповідей міжнародної науковопрактичної конференції, Запоріжжя, 25-26 травня 2023 р. Редкол. :В. В. Наумик (відпов. ред.) Електрон. дані. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 155-157

35. Пилипко Є. Яким має бути фінансування та управління закладами охорони здоров'я в умовах децентралізації. Українська правда. URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2021/07/20/245440/>

36. Поддєрьогін А. М., Баб'як Н. Д., Білик М. Д. та ін. Фінансовий менеджмент: підручник. К.: КНЕУ, 2017. 534 с.

37. Положення про Стоматологічний медичний центр НМУ імені О.О. Богомольця. URL:

<https://drive.google.com/file/d/1jloCdCjiz4gaRm3wFz0AnfbCJBv3TTP/view>

38. Посилкіна О.В., Гладкова О.В. Актуальні проблеми фінансового забезпечення діяльності закладів охорони здоров'я в Україні в умовах їх реформування. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. № 2. Том 32 (71). С. 43-49

39. Про затвердження Методики розрахунку вартості послуги з медичного обслуговування. Постанова КМУ від 27 грудня 2017 року. № 1075. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1075-2017-%D0%BF#Text>

40. Робота ЗОЗ в умовах воєнного стану. URL: <https://www.medsprava.com.ua/news/5152-robota-zoz-v-umovah-vonnogostanu>

41. Сабецька, Т. Проблеми та перспективи фінансового забезпечення охорони здоров'я України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. С.125-131

42. Самошкіна І. Д. Становлення та розвиток медичного страхування в Україні. *Причорноморські економічні студії*. Одеса : ПУ Причорноморський НДІ економіки та інновацій, 2020. Вип.54. С.187-192

43. Сергєєва О. Р. Сутність та основні аспекти управління грошовими потоками підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 12, ч. 2. С. 107-110.

44. Сердюков К. Г., Великий Ю. М., Леснікова К. С. Роль фінансового планування та прогнозування у забезпеченні фінансової стійкості підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 11. С. 277-282.

