

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

## **Кваліфікаційна робота магістра**

на тему Розробка стратегії антикризового управління підприємством сфери охорони здоров'я

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

Науковий керівник  
науковий ступінь,  
вчене звання

Гарант освітньо-  
професійної програми  
науковий ступінь  
вчене звання

Завідувач кафедри,  
науковий ступінь  
вчене звання

Антон МОРОЗ

Наталія ПРУС,  
к.е.н., доцент

Ганна МАТУКОВА,  
д.пед.н., професор

Валентин ПАРІЙ,  
д.мед.н, провесор

Київ, 2024

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

Освітній рівень магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри менеджменту  
охорони здоров'я

\_\_\_\_\_ 20\_\_ року

ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Мороз Антон Ігорович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. **Тема роботи** Розробка стратегії антикризового управління підприємством сфери охорони здоров'я

керівник роботи Наталія ПРУС, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від "28"вересня 2023 р. № 832

2. **Строк подання студентом роботи** 02.01.2024

3. **Вихідні дані до роботи** плани і звіти наданих послуг, дані про матеріально-технічне забезпечення, статистичний звіт відділу кадрів, інформація про технічний та організаційний розвиток закладу

4. **Цільова установка кваліфікаційної роботи**

Мета кваліфікаційної роботи узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу розробки стратегії антикризового управління закладу охорони здоров'я.

Об'єкт дослідження – процес розробки стратегії антикризового управління закладу охорони здоров'я

Предмет дослідження - теоретико-методичні засади та прикладні аспекти розробки стратегії антикризового управління Стоматологічний медичний центр Національного медичного університету ім. О.О. Богомольця

5. **Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу**

табл. 15, рис. 15

6. Дата видачі завдання "29" вересня 2023 р. \_\_\_\_\_

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	1. Затвердження та надання теми роботи	вересень 2023 р.	
2	2. Обґрунтування актуальності теми роботи	жовтень 2023 р.	
3	3. Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	жовтень 2023 р.	
4	4. Надання матеріалів по першому розділу роботи	жовтень 2023 р.	
5	5. Збір інформації для написання другого розділу роботи	жовтень 2023 р.	
6	6. Надання матеріалів по другому розділу роботи	листопад 2023 р.	
7	7. Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	грудень 2023 р.	
8	8. Надання матеріалів по третьому розділу роботи	грудень 2023 р.	
9	9. Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	грудень 2023 р.	
10	10. Антиплагіатна перевірка роботи	грудень 2023 р.	
11	11. Підготовка доповіді до захисту роботи	грудень 2023 р.	

Студент

\_\_\_\_\_ Антон Мороз  
( підпис ) ( прізвище та ініціали )

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

Наталія ПРУС  
( підпис ) ( прізвище та ініціали )

## АНОТАЦІЯ

Текст стор. 84, табл. 15, рис. 15.

Ключові слова: криза, антикризове управління, система управління, внутрішнє середовище закладу, мотивація кадрів, ризик менеджмент, інформаційний потік, сучасні інформаційні технології, алгоритм розробки стратегії антикризового управління.

В дипломній роботі магістра розкрито сутність, значущість та особливості розробки стратегії антикризового управління Стоматологічним медичним центром Національного медичного університету ім. О. О. Богомольця, розкрито сучасні тенденції та підходи до розробки стратегії антикризового управління медичним закладом, надано характеристику Стоматологічному медичному центру НМУ ім. О.О. Богомольця та проведено аналіз показників його роботи, проведено дослідження стану антикризового управління Стоматологічного медичного центру НМУ ім. О.О. Богомольця, сформовано логіку розробки стратегії антикризового управління для Стоматологічного центру НМУ ім. О.О. Богомольця. Результатом дипломної роботи магістра є вироблення пропозицій щодо механізму формування стратегії антикризового управління Стоматологічного центру НМУ ім. О.О. Богомольця. Запропоновані сучасні методи щодо вдосконалення антикризового управління Стоматологічним медичним центром НМУ ім. О.О. Богомольця. Обґрунтовано використання сучасних інформаційних технологій для обробки інформаційних потоків

	5
ЗМІСТ	
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ	9
1.1 Антикризове управління підприємством: сутність та значення	9
1.2. Методичні підходи щодо розробки стратегії антикризового управління підприємством	17
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СТОМАТОЛОГІЧНОГО МЕДИЧНОГО ЦЕНТРУ НАЦІОНАЛЬНОГО МЕДИЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМ.О.О. БОГОМОЛЬЦЯ	26
2.1. Характеристика Стоматологічного медичного центру НМУ ім. О.О. Богомольця та аналіз показників його роботи	26
2.2. Аналіз системи управління підприємством Стоматологічного медичного центру НМУ ім.О.О. Богомольця в умовах кризової ситуації	34
2.3 Дослідження стану антикризового управління Стоматологічним медичним центром НМУ	48
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	54
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СТОМАТОЛОГІЧНИМ МЕДИЧНИМ ЦЕНТРОМ НМУ ІМ.О.О. БОГОМОЛЬЦЯ	56
3.1. Логіка розробки стратегії антикризового управління для Стоматологічного центру НМУ ім. О.О. Богомольця	56
3.2. Розробка механізму формування стратегії антикризового управління Стоматологічного центру НМУ ім. О.О. Богомольця	62
3.3. Пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення антикризового управління Стоматологічним медичним центром НМУ ім. О.О. Богомольця	68
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	74
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81

## ВСТУП

Освіта, наука та охорона здоров'я є джерелами економічного зростання будь-якої країни [5]. Підтримка процесу реформування медичної галузі в Україні з боку ЄС створює сприятливі умови для розвитку медичних закладів та системи страхової медицини, базуючись на досвіді держав-членів ЄС [1]. Реформування медичної галузі та розробка і впровадження програм надання безоплатної медичної допомоги, що фінансуються переважно за рахунок державних коштів, створення фінансових механізмів таких як “гроші йдуть за пацієнтом” на рівні первинної та спеціалізованої медичної допомоги амбулаторного та стаціонарного рівнів також збільшують конкурентну боротьбу між державними та приватними медичними закладами [3,4,25].

У сучасному світі у складному та постійно мінливому середовищі і значним викликом для медичних закладів стали різноманітні кризові ситуації. Для того, щоб мінімізувати негативний вплив таких ситуацій, медичні заклади повинні розробляти ефективні стратегії антикризового управління.

Розробка стратегії антикризового управління може бути складним процесом, але це важливе завдання для будь-якого медичного закладу. Стратегія допоможе закладу бути готовим до кризи і мінімізувати її негативний вплив.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу розробки стратегії антикризового управління закладу охорони здоров'я.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання:

- вивчити сутність та значення антикризового управління
- проаналізувати сучасні тенденції та підходи до розробки стратегії антикризового управління медичним закладом;
- охарактеризувати Стоматологічний медичний центр НМУ ім. О.О. Богомольця та провести аналіз показників його роботи

- дослідити стан антикризового управління Стоматологічного медичного центру НМУ ім. О.О. Богомольця

- сформувати логіку розробки стратегії антикризового управління для Стоматологічного центру НМУ ім. О.О. Богомольця

- розробити механізм формування стратегії антикризового управління Стоматологічного центру НМУ ім. О.О. Богомольця

- розробити пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення антикризового управління Стоматологічним медичним центром НМУ ім. О.О. Богомольця

Об'єкт дослідження – процес розробки стратегії антикризового управління закладу охорони здоров'я

Предмет дослідження - теоретико-методичні засади та прикладні аспекти розробки стратегії антикризового управління Стоматологічний медичний центр Національного медичного університету ім. О.О. Богомольця

У процесі написання роботи застосовувалися сукупність загальних та специфічних методів дослідження таких як метод спостереження, порівняння, теоретичні дослідження, аналіз, синтез, моделювання.

Елементи наукової новизни дослідження полягають у обґрунтуванні логіки та механізму розробки стратегії антикризового управління для Стоматологічного центру НМУ ім. О.О. Богомольця

Практична значущість дослідження полягає у впровадженні сучасних інформаційних технологій з метою вдосконалення антикризового управління Стоматологічним медичним центром НМУ ім. О.О. Богомольця.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

#### 1.1. Антикризове управління підприємством: сутність та значення

Антикризове управління підприємством — це система заходів, спрямованих на запобігання, подолання або пом'якшення наслідків кризи на підприємстві. [22]

Криза — це стан, що викликає порушення нормального функціонування підприємства, може призводити до зниження якості і кількості надання послуг, погіршувати фінансовий стан підприємства.

Антикризове управління має на меті:

Уникнення кризових ситуацій. Це досягається шляхом ефективного управління підприємством, попередження виникнення кризових факторів та розробки сценаріїв розвитку кризи.

Зменшення або ліквідація наслідків фінансової кризи на підприємстві досягається шляхом проведення заходів щодо стабілізації фінансового стану підприємства, ліквідації заборгованості, збереження робочих місць тощо.

Забезпечення належного рівня платоспроможності досягається шляхом проведення заходів щодо підвищення ефективності виробництва, зниження витрат, оптимізації структури активів та пасивів тощо. [2]

Антикризове управління є важливим інструментом забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах економічної нестабільності. [6,18] Воно дозволяє:

- збільшити шанси підприємства на виживання в кризовій ситуації;
- зменшити негативні наслідки кризи для підприємства;
- прискорити процес відновлення підприємства після кризи.

Антикризове управління виконує такі функції:

- діагностична функція полягає в виявленні причин кризи (рис. 1.1. ) та її передумов;



- прогностична функція полягає в прогнозуванні розвитку кризи та її наслідків;

- планувальна функція полягає в розробці плану заходів щодо подолання кризи;

- організаційна функція полягає в організації виконання плану заходів щодо подолання кризи;

- контрольна функція полягає в контролі за виконанням плану заходів щодо подолання кризи. [19,30]

Антикризове управління складається з таких етапів:

Діагностика кризи передбачає виявлення причин кризи, її передумов та оцінку її масштабів.

Розробка плану заходів щодо подолання кризи передбачає розробку заходів щодо стабілізації фінансового стану підприємства, ліквідації заборгованості, збереження робочих місць тощо.

Реалізація плану заходів щодо подолання кризи передбачає виконання розробленого плану.

Контроль за виконанням плану заходів щодо подолання кризи передбачає оцінку виконання плану та внесення необхідних коректив.

Заходи антикризового управління можна класифікувати за такими ознаками:

Залежно від сфери впливу виділяють фінансові, організаційні, маркетингові, технологічні та інші заходи.

Залежно від характеру впливу виділяють заходи, спрямовані на запобігання кризі, подолання кризи та її наслідків.

Залежно від терміновості виконання виділяють ургентні заходи, які виконуються в найкоротші терміни, та планові заходи, які виконуються в плановому порядку.

Антикризове управління є важливим інструментом забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах економічної

нестабільності. Воно дозволяє підприємству збільшити шанси на виживання в кризовій ситуації, зменшити негативні наслідки кризи та прискорити процес відновлення підприємства після кризи.

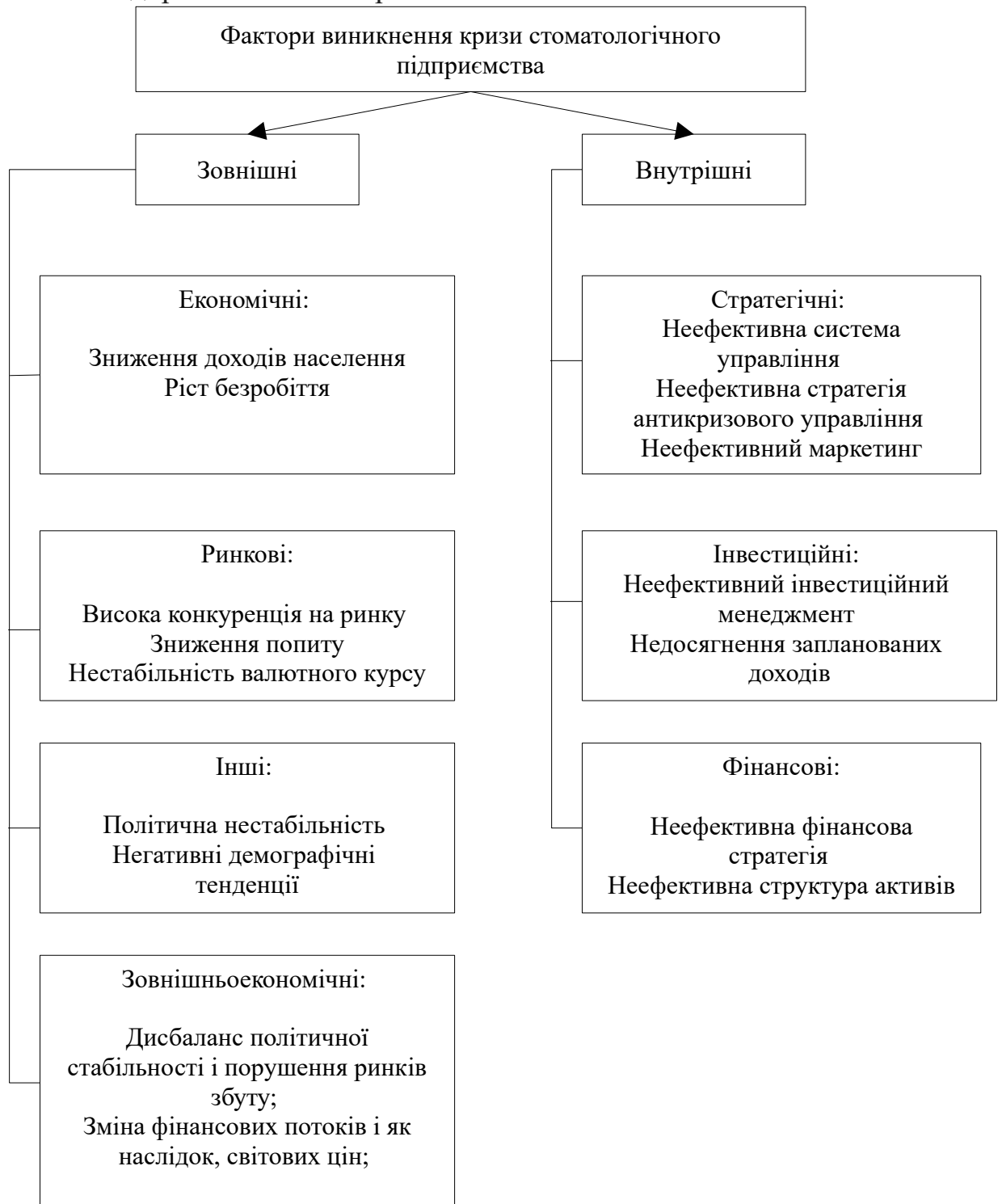


Рис. 1.1. Причини кризи.

Кризові ситуації можуть виникати як усередині підприємства, так і в його зовнішньому середовищі [56,57].

До внутрішніх причин кризи можна віднести:

Неефективне управління. Це може бути пов'язано з такими факторами, як некомпетентне керівництво, відсутність чіткої стратегії розвитку, неефективне використання ресурсів тощо[36,43].

Низька конкурентоспроможність послуг[4,9]. Це може бути пов'язано з такими факторами, як низька якість послуг, застаріла матеріально-технічна база, невідповідність ціни та якості послуг тощо.

Зростання витрат. Це може бути пов'язано з такими факторами, як підвищення цін на енергоносії, сировину та матеріали, зростання заробітної плати тощо.

Нестабільність фінансового стану. Це може бути пов'язано з такими факторами, як неплатоспроможність пацієнтів, несвоєчасне фінансування з боку держави тощо.

До зовнішніх причин кризи можна віднести:

Економічна криза. Це може призвести до зниження доходів населення, зростання безробіття тощо.

Політичні зміни. Це може призвести до змін у законодавстві, змін у пріоритетах державної політики тощо.

Технологічні зміни. Це може призвести до появи нових методів лікування, нових медичних препаратів тощо.

Зміни в потребах населення. Це може призвести до зростання попиту на певні види медичних послуг тощо.

Антикризове управління медичним підприємством — це складний і багатогранний процес, який вимагає від дослідника ґрунтовних знань і досвіду в галузі охорони здоров'я, економіки та управління. [21,24]

Антикризове управління (рис 1.2.) медичним підприємством є важливим для забезпечення стабільного функціонування системи охорони здоров'я (табл.1.1) [20,23]. Воно дозволяє:

Збільшити шанси медичного підприємства на виживання в кризовій ситуації. Це означає, що медичне підприємство зможе продовжувати надавати медичні послуги пацієнтам навіть в умовах кризи.

Зменшити негативні наслідки кризи для медичного підприємства. Це означає, що медичне підприємство зможе мінімізувати збитки, завдані кризою.