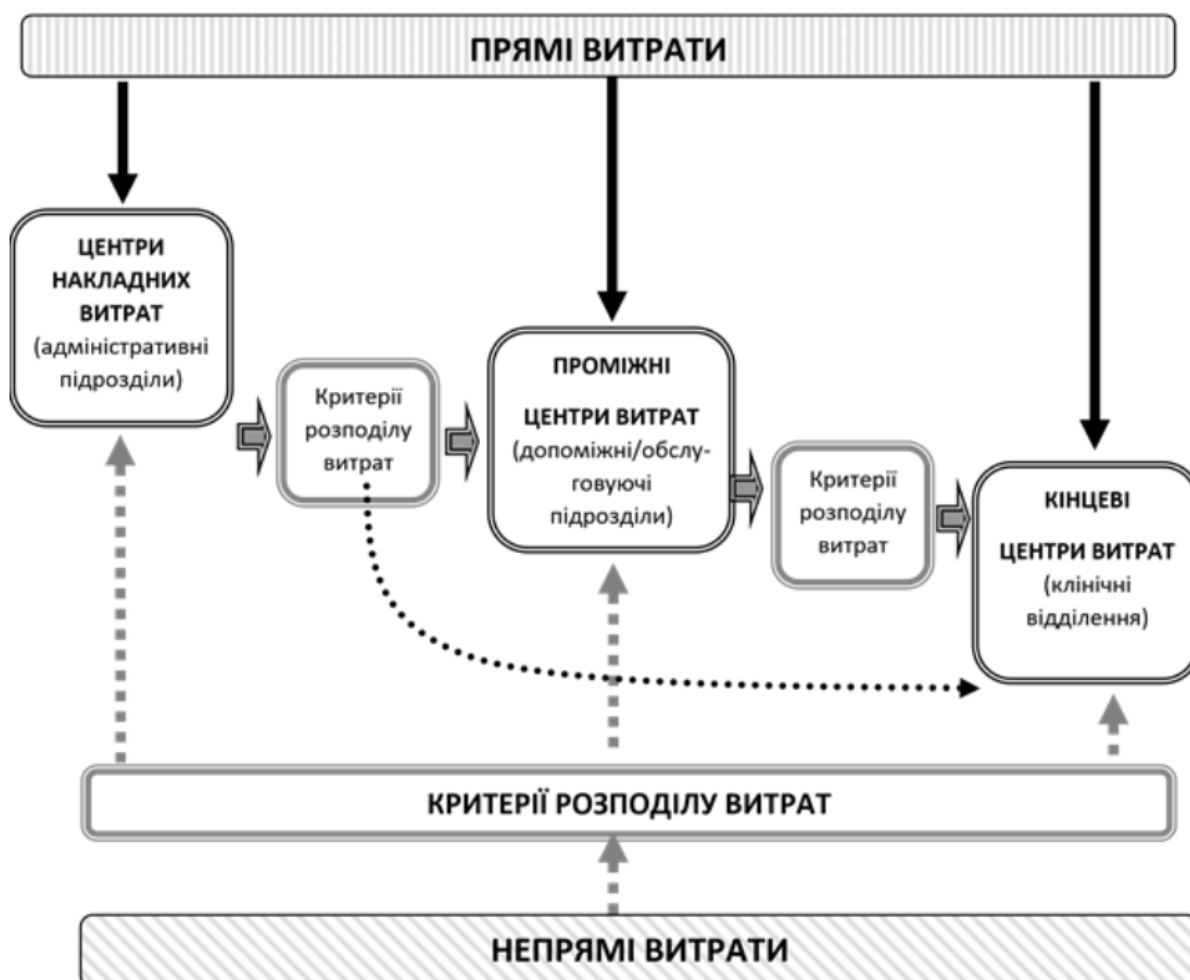
45. Стоматологічний медичний центр. Офіційний сайт НМУ імені О.О. Богомольця. URL: <https://nmuofficial.com/zagalni-vidomosti/klinichni-bazy/stomatologichnyj-medychnyj-tsentr/>

46. Університетська клініка. Стоматологія. URL: <https://nmuclinic.com.ua/structure/3>

47. Університетська клініка НМУ імені О.О. Богомольця. Стоматологія. <https://nmuclinic.com.ua/structure/3>

48. Ус С.А. Моделі й методи прийняття рішень: навч. посіб. / С.А. Ус, Л.С. Коряшкіна; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». 2-ге вид. випр. Дніпро : НТУ «ДП», 2018. 302 с.
49. Фролов, С. М. Колісник Г. М. Планування витрат діяльності підприємства. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2014. Вип. 6 (110). С. 159-171
50. Чопчик В.Д., Орлова Н.М. Стратегічне планування бізнес-діяльності стоматологічного центру, ґрунованого на засадах державно-приватного партнерства. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2018. № 4 (78). С. 26-31
51. Чорна М.В. Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. Управління витратами: навч. посіб. Харків, 2017. 166 с.
52. Чурпій І, Чурпій Н, Чурпій К. Нормативно-правове забезпечення системи охорони здоров'я в сучасних реаліях // Scientific and practical journal № 4(2(14)). 2021. С. 121-125. URL: <https://art-ofmedicine.ifnmu.edu.ua/index.php/aom/article/view/500>
53. Шкільняк М., Желюк Т., Дудкіна О., Жуковська А., Попович Т. Управління закладами охорони здоров'я: виклики та перспективи. *Вісник економіки*. № 4. 2021. С. 225-233
54. 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.
55. Ющишина Л. О. Менеджмент ресурсів та витрат: курс лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 103 с.

Додаток А

СХЕМА
покрокового розподілу витрат «зверху донизу»

Додаток Б

Характеристика персоналу підприємства (медичного закладу)

№ з/п	Показник	Кількість, осіб
	Адміністративно-управлінський персонал	4
1	Директор	1
2	Медичний директор	1
3	Заступник директора з організаційно-методичної роботи вищої категорії	1
4	Головна медична сестра (брат) вищої категорії	1
	Бухгалтерська служба	4
1	Заступник головного бухгалтера	1
2	Провідний бухгалтер	3
	Відділ управління персоналом	3
1	Заступник начальника відділу управління персоналом	1
2	Старший інспектор з кадрів	1
3	Інспектор з кадрів	1
	Планово-фінансовий відділ	2
1	Провідний економіст	2
	Штаб цивільного захисту	1
1	Фахівець з питань цивільного захисту	1
	Юридична служба	1
1	Провідний юрисконсульт	1
	Відділ первинної та вторинної спеціалізації лікарів	2
1	Статистик медичний	1
2	Фармацевт	1
	Господарчо-обслуговуючий персонал	44
1	Завідувач господарства	1
2	Провідний інженер	2
3	Технік з ремонту медичного обладнання	2
4	Інший господарчо-обслуговуючий персонал	39
	Медична реєстратура	13
	Лікар-статистик	1
	Реєстратор медичний	9
	Статистик медичний	1
	Молодша медична сестра	2
	Лабораторія комп'ютерного моделювання та цифрової стоматології	11,75
	Завідувач лабораторії	1
	Лікар-стоматолог	1

Провідний інженер	1
Технік зубний	7,75
Молодша медична сестра	1
Рентгенологічне відділення	14
Завідувач відділення	1
Лікар-рентгенолог	3
Рентгенлаборант	6
Технік	1
Молодша медична сестра	3
Клініко-діагностична лабораторія	9
Завідувач лабораторії	1
Лікар-лаборант	3
Фельдшер-лаборант	4
Молодша медична сестра	1
Фізіотерапевтичне відділення	11
Завідувач відділення	0,5
Лікар-стоматолог	3,5
Сестра медична старша з фізіотерапії	1
Сестра медична	3
Молодша медична сестра	1
Відділення анестезіології	18
Завідувач відділення	1
Лікар-анестезіолог	3
Сестра медична	11
Молодша медична сестра	3
Автоклавна	3
Сестра медична	2
Молодша медична сестра	1
Відділення дитячої терапевтичної стоматології	57
Завідувач відділення	1
Лікар-стоматолог дитячий	14
Сестра медична старша	1
Сестра медична	28
Молодша медична сестра	13
Відділення терапевтичної стоматології	45,5
Завідувач відділення	1
Лікар-стоматолог терапевт	15
Сестра медична старша	1
Сестра медична	16,5
Молодша медична сестра	12
Відділення парадонтології та захворювань слизової оболонки порожнини рта	57

Завідувач відділення	
Лікар-стоматолог терапевт	
Сестра медична старша	
Сестра медична	
Молодша медична сестра	
Відділення хірургічної стоматології	61
Завідувач відділення	1
Лікар-стоматолог хірург	14
Сестра медична старша	1
Сестра медична	30
Молодша медична сестра	15
Відділення ортопедичної стоматології	54
Завідувач відділення	1
Лікар-стоматолог ортопед	15
Сестра медична старша	1
Сестра медична	21
Молодша медична сестра	16
Зуботехнічна лабораторія	23,25
Завідувач лабораторії	1
Технік зубний старший	2
Технік зубний	14
Полірувальник	0,25
Ливарник металів та сплавів	2
Молодша медична сестра	4
Відділення ортодонтії	30,5
Завідувач відділення	1
Лікар-стоматолог ортодонт	12,5
Сестра медична старша	1
Сестра медична	7
Молодша медична сестра	9
Разом працівників	469

Додаток В
Форма звітності №1 – Баланс

Додаток Д
Форма звітності №3 – Звіт про рух грошових коштів