Прискорити процес відновлення медичного підприємства після кризи. Це означає, що медичне підприємство зможе швидше відновити своє функціонування після кризи.

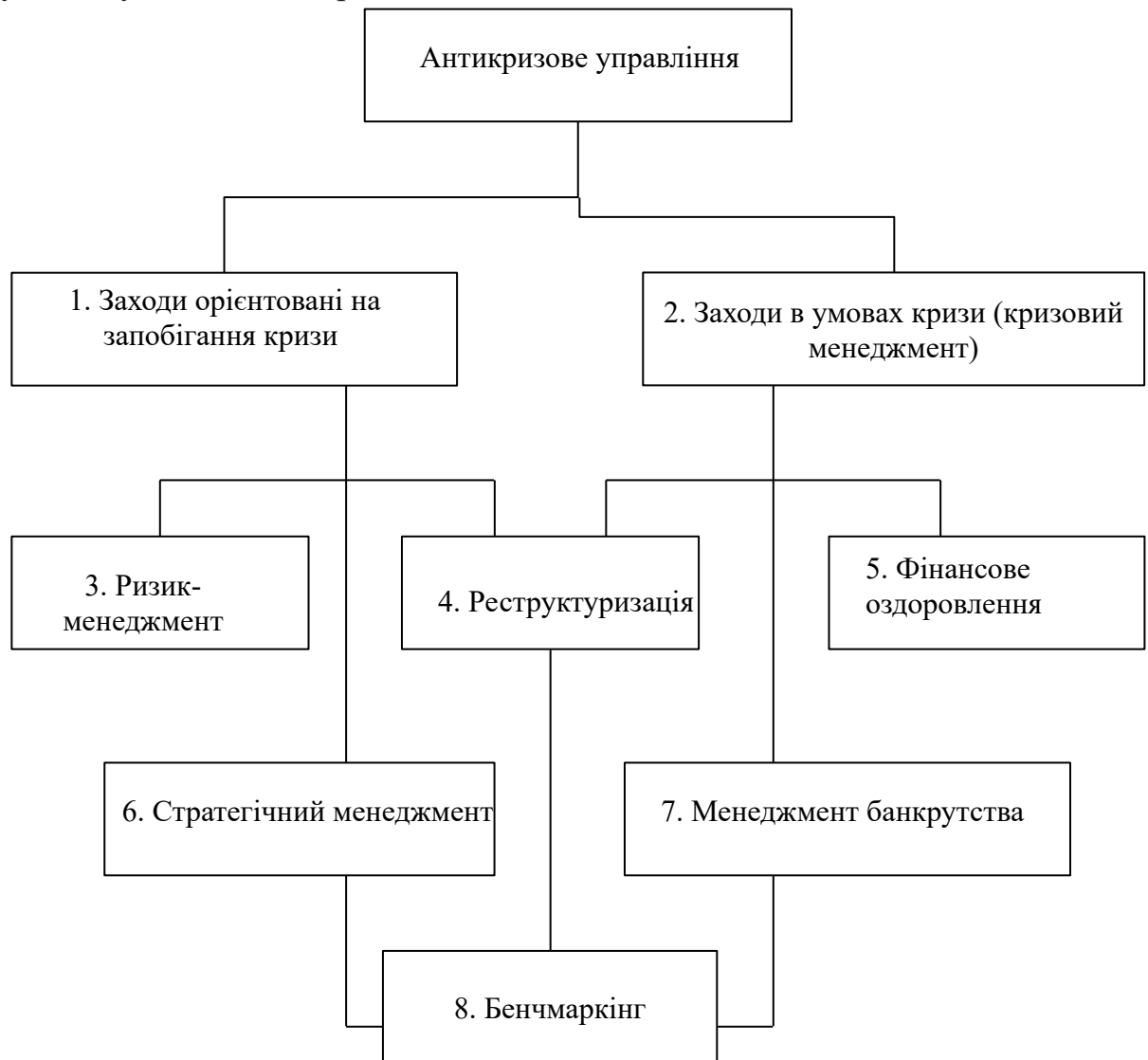


Рис. 1.2. Можливості антикризового управління.

## Основні заходи антикризового управління

№ Заходу	Захід	Характеристика
1	Заходи орієнтовані на запобігання кризи — спрямовані на створення умов, які ускладнюють виникнення кризи або роблять її менш руйнівною	<p>Розробка та реалізація стратегії розвитку, яка відповідає вимогам ринку та забезпечує стабільність діяльності організації.</p> <p>Створення ефективної системи управління ризиками, яка дозволяє своєчасно виявляти та мінімізувати ризики, що можуть призвести до кризи.</p> <p>Підвищення капіталізації організації, що робить її більш стійкою до фінансових потрясінь.</p> <p>Забезпечення ліквідності активів, що дозволяє організації швидко реагувати на зміни в ринкових умовах.</p>
2	Заходи в умовах кризи (кризовий менеджмент) — спрямовані на подолання кризи та відновлення діяльності організації	<p>Уточнення стратегії розвитку з урахуванням нових умов.</p> <p>Запровадження заходів щодо зниження витрат і підвищення ефективності роботи.</p> <p>Залучення додаткових фінансових ресурсів.</p> <p>Переструктуризація активів.</p> <p>Переорієнтація діяльності організації на нові ринки або послуги.</p>
3	Ризик менеджмент — процес управління ризиками, що можуть негативно вплинути на діяльність організації.	<p>Ідентифікація ризиків.</p> <p>Оцінка ризиків.</p> <p>Управління ризиками.</p>
4	Реструктуризація — це комплекс заходів, спрямований на зміну структури організації	<p>Зміни в організаційній структурі.</p> <p>Зміни в системі управління.</p> <p>Зміни в бізнес-процесах.</p> <p>Зміни в продуктовому портфелі.</p>

5	Фінансове оздоровлення — комплекс заходів, спрямований на поліпшення фінансового стану організації.	Зниження витрат. Підвищення доходів. Переструктуризація активів. Залучення додаткових фінансових ресурсів.
6	Стратегічний менеджмент — процес розробки та реалізації стратегії розвитку організації	Аналіз зовнішнього середовища. Аналіз внутрішнього середовища. Розробка стратегії. Реалізація стратегії. Контроль за виконанням стратегії.
7	Менеджмент банкрутства — процес управління організацією, яка перебуває у процесі банкрутства.	Відмова від несплати боргів. Продаж активів. Розподіл активів між кредиторами.
8	Бенчмаркінг — порівняння діяльності організації з аналогічними організаціями.	Дозволяє організації визначити свої сильні та слабкі сторони, а також розробити заходи щодо підвищення ефективності роботи.

Антикризове управління медичним підприємством є складним і багатограним процесом, оскільки кризові ситуації в управлінні медичним закладом в Україні — це реальне суперечність[5,7], яке виникає внаслідок невідповідності між потребами суспільства в наданні якісних медичних послуг та наявними ресурсами та можливостями медичного закладу.

Ця суперечність може призвести до таких негативних наслідків як[8,13]:

- погіршення якості медичних послуг;
- збільшення смертності та захворюваності населення;
- зниження довіри населення до медичних працівників.

Вирішити цю проблему можна шляхом проведення комплексу заходів, спрямованих на запобігання, подолання або пом'якшення наслідків кризи.

Заходи щодо підвищення ефективності управління медичним закладом спрямовані на усунення причин кризи, які пов'язані з некомпетентним керівництвом, відсутністю чіткої стратегії розвитку, неефективним використанням ресурсів тощо.

До таких заходів також можуть відноситися:

- вдосконалення системи управління персоналом;
- розробка та впровадження новітніх методів управління;
- впровадження ефективних систем контролю та моніторингу.

Заходи щодо підвищення якості медичних послуг спрямовані на усунення причин кризи, які пов'язані з низькою якістю послуг, застарілою матеріально-технічною базою, невідповідністю ціни та якості послуг тощо[28,25,45].

До таких заходів можуть відноситися:

- впровадження сучасних технологій та методик лікування;
- підвищення кваліфікації медичних працівників.

Заходи щодо забезпечення медичного закладу необхідними ресурсами спрямовані на усунення причин кризи, які пов'язані зі зниженням доходів населення, зростанням безробіття, несвоєчасним фінансуванням з боку держави тощо.

До таких заходів можуть відноситися:

- залучення додаткових джерел фінансування.
- розширення співпраці з приватним сектором.
- збільшення частки державного фінансування.

Для успішного вирішення проблеми кризових ситуацій в управлінні медичним закладом в Україні необхідно проведення комплексу заходів, спрямованих на усунення всіх причин кризи. Ці заходи повинні бути розроблені та реалізовані на основі ретельного дослідження проблемної ситуації та з урахуванням конкретних умов кожного медичного закладу.

## 1.2. Методичні підходи щодо розробки стратегії антикризового управління підприємством

Розробка стратегії антикризового управління підприємством — це складний і багатогранний процес, який вимагає комплексного підходу [50,59]. Для його успішного проведення необхідно використовувати різні методичні підходи, які дозволяють отримати необхідну інформацію та розробити ефективний план дій.

Основні методичні рекомендації при розробці стратегії антикризового управління можна розділити на такі групи:

- дослідження середовища, зовнішнього та внутрішнього;
- оцінка факторів, що можуть призвести до виникнення кризи;
- оцінка готовності медичного закладу до кризи;
- розробка стратегії;
- визначення цілі та завдання антикризового управління.
- розробка плану дій щодо запобігання кризи,
- подолання її наслідків кризи
- заходи щодо відновлення діяльності медичного закладу після кризи;
- оцінка ефективності антикризової стратегії.

Першим кроком у розробці стратегії антикризового управління є дослідження середовища, в якому функціонує медичний заклад. Це дослідження має на меті визначити фактори, що можуть призвести до виникнення кризи, а також оцінити готовність медичного закладу до кризи.

До факторів, що можуть призвести до виникнення кризи, відносяться:

Зовнішні фактори:

- економічна ситуація в країні та регіоні;
- політична ситуація в країні та регіоні;
- соціальна ситуація в країні та регіоні;
- технологічні зміни.



Внутрішні фактори:

- фінансовий стан медичного закладу;
- конкурентоспроможність медичного закладу;
- кадрова політика медичного закладу;
- організаційна структура медичного закладу.

Розглянемо детально методичні підходи до розробки стратегії антикризового управління.

Системний підхід[8] дозволить розглянути медичний заклад як складну систему, що складається з взаємопов'язаних елементів. Цей підхід дасть змогу дослідити взаємодію різних аспектів діяльності медичного закладу, а також його взаємодію з зовнішнім середовищем. Стратегія антикризового управління буде формулюватися з урахуванням результатів системного підходу, за допомогою якого проаналізуємо підприємство як складну систему, що складається з взаємопов'язаних елементів [27].

Використання стратегічного підходу дозволить розробити план дій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей підприємства. За допомогою стратегічного підходу визначимо основні напрями діяльності підприємства та розробимо заходи щодо їх реалізації. Розробка стратегії антикризового управління також передбачає проведення діагностики кризи, розробку плану заходів щодо її подолання та реалізацію цього плану[39,32]. Сформулюємо стратегію антикризового управління на основі стратегії розвитку підприємства [31].

В даній роботі проаналізуємо вірогідні причини виникнення кризи в Стоматологічному медичному центрі НМУ ім.О.О. Богомольця та розробимо заходи щодо її подолання. Цей аналіз дозволить розробити план дій, сценаріїв, спрямованих на запобігання кризі та на подолання її наслідків [9].

Також використаємо інформаційний підхід та аналітичний підходи.

Інформаційний підхід[33,54] дозволить зібрати та обробити необхідну інформацію для розробки стратегії антикризового управління. Скористаємось

такими методами аналізу інформації, як аналіз наявних документів, спостереження. Розробка стратегії антикризового управління починається з аналізу інформації про підприємство, його зовнішнє середовище та можливі кризові ситуації [20].

За допомогою аналітичного підходу проведемо аналіз інформації, зібраної на основі інформаційного підходу. Цей підхід дозволить визначити причини кризи, її можливі наслідки та розробити заходи щодо її подолання. Для розробки ефективної стратегії антикризового управління необхідно провести глибокий аналіз ситуації, що склалася [59].

Для адаптації управління медичним закладом до змінних умов використаємо динамічний підхід, проаналізуємо динаміку змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі та в діяльності підприємства. Цей підхід дозволить розробити стратегію антикризового управління, яка буде адаптована до змінних умов. Стратегія антикризового управління повинна бути динамічною та адаптивною до змінних умов. [54].

Створимо заходи щодо запобігання кризи з використанням проактивного підходу, що передбачає використання ряду випереджальних, запобіжних, маркетингових технологій. [26].

Для розробки плану відновлення діяльності у разі після кризи використаємо реактивний підхід, що передбачає розробку заходів щодо подолання кризи. Цей підхід дозволяє відновити діяльність підприємства після кризи. Реактивний підхід до антикризового управління передбачає розробку заходів, спрямованих на подолання наслідків кризи [22].

Комплексний підхід[12,13,34,35] передбачає використання всіх перерахованих вище методичних підходів. Цей підхід дозволяє розробити ефективну стратегію антикризового управління, яка враховує всі аспекти кризової ситуації

Для аналізу предмета дослідження використаємо такі методи:

Аналіз документів - вивчимо нормативні документи, стратегічні плани, звіти та інші документи, що стосуються медичного закладу. Цей метод дозволить отримати інформацію про основні напрями діяльності медичного закладу, його фінансовий стан, кадровий склад тощо[33].

Метод спостереження дасть змогу вивчити безпосередню діяльність медичного закладу, дозволить отримати інформацію про реальний стан справ у медичному закладі, про взаємодію між його працівниками, пацієнтами тощо.

Для формування напрямів стратегії антикризового управління медичним закладом використаємо такі методи:

Аналіз факторів, що можуть призвести до кризи, це дозволить визначити причини можливої кризи. Цей аналіз проведемо на основі аналізу системи управління, спостережень, інтерв'ю[21,57,60].

Отримавши дані про стан системи антикризового управління та маючи додаткові результати вищезазначених методів та аналізів визначимо основні причини кризи, щоб сформувані сценарії кризи. Це дозволить дослідити які наслідки може мати криза для медичного закладу, для його працівників, пацієнтів, суспільства в цілому[35,51].

Результатом розробки сценаріїв щодо запобігання або подолання наслідків кризової ситуації стануть заходи спрямовані на підвищення ефективності управління медичним закладом, на підвищення конкурентоспроможності послуг, та зниження витрат[17], а також процеси спрямовані на відновлення діяльності медичного закладу після кризової ситуації, на відшкодування збитків, завданих кризою тощо.

Крім того, при розробці стратегії антикризового управління скористаємось такими методами та підходами:

Метод дерева рішень дозволить розробити стратегію антикризового управління, яка враховує різні варіанти розвитку кризової ситуації та можливі наслідки цих варіантів.

Метод SWOT-аналізу[55] дозволить визначити сильні та слабкі сторони медичного закладу, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.

Метод SMART[23] дозволить розробити цілі та завдання стратегії антикризового управління, які будуть конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими за часом.

Метод PEST[7]-аналізу дозволить визначити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які можуть вплинути на діяльність медичного закладу.

Метод ICEDRIPS аналізу — визначимо зовнішнє середовище підприємства за 8 категоріями, такими як інновації, конкуренти, економічні чинники, демографія, нормативно-правове середовище, інфраструктура, партнери, соціальні тенденції.

Всебічний аналіз діяльності PRIMEFACT — внутрішній аналіз медичного закладу, за допомогою якого визначимо особливості підприємства за такими факторами як: люди, інтелектуальна власність, дослідження ринку, корпоративна культура, фінанси, гнучкість, партнери, таланти.

Аналіз 5 сил Портера (Porter 5 forces analysis) — аналіз для оцінки конкурентного середовища та розробки стратегії розвитку. Однак він також може бути використаний для підготовки до кризових ситуацій, а також для розробки стратегії антикризового управління. В цьому аналізі врахуємо такі показники як:

- сила конкурентів, відображає ступінь конкуренції в галузі. Більша кількість конкурентів зазвичай означає вищу конкуренцію і нижчі ціни. Аналізуючи конкурентів, компанія може знайти способи вирізнитися та збільшити свою конкурентну перевагу;

- сила постачальників, відображає вплив постачальників на бізнес. Якщо постачальники мають багато влади і можуть контролювати ціни або якість продукту, це може негативно вплинути на прибутковість компанії. Важливо

оцінити взаємовідносини з постачальниками та знайти стратегії для зменшення залежності від них;

- сила покупців, відображає вплив покупців на бізнес. Якщо покупці мають багато варіантів і високі вимоги, це може змусити компанію знижувати ціни або покращувати якість продукту. Розуміння потреб та поведінки покупців допомагає розробити маркетингові стратегії, що привертають та утримують клієнтів;

- сила нових учасників, відображає загрозу появи нових конкурентів на ринку. Якщо нові учасники можуть легко увійти в галузь, це може знизити прибутковість компанії. Розуміння перешкод для нових учасників та власна конкурентна перевага допомагають захистити позиції на ринку;

- сила заміщувальних товарів або послуг, відображає загрозу заміщення продукту або послуги іншими альтернативами. Якщо заміщувальні товари або послуги є доступними та привабливими для споживачів, це може зменшити попит на продукт компанії. Розуміння заміщувальних альтернатив допомагає розвивати стратегії для збереження позицій на ринку.

Для стратегічного аналізу з виявленням додаткового нейтрального стану ключових факторів використаємо SNW аналіз. Це дасть змогу планувати удосконалення системи управління та стратегії з врахуванням пріоритетності показників.

Задля аналізу і формування антикризової стратегії управління також буде доцільним провести GAP аналіз, що допоможе визначити чого підприємство хоче досягнути в своєму розвитку — і реальним — чого фактично може досягти, не змінюючи свою нинішню політику. Це дасть додаткову інформацію, щодо коректності прийнятої стратегії антикризового управління.

Для виявлення пріоритетів діяльності та розвитку скористаємось технікою АБВ-аналізу. Цей метод визначає більш важливі та менш важливі завдання підприємства.

В даній кваліфікаційній роботі будемо дотримуватись такої послідовності обробки даних ( рис.1.3 )

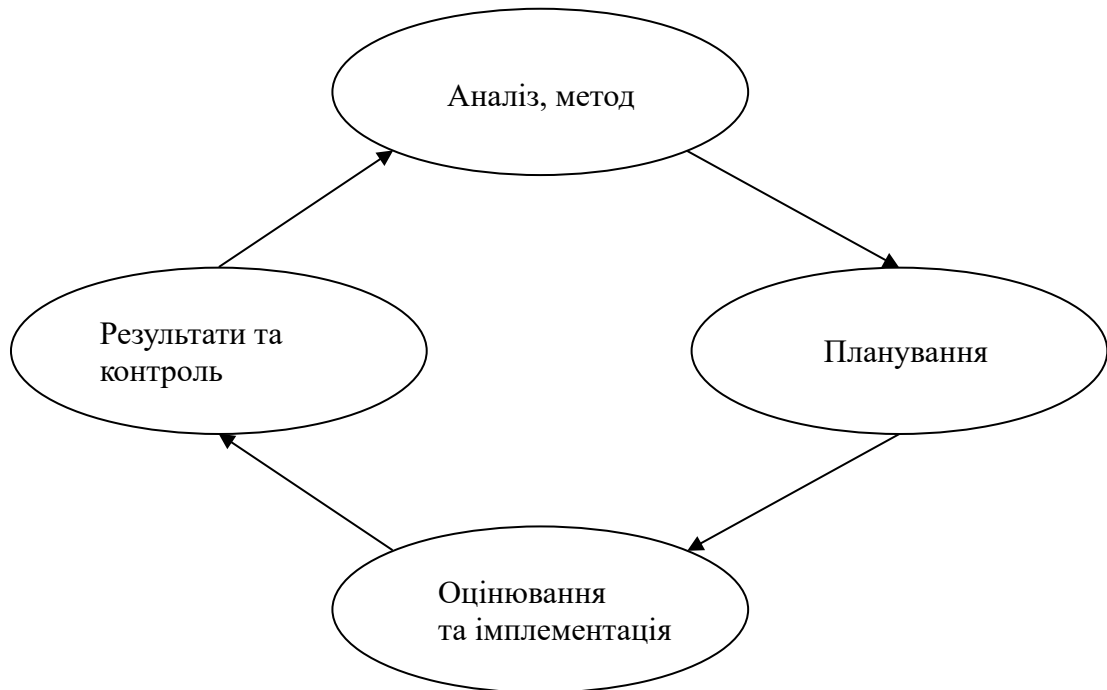


Рис.1.3. Етапи обробки даних.

Цей комплекс методів, дозволить отримати необхідну інформацію та розробити ефективний план дій щодо запобігання кризі, подолання її наслідків та відновлення діяльності медичного закладу після кризи.

Одним з важливих методів розробки стратегії антикризового управління є розрахунково-аналітичні процедури. Ці процедури дозволяють отримати інформацію про стан медичного закладу, його фінансове становище, конкурентоспроможність тощо.

До розрахунково-аналітичних процедур, які можуть використовуватися при розробці стратегії антикризового управління медичним закладом, відносяться:

Аналіз фінансового стану, який дозволить визначити фінансову стійкість медичного закладу, його платоспроможність тощо.[54].

Аналіз фінансового результату дозволить визначити, чи є медичний заклад прибутковим і чи здатний він забезпечити свою фінансову стійкість[11].

За допомогою аналізу конкурентоспроможності визначимо, які заходи необхідно вжити для підвищення конкурентоспроможності медичного закладу та зменшення ризику виникнення кризи[29].

При аналізі ефективності використання ресурсів визначимо, які заходи необхідно вжити для підвищення ефективності діяльності медичного закладу та зменшення ризику виникнення кризи [30].

За допомогою аналізу кадрового потенціалу оцінимо рівень кваліфікації працівників медичного закладу, їх мотивацію до праці, та їх здатність до забезпечення ефективної діяльності медичного закладу [4].

Результати розрахунково-аналітичних процедур є важливими для розробки ефективних заходів щодо запобігання кризи, подолання її наслідків та відновлення діяльності медичного закладу після кризи.

Розрахунково-аналітичні процедури використаємо для оцінки ефективності заходів, що планується впровадити в рамках стратегії антикризового управління. Це дозволить вчасно внести необхідні корективи в стратегію та забезпечити її ефективну реалізацію.

## Висновки до Розділу 1

Розкрито основні підходи до розробки стратегії антикризового управління, продемонстровано логіку та етапи обробки даних. Визначено, що антикризове управління — це система заходів, спрямованих на запобігання, подолання або пом'якшення наслідків кризи на підприємстві, а криза — це стан, що викликає порушення нормального функціонування підприємства, може призводити до зниження якості і кількості надання послуг, погіршувати фінансовий стан підприємства.

Встановлено, що основною метою антикризового управління є такі комплекси заходів, що дозволяють підприємству:

- не потрапити у кризу;
- вийти з кризи з мінімальними втратами;
- забезпечити фінансову стабільність.

Розглянуті основні етапи проведення антикризового управління, такі як :

- діагностика кризи, що дозволяє виявити причин кризи та її масштабів;
- розробка плану заходів що, спрямовані на стабілізацію фінансового стану підприємства, ліквідацію заборгованості, збереження робочих місць тощо;
- реалізація плану, виконання дій що спрямовані на подолання або попередження кризової ситуації;
- контроль виконання плану, етап, в якому оцінюють виконане та вносять необхідні корективи.

Встановлені основні інструменти та підходи, такі як системний підхід, інформаційний підхід, комплексний підхід, метод SWOT-аналізу, PEST-аналізу, що дозволяють сформувавши характеристику закладу, виявити сильні та слабкі сторони діяльності, проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище закладу.

Проведення заходів з забезпечення інформації для формування стратегії антикризового управління дає змогу реалізувати коректні алгоритми реагування на кризові ситуації, такі як:

- покращення ефективності управління закладом;
- підвищення якості надання медичних послуг;
- забезпечення закладу необхідними ресурсами.



РОЗДІЛ 2  
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СТОМАТОЛОГІЧНОГО МЕДИЧНОГО  
ЦЕНТРУ НАЦІОНАЛЬНОГО МЕДИЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
ІМ. О.О. БОГОМОЛЬЦЯ

2.1. Характеристика підприємства Стоматологічного медичного центру Національного медичного університету ім. О.О. Богомольця та аналіз фінансово-економічних показників його роботи

Стоматологічний медичний центр Національного медичного університету імені О.О. Богомольця — це сучасний лікувально-діагностичний центр, який надає широкий спектр стоматологічних послуг. Центр бере свій початок у 1991 році, коли була створена Стоматологічна поліклініка МОЗ України. Він є одним із найбільших і найстаріших стоматологічних центрів у Києві.

Як Стоматологічний медичний центр при Національному медичному університеті імені О. О. Богомольця був реорганізований у 2004 році на базі стоматологічної поліклініки МОЗ України. Центр був переданий університету у зв'язку з реформою охорони здоров'я в Україні. У 2005 році центр почав надавати платні стоматологічні послуги, надходження від яких повністю використовуються для забезпечення потреб центру та оновлення його матеріально-технічної бази.

Університет здійснює лікувально-консультативну роботу відповідно до Статуту Національного медичного університету імені О.О. Богомольця, затвердженого наказом Міністерства охорони здоров'я України від 26.07.2016р. за № 771 .

26 жовтня 2020 року на засіданні Вченої ради НМУ імені О.О. Богомольця відбулося створення нового структурного підрозділу — Університетської клініки (на підставі п.13 Статуту НМУ) .Заклад поєднує

стаціонар, консультативно-діагностичну поліклініку та Стоматологічний медичний центр.

Стоматологічний центр при університеті імені О.О. Богомольця надає медичну допомогу населенню на платній основі, та безоплатну допомогу наприклад військовослужбовцям ЗСУ. Договір з Національною службою здоров'я відсутній.

Ціни на стоматологічні послуги в центрі є конкурентоспроможними і відповідають якості послуг.

Центр має позитивні відгуки від пацієнтів, які відзначають високу якість надання стоматологічних послуг, професійність персоналу та комфортні умови перебування в центрі.

Центр здійснює значний обсяг лікувальної допомоги: загальна кількість відвідувань пацієнтів в середньому за рік складає близько 240 тисяч, в тому числі дітей – більше 100 тисяч, в анестезіологічному відділенні під загальним знеболенням в амбулаторних умовах щорічно приймають більше 1400 пацієнтів. В середньому щодня Стоматологічний медичний центр приймає та консультує до 1200 пацієнтів з найтяжчими ураженнями, а також приймає пацієнтів за направленнями сільських та міських поліклінік.

- основні види діяльності центру:
- лікування карієсу, пульпіту, періодонтиту;
- протезування зубів;
- ортодонтичне лікування;
- хірургічне лікування зубів та щелеп;
- пародонтологія;
- естетична стоматологія;
- радіологічна діагностика;
- послуги зуботехнічної лабораторії.

## Загальна характеристика підприємства (медичного закладу)

№ з/п	Показник	Характеристика
1	Повна назва	Стоматологічний медичний центр Національного медичного університету імені О.О. Богомольця
2	ЄДРПОУ	02010787
3	Юридична адреса	вулиця Зоологічна, 1, Київ, 03057
4	Власник (орган управління майном)	Стоматологічний медичний центр при Національному медичному університеті імені О. О. Богомольця є структурним підрозділом університету, підпорядкованим його ректору. Він створений на підставі наказу Міністерства охорони здоров'я України від 16 червня 2004 року № 307. Органом управління майном Стоматологічного медичного центру є ректор Національного медичного університету імені О. О. Богомольця. Ректор має право розпоряджатися майном центру, призначати та звільняти його керівника, затверджувати штатний розпис та інші документи, що регламентують діяльність центру.
5	Організаційно-правова форма	Заклад охорони здоров'я. Це визначено в статуті центру, який затверджений Міністерством охорони здоров'я України.  Заклад охорони здоров'я — це юридична особа, яка створена для надання медичної допомоги населенню та забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя.
6	Форма власності	Державна
7	Стисла історія закладу (рік створення, механізм перетворення, статутний капітал тощо)	Створені на підставі наказу Міністерства охорони здоров'я України від 16 червня 2004 року № 307. У 2020 році було створено Університетську клініку Національного медичного університету імені О.О. Богомольця. Це багатопрофільний заклад охорони здоров'я державного рівня, де три складові закладу вищої медичної освіти – освіта, наука і лікувальна робота – інтегруються на благо збереження здоров'я населення.
8	Електронна адреса сайту	<a href="https://nmuclinic.com.ua/">https://nmuclinic.com.ua/</a>
9	Електронна адреса сторінки на Facebook	<a href="https://facebook.com/profile.php?id=324397435048120">https://facebook.com/profile.php?id=324397435048120</a>

Корпус стоматологічного факультету площею 5696,2 м<sup>2</sup>, який було збудовано у 1963 році із розрахунку на навчання 600 студентів було

добудовано у 1983 році у зв'язку зі збільшенням набору студентів на стоматологічний факультет. Загальна площа будівлі наразі становить 9890,3 м<sup>2</sup>, навчальна площа займає майже половину (4300 м<sup>2</sup>). Після створення Стоматологічного медичного центру, Університетом було виділено значні кошти на проведення капітальних ремонтів та закупівлю обладнання: оновлено 60,5% стоматологічних установок (табл. 2.2), придбано сучасне обладнання для зуботехнічної лабораторії, оснащено рентгенологічне відділення, створені фантомні навчальні класи, здійснено капітальні ремонти навчально-лікувальних класів з їх повним оснащенням у відділеннях ортопедичної стоматології, дитячому терапевтичному відділенні, відділенні ортодонтії, відділенні хірургічної стоматології.

Таблиця 2.2

## Матеріально-технічне забезпечення Стоматологічного центру

№ з/п	Назва обладнання	Наявна кількість
1	Стоматологічна установка	300
2	Рентген обладнання	7
3	Цифровий томограф	1
4	Апаратура фізіотерапевтичного відділення	35
5	Анестезіологічна апаратура	15

Центр співпрацює з міжнародними організаціями та установами. Центр є членом Європейської асоціації стоматологів (ЕАР), Всесвітньої федерації стоматологів (FDI) та інших міжнародних організацій. Ця співпраця надає можливість обмінюватись інформацією, досвідом в сфері медицини та стоматології. На нашу думку, є необхідність співпраці з асоціаціями та федераціями профіль яких пов'язаних з менеджментом, бізнес процесами, маркетингом, це дозволить вдосконалювати навички персоналу управлінської ланки Стоматологічного медичного центру Національного медичного університету ім. О.О. Богомольця.

Таблиця 2.3.

## Надання медичних послуг Стоматологічним центром

№ з/п	Показник	Характеристика
1	Рівень надання медичної допомоги населенню (первинний, вторинний, спеціалізований)	Високоспеціалізована (третинна), та спеціалізована (вторинна) амбулаторна консультативно-лікувальна допомога
2	Надавані профільні медичні послуги (поліпрофільність/ вузькопрофільність – перелік)	Вузькопрофільність. Стоматологічні послуги: хірургічна стоматологія, терапевтична стоматологія, ортопедична стоматологія, ортодонтична стоматологія, дитяча стоматологія.

Мультидисциплінарність (табл. 2.3.) стоматологічних послуг та висококваліфіковані кадри, які можуть надати вичерпні консультативно-лікувальні послуги створюють комфортні умови для перебування пацієнтів у центрі.

Рівень медичної допомоги населенню, та надання стоматологічної допомоги всім віковим групам населення дає можливість визначити стоматологічний центр як центр для надання стоматологічних послуг всім членам родини пацієнта, з будь-якими стоматологічними проблемами.

Юридична база центру складається з наступних документів (табл.2.4):

Таблиця 2.4

## Документи Стоматологічного медичного центру Національного медичного Університету ім.О.О. Богомольця

№ з/п	Документ	Стисла характеристика
1	Штатний розклад	Штатний розклад є документом, який визначає структуру, штатну чисельність та посадові обов'язки працівників Стоматологічного медичного центру при університеті Богомольця. Він є основою для комплектування штату центру, розрахунку витрат на оплату праці та інших кадрових питань. Штатний розклад складається з таких розділів: Назва підрозділу Кількість штатних одиниць Посада Кваліфікаційні вимоги, посадові обов'язки Штатний розклад затверджується директором центру.

2	Колективний договір	<p>Колективний договір</p> <p>Колективний договір є угодою між Стоматологічним медичним центром при університеті Богомольця та його працівниками, яка визначає їхні взаємовідносини в галузі праці та соціально-економічного захисту працівників.</p> <p>Колективний договір укладається на строк не більше 3 років і повинен містити такі основні положення:</p> <p>Загальні положення</p> <p>Заробітна плата</p> <p>Режим роботи та відпочинку</p> <p>Профспілкова діяльність</p> <p>Соціальне забезпечення</p> <p>Інші положення</p>
3	Трудовий договір	<p>Трудовий договір є угодою між працівником та роботодавцем, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу відповідно до встановлених вимог, а роботодавець зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати належні умови праці.</p> <p>Трудовий договір укладається в письмовій формі і повинен містити такі основні положення:</p> <p>Прізвище, ім'я, по батькові працівника, його посада, місце роботи</p> <p>Дата укладення договору</p> <p>Підстава для укладення договору</p> <p>Обов'язки працівника</p> <p>Права працівника</p> <p>Обов'язки роботодавця</p> <p>Права роботодавця</p> <p>Заробітна плата</p> <p>Режим роботи та відпочинку</p> <p>Стаж роботи</p> <p>Інші умови</p> <p>Трудовий договір підписується працівником та роботодавцем.</p>

Юридична база центру є достатньою для його функціонування. Статут центру визначає його статус, структуру, завдання та функції. Положення про центр визначає його діяльність, права та обов'язки. Колективний договір визначає трудові відносини між працівниками центру та адміністрацією центру.

Успішне управління медичним закладом вимагає чіткого розуміння його сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. SWOT-аналіз (Табл.2.5) є ефективним інструментом для проведення такого аналізу.

Таблиця 2.5

## SWOT-аналіз показників Стоматологічного центру

№ з/п	Показник	Характеристика
3	Сильні сторони (S)	
3.1.	Висока кваліфікація персоналу.	Стоматологічний медичний центр має штат висококваліфікованих лікарів-стоматологів
3.2.	Сучасне обладнання.	Стоматологічний медичний центр обладнаний сучасним обладнанням, яке дозволяє надавати якісні медичні послуги.
3.3	Розташування.	Стоматологічний медичний центр розташований у центрі міста, що забезпечує йому зручний доступ для пацієнтів.
4	Слабкі сторони (W)	
4.1.	Недостатня маркетингова активність.	Стоматологічний медичний центр недостатньо активно просуває свої послуги на ринку, що може призводити до зниження його популярності.
4.2.	Складність управління	
4.3.	Обмеженість масштабування	Стоматологічний медичний центр обмежений в плані розширення і масштабування,
5	Можливості (O)	
5.1.	Розвиток нових технологій.	Розвиток нових технологій у галузі стоматології відкриває можливості для підвищення якості та ефективності надання медичних послуг.
5.2.	Розширення спектру послуг	Розширення спектру послуг, які надаються Стоматологічним медичним центром, може дозволити йому завоювати нові сегменти ринку.
5.3	Можливості залучення програм фінансування та грантів	Прозорість правління, масштаб медичного центру, та його кваліфіковані лікарі можуть сприяти отриманню грантів
5.4.	Можливість відбору кадрів	Прийняття на роботу талановитих, перспективних лікарів з числа інтернів
6	Загрози (T)	
6.1.	Зростання витрат.	Зростання витрат на оплату праці та придбання матеріально-технічних ресурсів може негативно вплинути на фінансовий стан Стоматологічного медичного центру.

6.2.	Зміни в законодавстві	Зміни в законодавстві можуть обмежити можливості Стоматологічного медичного центру у наданні медичних послуг
6.3.	Конкуренція	На ринку медичних послуг існує велика конкуренція, що може призвести до зниження прибутку Стоматологічного медичного центру.
6.4.	Повільний інформаційний потік	Використання паперових носіїв для документообігу, а саме медичних карток, статистичних звітів, фінансових звітів

За результатами SWOT-аналізу розглянемо можливості, що пов'язані з розвитком новітніх технологій. Відсутність використання в Стоматологічному центрі сучасних інформаційних технологій викликає загрозу повільного інформаційного потоку.

Фінансова сфера:

Центр має фінансово-стабільне становище. Центр фінансується за рахунок державного бюджету та приватних коштів.

Основними джерелами фінансування Стоматологічного медичного центру (рис. 2.1.) є:

Доходи від надання платних послуг;

Бюджетні кошти;

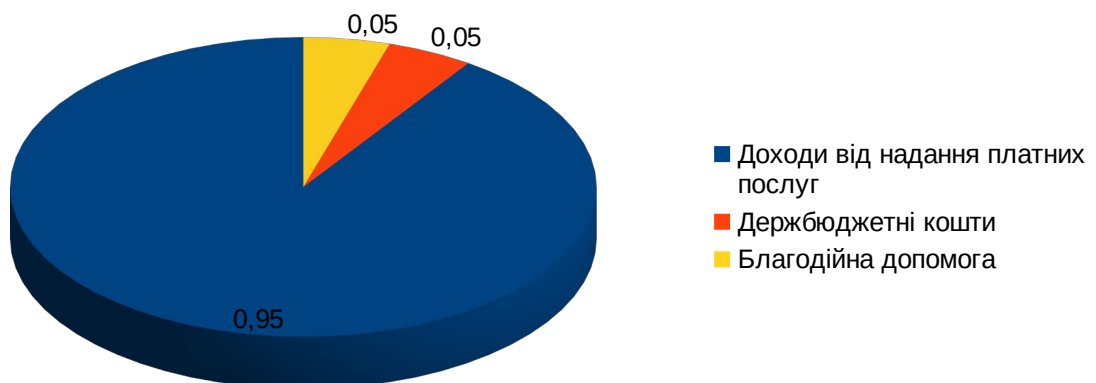


Рис. 2.1. Фінансування Стоматологічного медичного центру.



Доходи від надання платних послуг є основним джерелом фінансування центру. Вони становлять близько 90% загальних доходів центру. Доходи від надання платних послуг формуються за рахунок оплати пацієнтами за медичні послуги, які надаються центром.

Держбюджетні кошти спрямовуються на фінансування діяльності центру в рамках державних програм охорони здоров'я. Вони становлять близько 5% загальних доходів центру.

Благодійна допомога надходить від фізичних і юридичних осіб. Вона становить близько 5% загальних доходів центру.

На нашу думку, є необхідність створення плану дій для створення умов співпраці з Національною службою здоров'я України, це створить нові фінансові можливості для центру, та покращить умови платоспроможності для пацієнтів.

## 2.2. Аналіз системи управління Стоматологічним медичним центром Університету ім. О. О. Богомольця.

Місію Стоматологічного медичного центру Національного медичного університету ім.О.О. Богомольця можна виразити таким чином: надання доступних і якісних стоматологічних послуг, мультидисциплінарний підхід, для всіх вікових груп населення ; Надавати пацієнтам оптимальний перелік якісних стоматологічних послуг при достатньому рівні сервісу; сприяти оздоровленню населення, просуваючи цінності здорового способу життя, гігієни, функціональної і естетичної складових в стоматології, покращуючи якість життя населення.

Головна мета Стоматологічного медичного центру Національного медичного університету ім.О.О. Богомольця стати найбільшим стоматологічним центром України та з кожним роком зміцнювати свої позиції.

Підприємство прагне, щоб стоматологічних послуг, що використовують сучасні технології стало більше; кількість наданої стоматологічної допомоги

зростала щоденно. Статус і політика закладу давала можливість співробітникам відчувати впевненість в завтрашньому дні і бачити реальні перспективи свого професійного росту.

Стоматологічний медичний центр Національного медичного університету ім.О.О. Богомольця хоче зайняти провідні позиції в сфері надання стоматологічних послуг в ціновому сегменті «середній плюс».

Для найбільш докладного і наочного представлення цілей Стоматологічного медичного центру Національного медичного університету ім.О.О. Богомольця найзручніше буде представити дані аналізовані параметри у вигляді (табл. 2.6) і (рис. 2.4.)

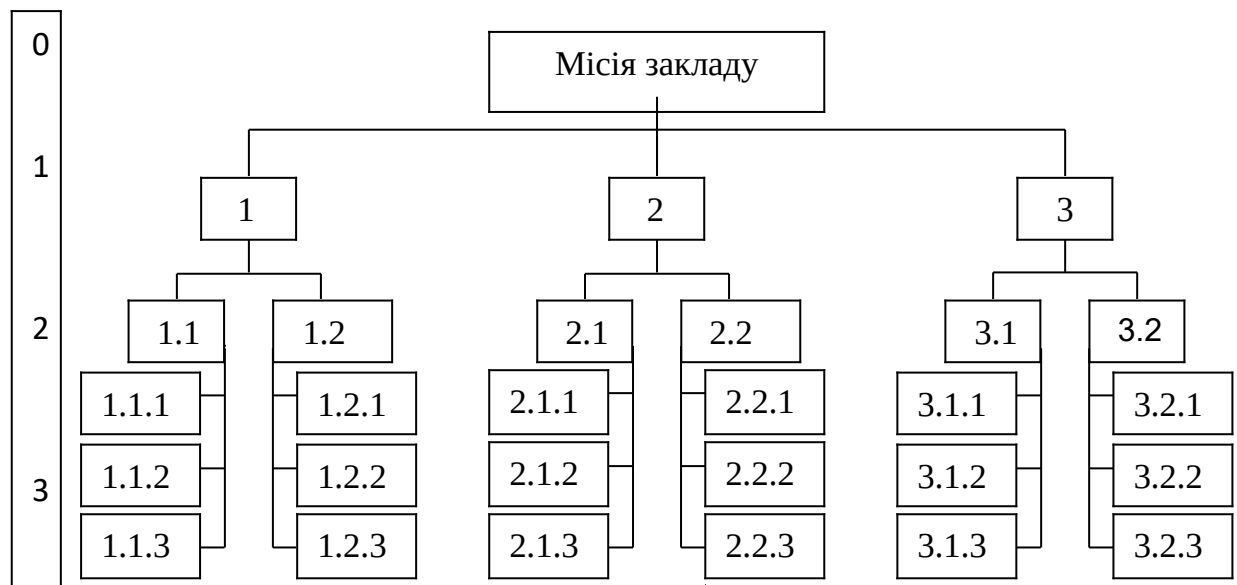


Рис. 2.2. Схема Дерево цілей Стоматологічного медичного центру Національного медичного університету ім.О.О. Богомольця.

Таблиця 2.6

Загальні і специфічні цілі Стоматологічного медичного центру Національного медичного університету ім.О.О. Богомольця

Рівень цілі	№ цілі	Ціль
1	2	3
1	1	Розширення переліку стоматологічних послуг
	2	Вдосконалення кадрової політики
	3	Вдосконалення репутації медичного закладу
2	1.1	Освоєння нових стоматологічних протоколів
	1.2	Оцінка та прогнозування відвідування пацієнтів

	2.1	Відбір і підбір персоналу, його кваліфікація
	2.2	Поліпшення процесу управління дисципліною і текучістю кадрів
	3.1	Підвищити ефективність надання стоматологічних послуг
	3.2	Удосконалити сервіс обслуговування
3	1.1.1	Залучення нових постачальників
	1.1.2	Збільшення обсягів надання стоматологічних послуг
	1.1.3	Закупівля устаткування
	1.2.1	Вивчення потреб пацієнтів
	1.2.2	Вивчення купівельної спроможності населення
	1.2.3	Дослідження конкурентоспроможності медичного закладу
	2.1.1	Можливість кар'єрного зростання
	2.1.2	Забезпечити умови, необхідні для розвитку наукового потенціалу працівників
	2.1.3	Справедливе відношення до персоналу, їх преміювання
	2.2.1	Проведення анкетування персоналу
	2.2.2	Безперервне навчання персоналу
	3.1.1	Чітко планувати рекламну діяльність на початку кожного року і скласти рекламний бюджет
	3.1.2	Розміщувати рекламу в професійних, ділових виданнях і в журналах, що містять інформацію рекламного характеру
	3.1.3	Підвищити ефективність роботи інтернет сайту
	3.2.1	Розвивати центр відповідальності забезпечення сервісу в компанії
	3.2.2	Удосконалити корпоративний стандарт поведінки співробітників
	3.2.3	Контроль якості обслуговування клієнтів

Система управління Стоматологічним медичним центром Університету ім. О. О. Богомольця (рис.2.3.) ієрархічна — є централізація, підпорядкованість, чіткий розподіл обов'язків, стандартизація та взаємозамінність в управлінському процесі, тобто службова ієрархія.

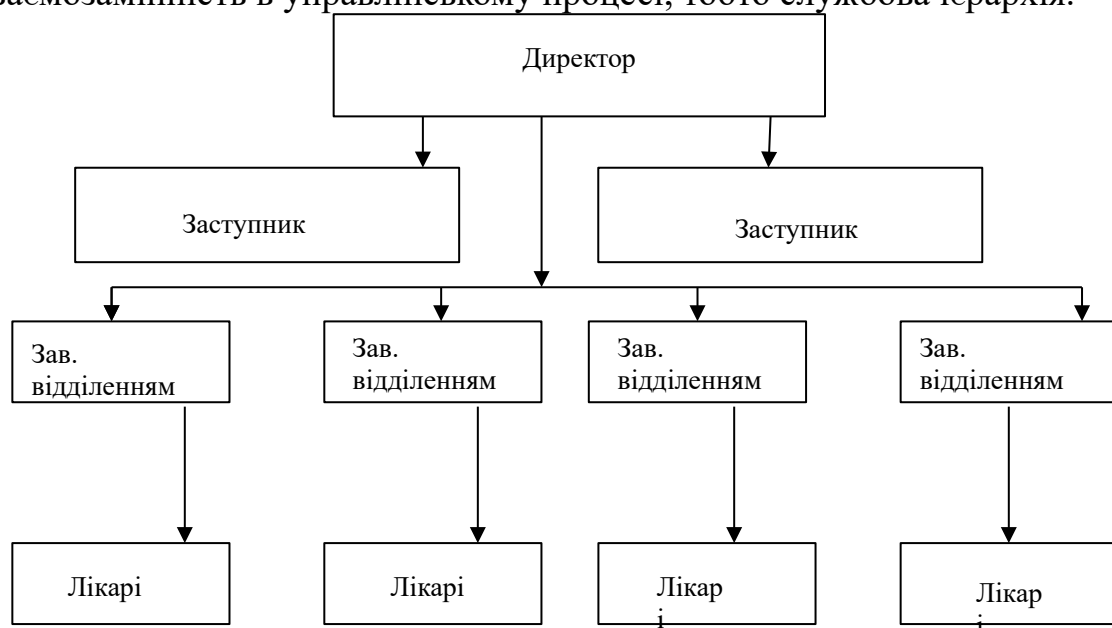


Рис.2.3. Система управління Стоматологічним центром.

Стиль управління — адміністративно-командний, з субординаційним підходом. Існує розподіл на відділення.

Проведемо дослідження управлінської діяльності за допомогою 6 аспектів системного підходу:

Системно-компонентний аспект (визначення і формування компонентного/елементного складу):

Співробітники та непідпорядковані керівником спеціалісти, диференційовані на 4 службово функціональні групи:

I Група (керуючі) — директор та заступники директора,

II група (допоміжні) — завідувачі відділеннями;

III група (додаткові) — бухгалтери, кваліфіковані робітники відділу кадрів та статистичного відділу (виконують консультативні, допоміжні ролі);

IV група (опосередковані) — юристи (основна сфера діяльності — медичне право, підпорядковані Національному медичному університету ім.О.О. Богомольця).

Створено обліково-реєстраційні картки співробітників, в яких зазначено ПІБ, паспортні дані, інформація про освіту, стан здоров'я, стаж, з доданими копіями цих документів, також наявні сторінки для додатків, особливих відміток. При заповненні цих карток співробітник дає письмову згоду на надання персональних даних.

Процес інформаційного забезпечення[25] на стадії вдосконалення, чіткий розподіл інформації по каналам (директивно-відомча, наукова, передового досвіду, та з власних джерел). Зараз процес передачі інформації виглядає так — на основі отриманої дескрипторної інформації, що характеризує і впливає на стан управлінських процесів, директор чи його заступник виробляє відповідне рішення, яке й регулює цілеспрямовану дію на систему.

Фінансування апарату управління достатнє, але є необхідність в залученні додаткових коштів.

В роботі апарату управління використовується персональні комп'ютери, планшети, телефони. В наявності кабінети апарату управління .

Системно-функціональний аспект (визначаємо статус взаємодії компонентів).

Існує положення про апарат управління[18] (в якому прописані загальні засади, структура, функції, та повноваження).

Створено службово-посадові документи (службові інструкції, функціональні обов'язки, графік роботи лікарів).

Службові інструкції мають шість розділів (загальні положення, обов'язки, права, відповідальність, взаємодія з іншими посадами й критерії оцінки).

В нормативно-правовому документі визначено внутрішній розпорядок і режим роботи апарату управління з 8.00 до 15.00, з понеділка по п'ятницю).

В наявності є документ про делегування певних управлінських функцій заступнику, наприклад, право підпису наказу, інших документів, вирішення деяких питань по закупівлі матеріалів медичного призначення та немедичного призначення.

Розроблені пакети службових документів діяльності в умовах стандартного управління та управління за найбільш імовірними, прогнозованими ситуаціями (при надзвичайних ситуаціях, зазначених у документі, хто за що буде відповідати, хто кого може замінити).

В наявності є документ про делегування певних управлінських функцій заступнику, таких як організація зборів, інформаційне забезпечення.

Розроблено пакет службових документів щодо діяльності в умовах стандартного управління та управління за найбільш імовірними, прогнозованими ситуаціями ( при надзвичайних ситуаціях, зазначених у документі, хто за що буде відповідати, хто кого може замінити).

Системно-структурний аспект (встановлення внутрішнього взаємозв'язку між компонентами);

Розроблені схеми взаємодії між функціонально структурними підрозділами (наприклад, завідувачі стоматологічними відділеннями можуть вдосконалювати клінічні протоколи).

В апараті управління закладу існує авторитарний тип субординації. Всі співробітники АУ знаходяться в функціональному підпорядкуванні в директора.

Системно-інтеграційний аспект (використання нових методів, методик, знань, досвіду).

Директор впроваджує наукові основи управління і менеджменту в роботу АУ. Впроваджено такі методи управлінської діяльності — SWOT[15] аналіз, АБВ аналіз [14], аналіз та розрахунок статистичних даних, функціонально вартісний аналіз.

Системно-комунікаційний аспект.

В 2024 році планується підписання електронних договорів з надавачами цифрових технологій, щодо надання послуги та сервісу програмного забезпечення медичних інформаційних систем, яке повинно бути інтегрована в систему медичного закладу, та замінити паперову форму документації пацієнтів.

Системно-історичний аспект (знання, чим система була у минулому, чим вона є сьогодні та які перспективи її розвитку).

Розглянувши наявну інформацію щодо управління Стоматологічним медичним центром університет ім. О.О. Богомольця, особливо необхідно звернути увагу на ієрархічну систему управління, що існує з самого заснування Стоматологічного медичного центру Національного медичного університету ім. О.О. Богомольця. Перспективність існування ієрархічної системи управління під час кризового періоду підлягає сумніву, через відсутність гнучкості і швидкості прийняття рішень, а також через навантаженість управлінської ланки.

Методи управління:

На чолі центру стоїть директор. Директор є найвищою посадовою особою центру та здійснює загальне керівництво центром, приймає рішення щодо основних напрямків діяльності центру, розподіляє обов'язки між підрозділами та співробітниками. Директору підпорядковані наступні підрозділи (табл. 2.7):

Медичний відділ. Відділ відповідає за надання медичних послуг, зокрема за організацію лікувально-діагностичного процесу.

Відділ немедичних структур

Таблиця 2.7

Організаційна структура Стоматологічного медичного центру Національного медичного університету ім. О.О. Богомольця

№ з/п	Показник	Характеристика
1	Перелік відділень медичного закладу та їх стисла характеристика	
1.1	Відділення терапевтичної стоматології	Надання допомоги в сфері терапевтичної стоматології
1.2	Відділення хірургічної стоматології	Надання допомоги в сфері хірургічної допомоги
1.3	Відділення ортопедичної стоматології	Надання допомоги в сфері ортопедичної допомоги
1.4	Відділення ортодонтичної стоматології	Надання допомоги в сфері ортодонтичної допомоги
1.5	Відділення дитячої стоматології	Надання допомоги в сфері дитячої стоматології
1.6	Відділення пародонтології	Надання допомоги в сфері пародонтології
1.7	Відділення фізіотерапевтичне	Надання фізіотерапевтичних послуг
1.8	Відділення рентгендіагностики	Надання послуг в сфері рентгендіагностики
1.9	Лабораторія зуботехнічна	Зуботехнічні послуги
1.10	Лабораторія комп'ютерного моделювання та цифрової стоматології	Послуги цифрової стоматології та моделювання
1.11	Клініко-діагностична лабораторія	Діагностичні послуги
2	Немедичні структурні одиниці	

2.1	Адміністративні	Фінансово-економічний відділ Відділ кадрів Відділ постачання Відділ зв'язків з громадськістю
2.2	Допоміжні	Лабораторія Центральна стерилізаційна Склад
2.3	Обслуговуючі	Технічний відділ Охорона

У Стоматологічному медичному центрі Університету ім. О. О. Богомольця існують такі інформаційні та управлінські горизонтальні і вертикальні зв'язки.

Горизонтальні зв'язки:

Між відділами одного рівня управління. Наприклад, між адміністративним відділом та медичним відділом існують зв'язки щодо кадрового забезпечення медичного персоналу.

Між підрозділами різних рівнів управління. Наприклад, між адміністративним відділом та маркетинговим відділом існують зв'язки щодо розробки рекламної кампанії центру.

Вертикальні зв'язки:

Між вищим і нижчим рівнями управління. Наприклад, директор центру приймає рішення щодо загального управління центром, а керівники відділів забезпечують виконання цих рішень.

Між керівниками підрозділів одного рівня управління. Наприклад, керівники відділів обмінюються інформацією та співпрацюють у вирішенні спільних завдань.



Інформаційні потоки та документообіг:

У Стоматологічному медичному центрі Університету ім. О. О. Богомольця існують такі інформаційні потоки та документообіг:

Вертикальний документообіг. Документи від вищого рівня управління передаються на нижчий рівень управління. Наприклад, накази директора центру передаються керівникам відділів.

Горизонтальний документообіг. Документи між підрозділами одного рівня управління передаються безпосередньо. Наприклад, звіти про роботу відділів передаються адміністративному відділу.

Інформаційні потоки та документообіг в центрі забезпечують ефективне управління його діяльністю. Вони дозволяють оперативно передавати інформацію та документи між підрозділами, що сприяє прийняттю ефективних рішень і виконанню поставлених завдань.

Положення про відділи Стоматологічного медичного центру Національного університету ім. О. О. Богомольця регламентують діяльність цих підрозділів або відділень. У положеннях визначаються такі основні питання:

Назва відділення, підрозділу

Мета та завдання відділення, підрозділу

Функції відділення, підрозділу

Структура відділення, підрозділу

Повноваження завідувача відділенням, підрозділу

Взаємовідносини відділу з іншими підрозділами центру

Проведемо аналіз основних елементів внутрішнього середовища підприємства (Рис 2.4)

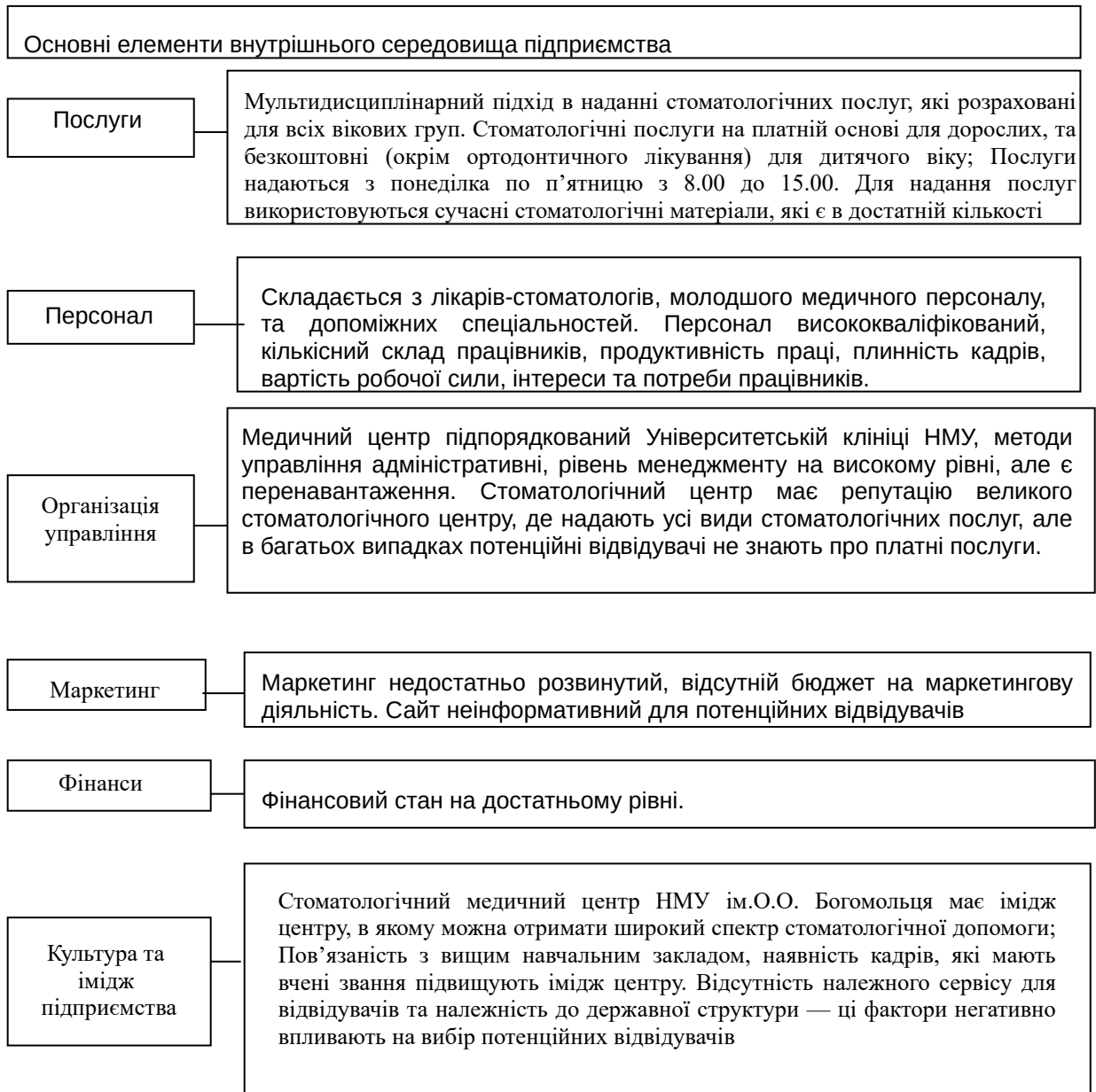


Рис.2.4. Основні елементи внутрішнього середовища закладу  
Для аналізу зовнішнього середовища проведемо PEST аналіз (табл. 2.8)

Таблиця.2.8

## PEST-аналіз Стоматологічного центру

№	Показник	Характеристика
1	Політичні	Відсутність політичної стабільності; створення і впровадження нових стандартів та законопроектів в сфері охорони здоров'я, частина з яких мають складнощі в провадженні чи реалізації через нестабільну ситуацію.

2	Економічні	За прогнозами зростання ВВП України у 2023 становитиме 2,9 %, відбувається зниження показників інфляції, незважаючи на це є ризик зниження попиту на стоматологічні послуги, та підвищення цін на стоматологічні матеріали
3	Соціальна	Станом на травень 2023 внутрішня міграція майже повністю відновила наслідки еміграції з м.Києва : 3,6 млн населення (травень 2023), але постійні політичні та економічні ризики можуть суттєво вплинути на показники відвідування.
4	Технологічні	Процес цифрової трансформації охорони здоров'я України з поступовим переходом на Електронну систему охорони здоров'я вимагає від Стоматологічного центру НМУ сучасних цифрових рішень обліку пацієнтів. Необхідно планувати взаємодію з Електронною системою охорони здоров'я

Відсутність політичної стабільності, війна, військовий стан значно впливають на діяльність закладу, створюючи виклики для антикризового управління, та вимагають формулювання плану дій, сценаріїв запобігання та виходу з кризових ситуацій.

Складнощі в економічній та соціальній сферах країни пов'язані з пандемією COVID-19 та війною, створюють необхідність у формуванні постійного елемента у системі управління, що буде відповідати за антикризову складову.

Співпраця з Електронною системою охорони здоров'я (ЕСОЗ) вимагає значних фінансових, технологічних ресурсів, оскільки це вимагає закупівлю Медичних інформаційних систем (МІС), значної кількості персональних комп'ютерів, та проведення циклу навчань персоналу, щодо користування системою. На нашу думку, на даний час, цей процес є фактором ризику початку кризової ситуації, оскільки є необхідність проведення початкових

заходів щодо впровадження ЕСОЗ для Стоматологічного медичного центру Національного медичного Університету ім.О.О. Богомольця.

Для більш детального виявлення факторів, що впливають на кризову ситуацію Стоматологічного медичного центру НМУ ім. О.О. Богомольця проведемо детальний аналіз зовнішнього середовища використовуючи ICEDRIPS аналіз (Табл.2.9):

Таблиця.2.9

## ICEDRIPS аналіз зовнішнього середовища Стоматологічного центру

№	Показники	Характеристика
1	Інновації	В сфері стоматологічних послуг з'являється все більше цифрових технологій таких як: 3d діагностика, цифрове моделювання, Конусно-променева комп'ютерна 3d томографія (КЛКТ). Стоматологічний медичний центр НМУ має в своєму розпорядженні цифрову лабораторію, та діагностичний КЛКТ апарат, але кількості апаратури і доступність для пацієнтів недостатня Програмне забезпечення у діяльності закладу відсутнє
2	Конкуренти	Конкурентів можна розподілити на приватні стоматологічні клініки, та комунальні неприбуткові підприємства що надають стоматологічні послуги. Обидві категорії є прямими конкурентами.
3	Економічні чинники	Економічна нестабільність впливає на платоспроможність пацієнтів та на матеріально-технічне забезпечення Стоматологічного медичного центру НМУ
4	Демографія	Демографічні показники у м.Києві у 2023 майже відновились до показників 2021 року. Стоматологічний центр надає послуги для всіх вікових груп населення.
5	Нормативно-правове середовище	Стоматологічний медичний центр діє в період реформ в сфері охорони здоров'я
6	Інфраструктура	Будівля центру сучасна, в доступному для пацієнтів місцеположенні, обладнання в більшості сучасне. Відсутність ІТ-технологій в забезпеченні обробки і аналізу інформаційного потоку
7	Партнери	Стоматологічний центр співпрацює з Університетською клінікою НМУ ім.Богомольця

8	Соціальні тенденції	Центр зарекомендував себе як заклад, що може надавати безкоштовну допомогу дітям, та військовослужбовцям.
---	---------------------	---

Згідно проведеного аналізу можна виділити проблему відсутності вирішення збору, аналізу, та обробки інформації шляхом використання ІТ-технологій.

Для всебічного аналізу діяльності Стоматологічного центру проведемо аналіз PRIMEFACT (табл.2.10)

Таблиця 2.10

## PRIMEFACT-аналіз діяльності Стоматологічного центру

№	Показники	Характеристика
1	2	3
1	Люди	Висококваліфіковані лікарі-стоматологи, частина з яких займається науковою діяльністю
2	Репутація	Великий стоматологічний центр всеукраїнського масштабу, з мультидисциплінарними стоматологічними послугами. Проблемна складова — має репутацію “закладу охорони здоров’я з безкоштовними послугами”, що не відповідає дійсності.
3	Інтелектуальна власність	Патенти на наукові винаходи, стоматологічну апаратуру та результати наукової діяльності співробітників.
4	Дослідження ринку/інформація про ринок	Ринок стоматологічних послуг у місті Київ є висококонкурентним
5	Корпоративна культура	Відсутня
6	Фінанси	Достатні

7	Гнучкість	Через ієрархічність системи управління має недостатню швидкість на реагування при кризових ситуаціях Відсутність швидкого аналізу та обробки інформації.
8	Партнери	Співробітництво з консультативно-діагностичним центром НМУ ім.О.О. Богомольця
9	Таланти	Центр має можливість наймати на роботу успішних студентів, що навчаються на стоматологічному факультеті

Результати даного аналізу вказують на відсутність гнучкості, а саме повільне реагування на нові входні дані, або фактори. Відсутність сценаріїв вирішення кризових ситуацій. Для підвищення якості діяльності Стоматологічного центру необхідно розглянути впровадження сучасних інформаційних технологій.

Проведені аналізи стану системи управління Стоматологічного центру продемонстрували відсутність гнучкості і швидкості реагування на загрози, що може негативно вплинути на формування антикризових заходів.

Ієрархічність системи управління разом з відсутністю використання сучасних інформаційних технологій в забезпеченні інформаційного потоку може в подальшому викликати стагнацію розвитку Стоматологічного центру. Затримка розвитку закладу може бути фактором ризику, через високу конкуренцію на ринку стоматологічних послуг.

### 2.3 Дослідження стану антикризового управління Стоматологічним медичним центром НМУ

Для дослідження стану антикризового управління Стоматологічним медичним центром потрібно виявити чи відповідає поточний стан закладу своїм цільовим показникам. Це дасть можливість сформулювати рекомендації щодо плану дій, а також оцінити ефективність діяльності антикризового управління Стоматологічним медичним центром НМУ ім.О.О. Богомольця.

Використаємо GAP аналіз ( рис.2.5) і (табл 2.11)



Рис.2.5 Gap-аналіз

Розглянемо основні характеристики поточного стану, такі як імідж закладу, спектр послуг, розвиток, інновації. Виявимо цільові показники відносно стратегії закладу.

Таблиця 2.11

## Гар-анліз Стоматологічного центру

1. Оцінка поточного стану	2. Виявлення цільових показників	3. Виявлення проміжків між поточним станом і цілями	4. Формування та використання рекомендацій щодо скорочення проміжків
Позитивний імідж і репутація у м. Києві	Збільшення присутності на ринку стоматологічних послуг в Україні.	Відносно висока вартість послуг (в порівнянні з іншими регіонами України)	Заходи щодо зниження вартості послуг, створення пакетів послуг, система знижок
Широкий спектр стоматологічних послуг	Інноваційність стоматологічних послуг	На даний момент є необхідність у використанні новітніх цифрових стоматологічних технологій	Оновлення стоматологічного устаткування, оренда високотехнологічної апаратури на партнерських умовах
Відсутність маркетингових рішень	Підвищення інформованості про центр у населення	Відсутність відділу маркетингу і як результат необізнаність пацієнтів щодо функціонування клініки	Формування інформаційного забезпечення шляхом використання ІТ-технологій. Створення відділу маркетингу, та прямого та зворотного зв'язку з пацієнтами
Стагнація у розвитку, розширенні діяльності	Безперервний розвиток, масштабування підприємства	Відсутність конкретного стратегічного плану, щодо розвитку	Створення проєктів щодо збільшення Стоматологічного центру, відкриття філій.
Відсутність ІТ-технологій у обробці інформаційних потоків	Автоматизація збору, аналізу, обробки, прогнозування інформаційних потоків	Стоматологічний центр не використовує програмне забезпечення для збору та обробки даних	Вибір програмного забезпечення для використання у Стоматологічному центрі

З результатів GAP-аналізу стану управління Стоматологічним центром НМУ ім. О.О. Богомольця можна виявити серйозні проміжки між поточним



станом та цілями. Згідно з рекомендаціями необхідно розглянути використання впровадження сучасних інформаційних технологій.

За допомогою АБВ-аналізу (табл. 2.12 ) визначимо пріоритети розвитку та діяльності стоматологічного центру.

Таблиця 2.12

## АБВ-аналіз Стоматологічного центру

№ з/п	Показник	Характеристика
1	Дуже важливі завдання (А)	
1.1.	Забезпечення якості медичних послуг.	Це завдання є критично важливим для успіху Стоматологічного медичного центру, оскільки від якості наданих послуг залежить репутація закладу та його конкурентоспроможність.
1.2.	Конкуренція	Є критичним фактором для успіху Стоматологічного медичного центру, оскільки заклад конкурує з іншими стоматологічними закладами.
1.3	Задоволення потреб пацієнтів.	Це завдання є важливим для успіху Стоматологічного медичного центру, оскільки дозволяє залучити та утримати пацієнтів.
2	Важливі завдання (Б)	
2.1.	Активізація маркетингової діяльності.	Це завдання є важливим для успіху Стоматологічного медичного центру, оскільки дозволяє підвищити його популярність та залучити нових пацієнтів.
2.2.	Зниження собівартості послуг [10].	Це завдання є важливим для успіху Стоматологічного медичного центру, оскільки дозволяє підвищити прибуток і/або зробити послуги закладу більш доступними для пацієнтів.
2.3	Розширення спектру послуг.	Це завдання є важливим для успіху Стоматологічного медичного центру, оскільки дозволяє завоювати нові сегменти ринку та підвищити конкурентоспроможність закладу.
3	Менш важливі завдання (В)	
3.1.	Адаптація до змін в законодавстві	Зміни в законодавстві можуть обмежити можливості Стоматологічного медичного центру у наданні медичних послуг, однак, заклад може адаптуватися до змін у законодавстві. Це завдання є важливим оскільки дозволяє знизити витрати та підвищити прибуток закладу.

Згідно з показниками АБВ-аналізу одним з факторів успішної діяльності закладу є конкурентоспроможність та забезпечення якості медичних послуг. Результати АБВ-аналізу демонструють найважливіші завдання Стоматологічного центру, які необхідно виконувати навіть під час кризових ситуацій. Для планування виконання завдань, та об'єднання їх у одну систему діяльності закладу необхідно створити систему обробки інформації.

Оскільки Стоматологічний медичний центр НМУ ім.О. О. Богомольця знаходиться у регіоні підвищеної конкуренції, та під час кризових ситуацій часто необхідно швидко реагувати на кризові виклики, то необхідно провести стратегічний SNW-аналіз внутрішнього середовища закладу (табл. 2.13), цей аналіз дозволить визначити нейтральні фактори діяльності, що допоможе сформувати пріоритетність усунення недоліків у кризовій ситуації.

Таблиця 2.13

## SNW-аналіз внутрішнього середовища Стоматологічного центру

№	Чинники	Оцінювання			Коментарі
		Сильні (S)	Нейтральні (N)	Слабкі (W)	
Стратегія					
1	Стратегія планування		1		Нечітка
2	Стратегія антикризового управління			1	Відсутня
3	Ринкова стратегія			1	Відсутня
Персонал					
4	Система навчання		1		Присутня, нерегулярна
5	Система мотивації			1	Відсутня
6	Плинність кадрів		1		Присутня, незначна
7	Кваліфікація кадрів	1			Висока
8	Організаційна структура			1	Не відповідає сучасним вимогам
9	Корпоративна культура			1	Відсутня
Маркетинг					
10	Система маркетингу			1	Відсутня

11	Перелік стоматологічних послуг	1			Широкий спектр стоматологічних послуг
12	Ціноутворення		1		На рівні конкурентів
13	Комунікації			1	Не використовуються
14	Імідж закладу		1		Нечіткий, деякі пацієнти вважають, що центр надає безкоштовні послуги
Послуги					
15	Обсяг послуг		1		Повний спектр стоматологічних послуг, але з обмеженнями в використанні інноваційних технологій
16	Якість послуг		1		В більшості високоякісні стоматологічні послуги
17	Технічна оснащеність		1		Достатньо сучасно оснащено, але є і застаріла техніка, та не впроваджено використання сучасних інформаційних технологій
Фінанси					
18	Забезпеченість власним капіталом		1		Достатня
19	Фінансовий стан		1		Задовільний

Таким чином, можна зробити висновок що відсутність стратегії антикризового управління негативно впливає на ринкову стратегію організації. Під час кризової ситуації заклад змушений відмовитися від своїх цілей і

переглянути свою стратегію. Є ризик втрати конкурентоспроможності та ринкової частки.

Відсутність стратегії антикризового управління негативно впливає на мотивацію кадрів. У разі виникнення кризової ситуації працівники відчують стрес і тривогу. Це призводить до зниження продуктивності праці, погіршення відносин між працівниками. Кадри відчують, що їхня робота не цінується, бо організація не має плану на випадок кризи. А також призведе до погіршення мікроклімату в колективі.

Відсутність стратегії антикризового управління може негативно вплинути на комунікацію закладу з зовнішнім середовищем. Якщо заклад не має плану на випадок кризи, це може призвести до поширення дезінформації та погіршення репутації.

Відсутність стратегії антикризового управління Стоматологічним медичним центром Національного медичного університету ім.О.О. Богомольця викликає ряд проблем, пов'язаних з:

- несвоєчасним реагуванням на зміни факторів прямої дії зовнішнього ринкового середовища підприємства;
- помилковим вибором та неефективним застосуванням раціональних управлінських рішень (поточних, перспективних) з метою подолання кризових ситуацій (подій, явищ)

Необхідні об'єднання діагностики кризового стану підприємства з здійсненням заходів превентивної санації і проведенням превентивних досліджень [7, 11, 20].

Специфіка антикризового управління Стоматологічним центром НМУ ім.О.О. Богомольця пов'язана з необхідністю прийняття складних управлінських рішень (функціонування, розвитку) в умовах ієрархічної системи управління, обмеження інформаційних ресурсів, високого загального рівня невизначеності подальшого перебігу подій зовнішнього середовища і ризику пов'язаного з низької мотивації персоналу

Виходячи з цього, специфіка антикризового управління підприємством пов'язана:

- зі стратегією антикризового управління, яка включає в себе стратегію недопущення кризи і стратегію подолання кризи;

- з необхідністю прийняття складних управлінських рішень (функціонування, розвитку) в умовах обмежених фінансових та інформаційних ресурсів, високого загального рівня невизначеності зовнішнього середовища і ризиків.

Напрями діяльності антикризового управління Стоматологічним центром які необхідно впровадити:

- постійний всебічний комплексний аналіз впливу факторів (внутрішніх, зовнішніх) на стан підприємства (фінансово-економічний, техніко-технологічний). Цей напрям спрямований на визначення причин кризової ситуації. Для цього необхідно провести аналіз внутрішніх факторів, таких як ефективність управління, раціональність використання ресурсів тощо, а також зовнішніх факторів, таких як економічна ситуація в країні, конкуренція тощо;

- експертна оцінка розроблених заходів і перспектив фінансового оздоровлення та превентивної санації, а також оцінка досягнення цілей прогнозування. Цей напрям повинен бути спрямований на розробку заходів, які допоможуть подолати кризу. Для цього необхідно оцінити ефективність цих заходів та їхній вплив на фінансовий стан підприємства;

Для забезпечення розробки антикризового управління в Стоматологічному медичному центрі необхідно створити відділ антикризового управління.

## Висновки до Розділу 2

Охарактеризовано діяльність Стоматологічного центру НМУ імені О.О. Богомольця. Визначено, що особливостями управління і діяльності Стоматологічного центра є державне регулювання та підпорядкованість На-

ціональному медичному університету імені О.О. Богомольця.

Розкрито основні напрями діяльності - Стоматологічний центр забезпечує надання стоматологічних послуг широкого профілю усім віковим групам населення. Послуги надаються як на платній основі, так і безкоштовно (для певних категорій населення). Співпраця з Національною службою здоров'я України (НСЗУ) відсутня.

Встановлено, що Стоматологічний центр має велику інфраструктуру та матеріально-технічне забезпечення на достатньому рівні.

Для розробки стратегії антикризового управління Стоматологічним центром проведені аналізи зовнішнього та внутрішнього середовища закладу, які виявили основні недоліки і загрози в системі управління та організації діяльності закладу, а саме зміни в законодавстві можуть обмежити можливості Стоматологічного медичного центру у наданні медичних послуг, на ринку медичних послуг існує велика конкуренція, що може призвести до зниження прибутку Стоматологічного центру, заклад використовує паперові носії для документообігу, а саме медичних карток, статистичних звітів, фінансових звітів, це призводить до відсутності гнучкості та швидкого реагування на кризові ситуації, що пов'язано з повільним потоком інформації.

За допомогою аналізу внутрішнього середовища виявлено відсутність стратегії антикризового управління, яка б відповідала сучасним кризовим ситуаціям, це пов'язано з ієрархічністю системи управління, та відсутністю кризових сценаріїв та швидкого реагування на кризові ситуації, та на повільну обробку інформації.

Для підвищення якості діяльності Стоматологічного центру необхідно розглянути впровадження сучасних інформаційних технологій.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СТОМАТОЛОГІЧНИМ МЕДИЧНИМ ЦЕНТРОМ НАЦІОНАЛЬНОГО МЕДИЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМ. О.О. БОГОМОЛЬЦЯ

3.1 Логіка розробки стратегії антикризового управління для  
Стоматологічного центру НМУ ім. О.О. Богомольця

Стратегія антикризового управління Стоматологічним медичним центром Університету ім. О.О. Богомольця повинна базуватися на таких принципах: стратегія антикризового управління повинна бути гнучкою, щоб можна було швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі [21] детальною, щоб можна було розробити конкретні плани дій[36] повинна передбачати впровадження інновацій, які допоможуть організації вийти з кризи" [24], і бути реалістичною, щоб її можна було впровадити в життя"[11].

Створення належної системи антикризового управління необхідно почати з визначення стадії кризи при якій будуть розроблюватися конкретні заходи, також визначимо конкретні деталі, що будуть аналізуватись, та призначимо особу або коло осіб, які будуть відповідальні за впровадження [3,37].

Виходячи з етапності стратегії маємо розробити алгоритм вибору та розробки стратегії антикризового управління Стоматологічного центру (рис. 3.1)

При цьому виникає необхідність оперувати великим потоком інформації, що потребує систематизації, аналізу, обробки, створення вихідних даних, прогнозування.

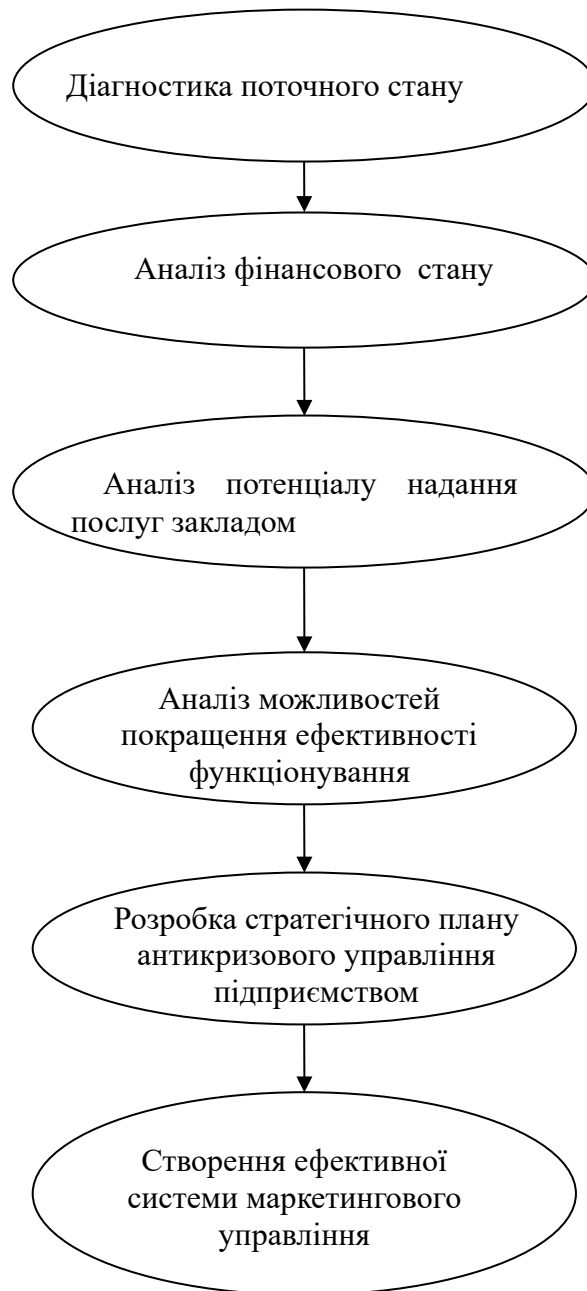


Рис.3.1. Алгоритм розробки стратегії антикризового управління.

Ці заходи повинні реагувати на чітко сформульовані проблемні чинники, що викликають кризову ситуацію.

Діагностика поточного стану визначить потенційні кризові ситуації, які можуть виникнути в стоматологічному центрі, допоможе оцінити ймовірність



настання кризової ситуації та оцінити можливий вплив кризи на діяльність центру.

Аналіз фінансового стану[38] оцінить фінансову стійкість центру, визначить можливі фінансові проблеми, які можуть виникнути в закладі. Основними інструментами можуть бути аналіз фінансової звітності, аналіз ліквідності, аналіз платоспроможності, аналіз фінансової ефективності.

Аналіз потенціалу надання послуг [41] закладом дасть змогу оцінити рівень задоволення клієнтів послугами центру, виявити можливі проблеми, пов'язані з наданням послуг і проводиться за допомогою наступних методів:

- опитування пацієнтів [40] дозволяє отримати пряму інформацію від клієнтів про якість надання послуг центром;
- аналіз скарг пацієнтів виявить фактори які викликають невдоволення клієнтів;
- аналіз показників якості надання послуг- оцінить якість надання послуг на основі таких показників, як час очікування, рівень задоволеності пацієнтів.

Аналіз можливостей покращення ефективності функціонування Стоматологічного центру оцінить діяльність закладу на основі таких показників, як обсяг продажів, прибуток, рентабельність, витрати.

Беручи до уваги теоретичні основи стратегічного управління і практичні заходи щодо антикризового управління, пропонується алгоритм[39] розроблення антикризової стратегії [42]Стоматологічного центру ( рис 3.2.)

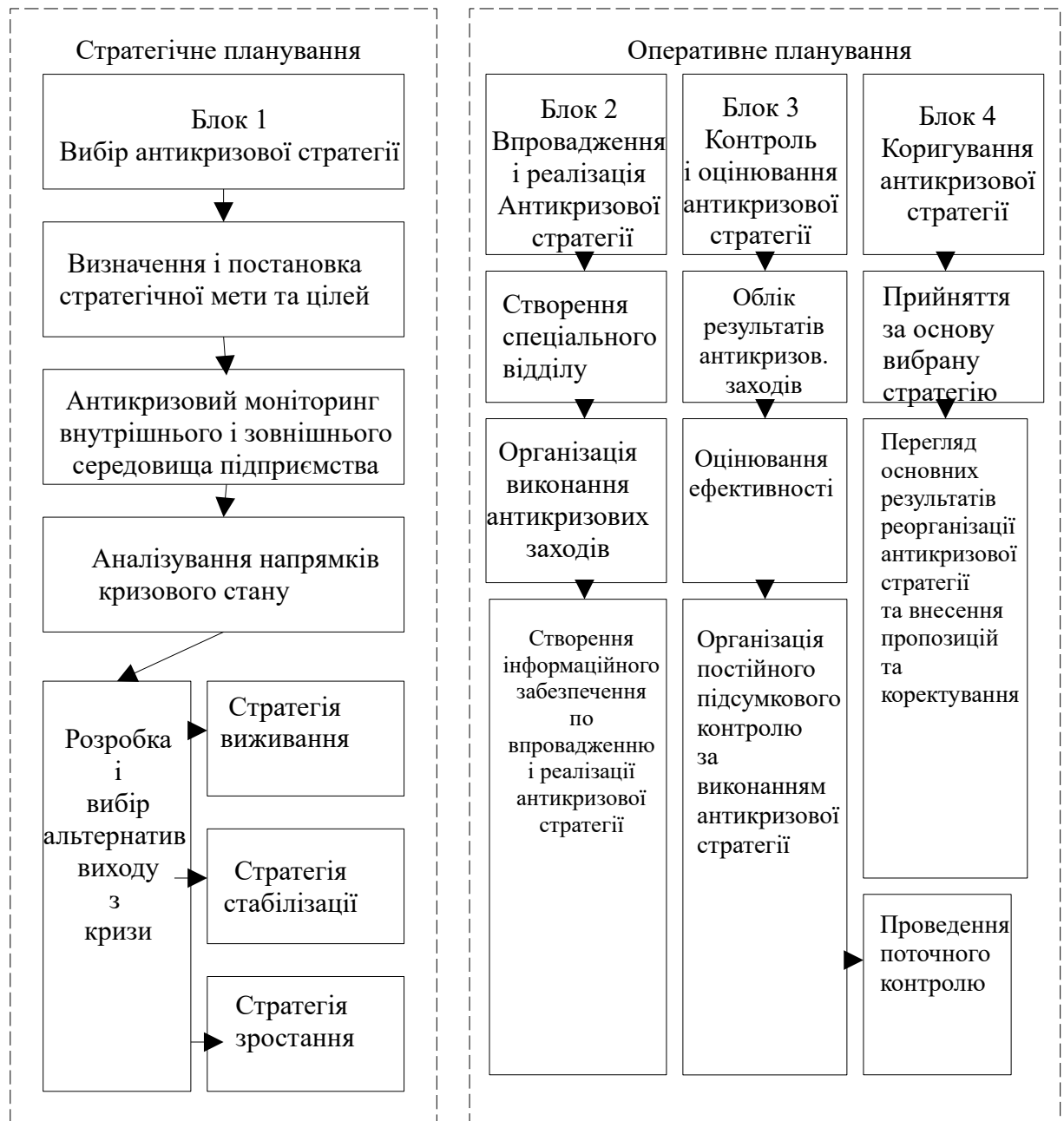


Рис.3.2. Алгоритм розроблення стратегії антикризового управління для Стоматологічного центру.

Стратегія виживання [43] — це антикризова, чисто оборонна стратегія, яка застосовується у випадках повного розладу економічної діяльності підприємства, у стані, близькому до банкрутства. Метою стратегії є стабілізація станів, тобто перехід до стратегії стабілізації і, надалі, до стратегії росту. Дана стратегія не може бути довгостроковою. Вона вимагає, з одного боку, швидких, рішучих, цілком реалістичних дій в прийнятті рішень., а з

іншого- обачності і реалістичності в прийнятті рішень. Саме тому в умовах реалізації стратегії виживання відбувається тверда централізація управління.

Стратегія стабілізації [44] спрямована на досягнення раннього вирівнювання обсягу послуг і прибутків з наступним їх підвищенням, тобто з переходом на наступний етап росту. В залежності від швидкості розвитку кризової ситуації підприємство може використовувати один із трьох найбільш ймовірних підходів:

- економія з чітким наміром швидкого пожвавлення;
- зрушення в тривалому спаді з меншими надіями на швидке пожвавлення;
- стабілізація, коли необхідні довгострокові програми для досягнення збалансованого стану підприємства на ринку.

Стратегія зростання [45] - повне використання внутрішніх і зовнішніх можливостей. Даний етап циклу росту повинен опрацьовуватися як можна довше, оскільки саме на ньому відбувається повне використання ресурсів; зростання доходів починає перевершувати ріст кількості наданих послуг, частка ринку наближається до запланованої. Але на етапі росту починають виникати і накопичуватися негативні тенденції в діяльності підприємства, тому однією з цілей даної стратегії є як можна більш раннє їх виявлення і спроби вирішення. Якщо вирішити проблеми, що виникли, немає можливості, то керівництво закладу в рамках даної стратегії починає плавний перехід до реалізації іншої стратегії.

Загалом ця модель створює взаємопов'язаний комплекс стратегічних і оперативних заходів, які мають одну єдину мету, і цілі з завданнями, що пов'язані з реалізацією антикризової політики Стоматологічного центра, її елементи можуть бути як захисного, так і наступального характеру.

Стоматологічний медичний центр НМУ імені О.О. Богомольця є важливим підрозділом університету, який забезпечує надання високоякісних стоматологічних послуг студентам, співробітникам та пацієнтам. Центр

підпорядковується університету, тому розробка його антикризової стратегії повинна враховувати стратегічний план розвитку НМУ імені О.О. Богомольця.

Стратегічний план розвитку НМУ імені О.О. Богомольця визначає основні цілі та завдання університету на середньострокову та довгострокову перспективу, основними положеннями якого є забезпечення якісного менеджменту, посилення інноваційної наукової діяльності, розширення міжнародної інтеграції, удосконалення лікувально-консультативної роботи та реабілітаційної, подальший духовний та корпоративний розвиток.

При розробці стратегії антикризового управління Стоматологічного центру особливо слід враховувати такі пункти стратегії НМУ імені О.О. Богомольця:

- Удосконалення лікувально-консультативної роботи та реабілітаційної допомоги, а саме впровадження на клінічних базах найсучасніші лікувальні технології, разом із вітчизняними і закордонними партнерами з використанням коштів університету, та сприяння розвитку лікарського самоврядування, в т. ч. шляхом збільшення представництва науково-педагогічних працівників в керівництві професійних асоціацій;

- розвиток міжнародного співробітництва;
- забезпечення кадрового потенціалу університету;
- посилення інноваційної наукової діяльності;
- розширення міжнародної інтеграції;
- подальший духовний та корпоративний розвиток;

Антикризова стратегія повинна бути спрямована на:

- забезпечення безперервності надання стоматологічних послуг;
- збереження кадрового потенціалу центру;
- забезпечення фінансової стабільності центру.
- забезпечення швидкої передачі інформації

Отже, розглянуті принципи, механізми розробки стратегії антикризового управління є великими за обсягом потоком вхідної та вихідної інформації.

### 3.2 Розробка механізму формування стратегії антикризового управління Стоматологічного центру НМУ ім. О.О. Богомольця

Механізм формування стратегії антикризового управління Стоматологічним центром є комплексним завданням, яке вимагає участі широкого кола фахівців з різних сфер діяльності. Для успішної реалізації цього завдання необхідно структурувати антикризові заходи відносно стратегічних напрямків, забезпечити ефективний організаційний супровід [46], та оцінку виконаних завдань. (рис. 3.3. )

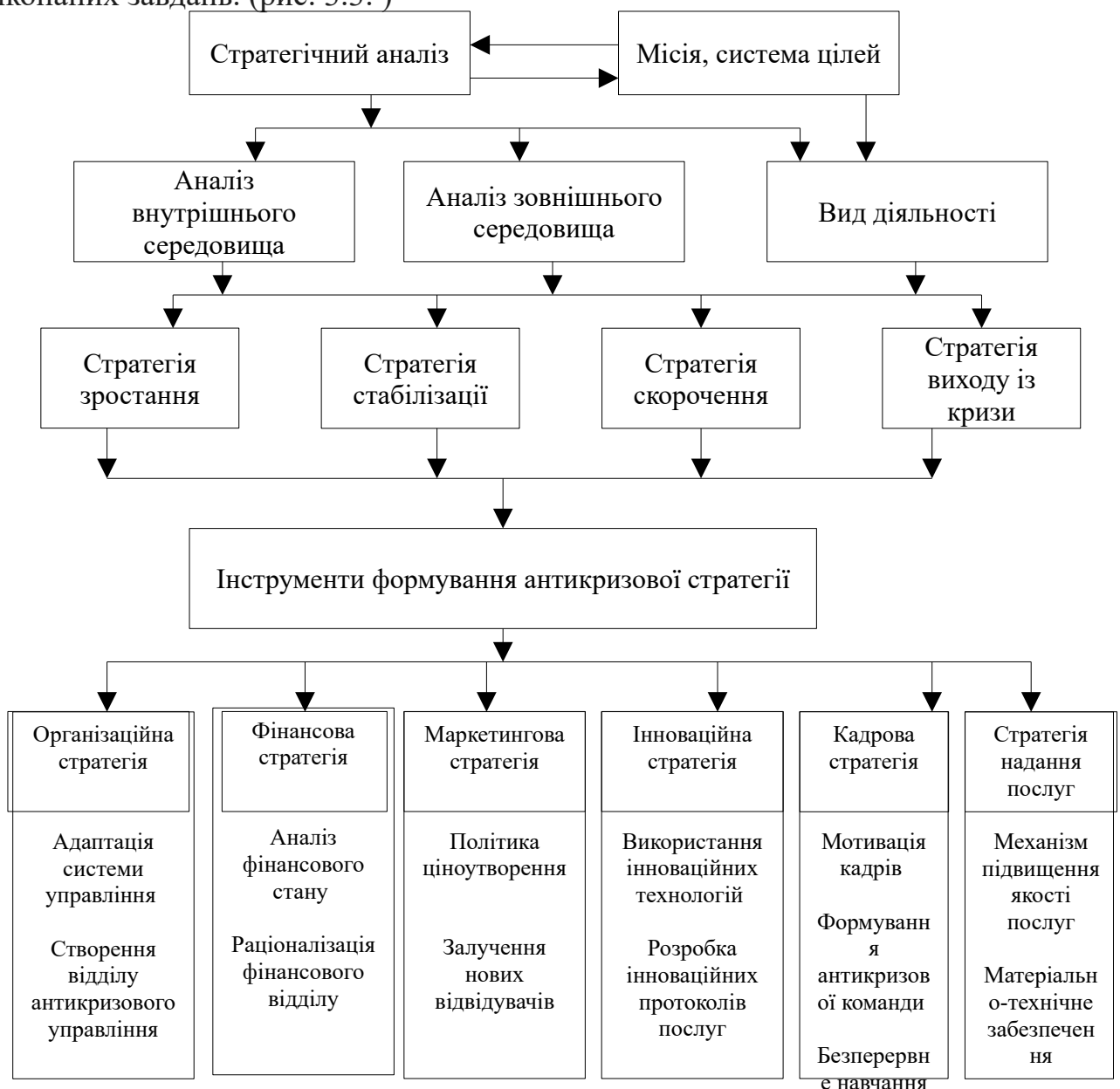


Рис.3.3. Механізм формування стратегії антикризового управління

Стоматологічний медичний центр НМУ імені О.О. Богомольця

Реалізація стратегії антикризового управління повинна використовувати принципи інноваційності, а саме впровадження механізму обробки інформаційного потоку за допомогою сучасних ІТ технологій, це буде полягати в аналізі зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на фінансовий стан, прогнозування оптимальних прибутків і витрат, складання раціонального фінансового плану



Рис. 3.4. Фінансова стратегія Стоматологічного центру

На основі результатів аналізу витрат на стоматологічні матеріали (ABC-аналіз та VEN-аналіз) визначити стоматологічні матеріали, які необхідно виключити з використання Стоматологічним центром. Матеріали життєво необхідні для діяльності Стоматологічного центру необхідно закуповувати з формуванням складського резерву, це обумовить безперервну діяльність

центру, при виникненні кризової ситуації, яка пов'язана матеріальним забезпеченням, також гуртова закупівля матеріалів вигідніша в плані витрат і фінансового стану.

Оптимізувати енергоспоживання шляхом масової заміни звичайних ламп на енергозберігаючі. Створити додаткові інструкції щодо економного користування електроприладами персоналом стоматологічної клініки.

Переглянути порядок ціноутворення, на прикладі послуги ортопедичної стоматології: підняти ціну на металокерамічну коронку на 10% (з 3500,00 грн до 3850,00 грн), знизити ціну на суцільно керамічну коронку на 5% (з 5000,00 грн до 4750,00 грн). Зміна в ціні на конструкцію обумовлена тим, що на виготовлення металокерамічної коронки зубному техніку потрібно більше часу та необхідно використання більшої кількості апаратури в порівнянні з виготовленням суцільно керамічної. Створення привабливої ціни для суцільно керамічної коронки мотивує пацієнтів обирати саме цей вид конструкції, що в результаті буде більш прибутково для стоматологічного центру.

Наявні вільні приміщення Стоматологічного центру здати в аренду пов'язаним з медичною сферою закладам, наприклад магазину стоматологічних матеріалів. Також, враховуючи стратегію розвитку Національного медичного університету ім.О.О. Богомольця, пункт VII. Про підвищення ефективності фінансово-економічної діяльності, “створення мережі університетських пунктів громадського харчування у навчальних корпусах та гуртожитках з конкурентоспроможними цінами” вільний простір можна здати під пункт громадського харчування. Це забезпечить додатковий комфорт для відвідувачів та кадрів.

На ринку стоматологічних послуг є великий попит на процедуру відбілювання зубів, тому необхідно створити дану послугу, забезпечити місце під дану послугу, та виділити матеріально-технічні ресурси.

Територіально близькими до Стоматологічного центру є такі медичні заклади як ДУ “Інститут отоларингології ім. проф. О.С.Коломійченка НАМН

України”, відділення патології слуху та мовлення "СУВАГ". Створити з цими центрами партнерські відносини на взаємовигідних умовах, що пов'язані з консультаціями широкого профілю.

Розробити механізми співпраці з страховими компаніями, щодо лікування пацієнтів, а також щодо страхування кадрів, майна. Організувати пошук пропозицій від страхових компаній про співпрацю з Стоматологічним центром.

Підготувати заявку на грантове фінансування Стоматологічного центру, яка буде відповідати вимогам конкретного грантодавця. Заявка повинна містити такі розділи:

Опис проекту. У цьому розділі необхідно детально описати проект, на який подається заявка. Цей розділ повинен включати інформацію про мету проекту, його завдання, методи реалізації, очікувані результати.

Бюджет проекту. У цьому розділі необхідно навести детальний розрахунок бюджету проекту. Цей розділ повинен включати інформацію про витрати на оплату праці, закупівлю обладнання, матеріалів, проведення досліджень тощо.

Організація проекту. У цьому розділі необхідно описати, як буде реалізовуватися проект. Цей розділ повинен включати інформацію про відповідальних осіб, терміни виконання проекту, контроль за його виконанням.

Після підготовки заявки Стоматологічний медичний центр повинен подати її грантодавцю. Грантодавці проводять конкурси грантів, на яких оцінюють заявки. На основі оцінки заявок грантодавці приймають рішення про виділення грантів.

Основними напрямками отримання грантів можуть бути дитяча стоматологія, дитяча хірургічна стоматологія, імплантологія, хірургічна стоматологія, цифрове моделювання, протезування, як частина щелепно-лицьової хірургії.



Організація маркетингового центру антикризового відділу особливо важливий етап, оскільки в Стоматологічному центрі недостатньо розвинуті прямий та зворотній зв'язок між закладом і відвідувачами, механізм залучення нових пацієнтів, зберігання бази постійних пацієнтів (Рис.).

Створити рекламну компанію Стоматологічного центру, що містить інформацію, про доступність цін, високу якість надання послуг, великий спектр послуг. Розробити план акцій, та знижок на 2024/2025 рік. Розробити проєкт програми лояльності пацієнтів, що буде стимулювати пацієнтів на повторний візит до Стоматологічного центру при необхідності, та мотивувати радити центр іншим людям. Наприклад, програма лояльності може містити в собі знижки за умови повторного проведення послуги профілактичної чистки.

Проєкт програми лояльності складно розробити без введення електронного медичного обліку. Оскільки в стратегії розвитку Національного медичного університету ім.О.О. Богомольця є пункт про створення єдиної мережі електронного документообігу, то необхідно почати вибір програми медичної інформаційної системи (МІС), яка буде функціонально та структурно діяти в Стоматологічному центрі. Після запровадження медичної інформаційної системи зареєструвати заклад у базі ЕСОЗ.

Ринок стоматологічних послуг має високу конкуренцію, новітні технології відіграють важливу роль у отриманні нових пацієнтів, та утриманні постійних. Інноваційність Стоматологічного центру дозволить зреагувати на кризові чинники чи ситуації.

Розробити проєкт поступового переходу з аналогової (класичної) стоматології на цифрову, що дозволить зекономити кошти на закупівлі таких матеріалів як : силіконові відбиткові маси, відбиткові ложки, супергіпс , цокольний гіпс, ретракційні матеріали. Також перехід на основи цифрової стоматології значно пришвидшить час на візит пацієнтів та виробництво стоматологічних конструкцій.

Для збереження кадрового потенціалу Стоматологічного центру необхідно ввести систему мотивації, а також кар'єрного росту з введенням карток розвитку і планами розвитку. Важливо враховувати особливості стоматологічної галузі при розробці кадрової стратегії. Зокрема, необхідно враховувати, що стоматологічні послуги є високотехнологічними, вимагають від персоналу високої кваліфікації та професійної підготовки. (рис.3.5.)

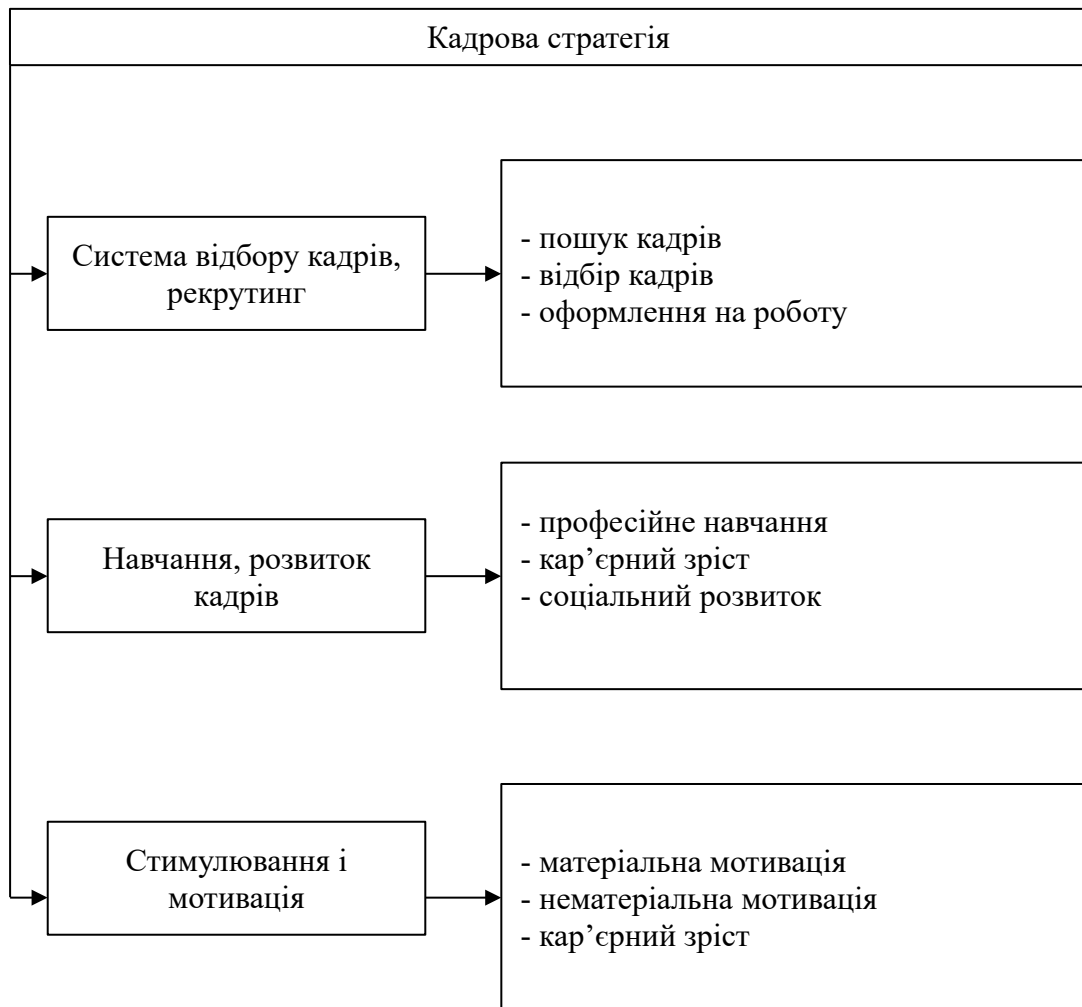


Рис.3.5. Кадрова стратегія Стоматологічного центру

При пошуку кадрів використовувати спеціалізовані інтернет ресурси, а також співпрацювати з кадровими агенціями. Це дасть змогу якісніше сформулювати якості і потреби, що необхідні від кадрів Стоматологічному центру, і охопити більшу кількість потенційних кадрів, та проінформувати шукачів про нові вакансії.

Для кар'єрного зросту і безперервного навчання створити індивідуальні картки розвитку співробітника, з планом навичок, умінь, що необхідно здобути, та з щоденником про виконану роботу. Формувати графік навчання на рік вперед, перевіряти результати наприкінці року.

Ввести положення про мотивацію кадрів як систему заходів, спрямованих на стимулювання працівників до ефективної праці.

Розробити з фінансовим відділом варіанти стимулів таких як:

- оплата праці;
- премії;
- матеріальна допомога на навчання.

Розробити з завідувачами відділень нематеріальні стимули такі як:

- статусні стимули, які пов'язані з підвищенням статусу працівника в організації (наприклад, підвищення в посаді, отримання звання тощо);
- моральні стимули — пов'язані з визнанням заслуг працівника (наприклад, похвала, подяка тощо);
- стимули розвитку — спрямовані на розвиток працівника (наприклад, навчання, підвищення кваліфікації тощо).

3.3. Пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення антикризового управління Стоматологічним медичним центром НМУ ім. О.О. Богомольця

Формування стратегії антикризового управління створює умови для вирішення кризової ситуації та стабілізації фінансового стану. Однак, не всі підходи до управління підприємством в кризових ситуаціях зарекомендували себе як ефективні. Особливо це проявляється в умовах, коли кількість факторів виникнення кризи стає доволі великою, а самі чинники мають динамічний характер. Тому значну увагу необхідно приділити створенню гнучких підходів до вчасного і проактивного реагування підприємства на кризові ситуації. На даний момент провідне місце у цьому процесі займають можливості використання сучасних інформаційних технологій та засобів аналізу в антикризовому управлінні. Впровадження новітніх методичних підходів

антикризового менеджменту з використанням засобів інформатизації бізнес процесів дозволяє посилити контроль за виникненням і ходом кризи, що є головною умовою їх подолання[6].

Для удосконалення антикризового управління пропонуємо запровадження використання системи багатокomпонентного аналізу, що являє собою оцінювання операційної, адміністративної та фінансової діяльності. З цією метою варто сформуванати перелік показників фінансово-господарської діяльності, за допомогою якого може здійснюватися оцінювання[14].

Класична система оцінювання показників діяльності не дозволяє якісно і швидко здійснити обробку необхідної інформації для визначення необхідних заходів та прийняття управлінських рішень, що дозволять підвищити ефективність функціонування закладу. Зокрема, в Стоматологічному центрі не здійснюється оцінювання показників ефективності грошових потоків, аналізу стану та структури капіталу, відсутні оперативні звіти про результати діяльності. Тому варто використати набір системних показників (вихідних даних) для забезпечення аналітичного комплексу оцінювання передумов для антикризового управління [36] (табл. 3.1 ).

Таблиця 3.1

Вихідні дані для формування аналітичного комплексу оцінювання передумов для антикризового управління

Напрямок оцінювання	Показники, що використовуються	Необхідні дані
Активи	Період обороту запасів Витратна місткість основних засобів Коефіцієнт загального покриття	Залишки матеріальних запасів Обсяги основних засобів Обсяги оборотних активів

Продовження табл. 3.1

Грошові потоки	Співвідношення позитивного та від'ємного грошового потоку	Обсяги позитивного та видаткового грошового потоку за: - видами послуг; - статтями доходів і витрат;
Фінансові результати	Рентабельність витрат рентабельність реалізації рентабельність іншої	Доходи та витрати за видами послуг, проектами.

Створення системи показників оцінювання факторів кризи в окремих напрямках діяльності організації передбачає також впровадження інструментів контролінгу ( рис. 3.6.) формування інформаційних потоків та центрів фінансової діяльності, за якими можуть бути закріплені ключові показники функціонування[54]. Якщо ключові показники функціонування не відповідають запланованим показникам, це може вказувати на наявність проблем в діяльності закладу. Наприклад, підвищений показник часу очікування пацієнтом у черзі може вказувати на необхідність покращити якість стоматологічного обладнання, або підвищити кваліфікацію кадрів.



Рис. 3.6. Схема контролінгу інформаційних потоків в процесі формування інформаційного забезпечення антикризового управління Стоматологічного медичного центру НМУ імені О.О. Богомольця

Тому для кожної групи показників варто визначити певну схему автоматизації збору інформації, яку наведено на рис. 2. Варто навести пояснення до схеми інформаційних потоків в процесі формування інформаційного забезпечення для оцінювання параметрів антикризового управління.

Стоматологічним відділенням створити доступ до програмного забезпечення, але обмежено, що стосуються їх функціоналу. На основі щоденних звітів про кількість пацієнтів, які пройшли лікування, час очікування на приймання, результати наданих послуг, та рівень задоволеності пацієнтів лікарі створюють первинну інформацію про надання послуг. Звіти використовувати для аналізу показників ефективності роботи відділень, це дозволить оцінювати якість обслуговування і підвищувати ефективність його діяльності.

Адміністративному відділенню використовувати програмне забезпечення для створення системи управління ресурсами підприємства. Це дозволить відстежувати виконання планових завдань, виявляти відхилення від запланованих показників і приймати необхідні заходи для усунення проблем. Використання ІТ- технології забезпечить обмін інформаційними потоками між відділами.

Фінансовому відділу використовувати ІТ-технології для аналізу та створення звітів таких даних і показників як, обсяг наданих послуг, прибуток, витрати, загальний бюджет, виконання фінансового плану, дані про податки та збори. Розглянемо більш детально зміст та структурні елементи інформаційного простору управління витратами Стоматологічного центру ( рис. 3.7. )

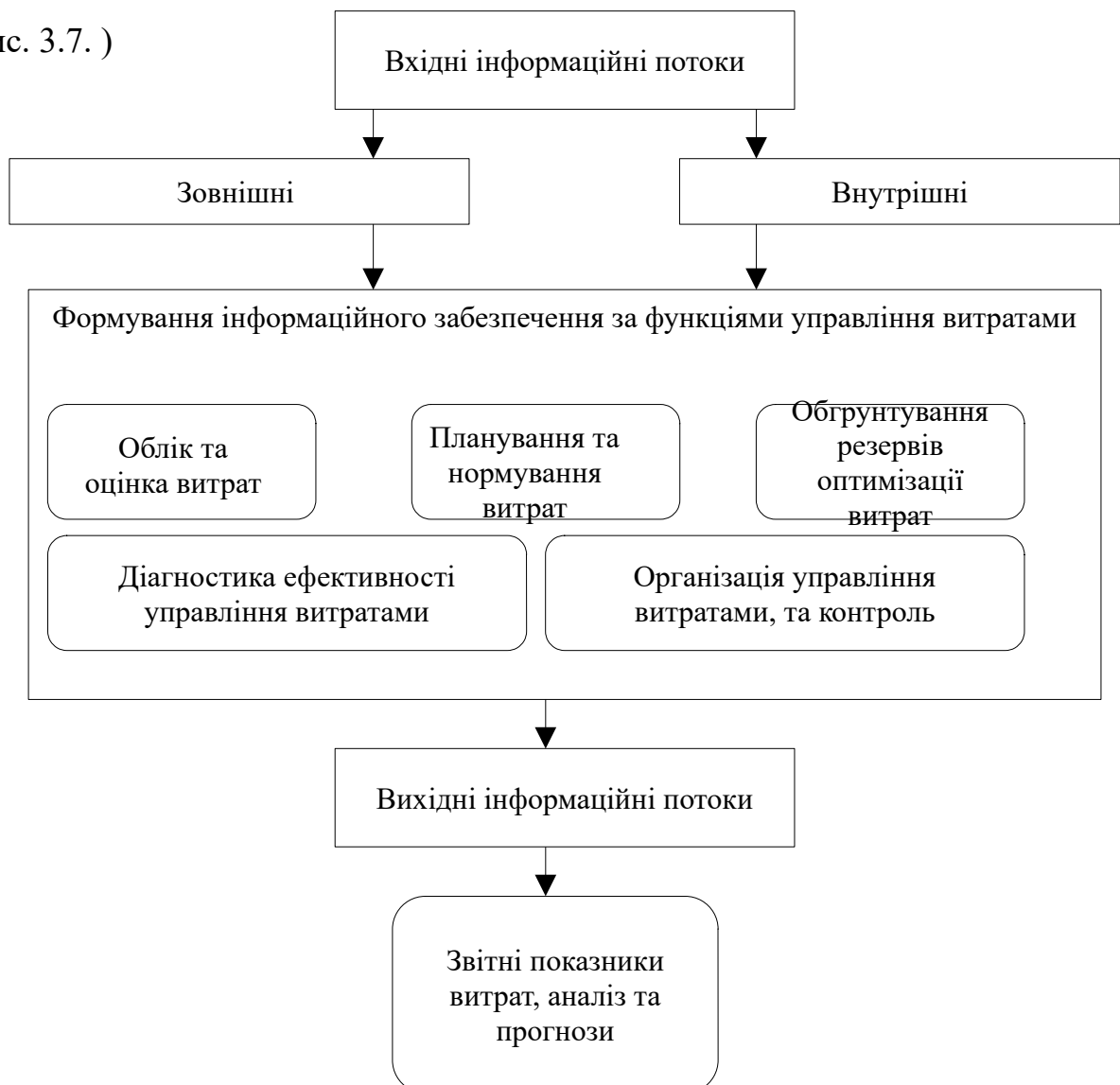


Рис. 3.7. Зміст та елементи інформаційного простору управління витратами.

Отже, з точки зору використання ІТ-технологій, в якості структурних елементів інформаційного простору управління витратами Стоматологічного центру пропонується виділяти:

- вхідні інформаційні потоки, що вносяться у програмне забезпечення та вихідні інформаційні потоки, що формуються програмним забезпеченням;
- механізми, інструменти обробки, інтерпретації, перевірки інформації та напрями використання;
- користувачів інформації — фінансовий відділ Стоматологічного центру та центри управління такі як директор Стоматологічного центру та адміністрація НМУ імені О.О. Богомольця;
- функціональні блоки управління витратами;
- здібності та досвід персоналу у використанні ІТ-технологій, це має бути забезпечено навчальними курсами, тренінгами.

Формалізацію інформаційних потоків управління витратами Стоматологічного центру пропонуємо здійснювати за критерієм джерел утворення інформації. До вхідних інформаційних потоків доцільно відносити інформацію про середовище, у якому функціонує заклад, тобто сукупність зовнішніх та внутрішніх ситуативних умов (факторів впливу). Ця інформація може бути отримана з різних джерел, таких як:

- фінансова звітність підприємства;
- дані про конкурентне середовище;
- дані про законодавство та нормативну базу.

ІТ-технології можуть бути використані для автоматизації обробки та аналізу вхідних інформаційних потоків. Це дозволяє підвищити ефективність управління витратами, забезпечивши:

- швидкий доступ до інформації;
- точність і повноту даних;
- аналіз інформації за різними параметрами;
- прогнозування витрат.



Наприклад, ІТ-технології можуть бути використані для автоматизації розрахунку собівартості надання послуг, аналізу витрат за видами послуг, прогнозування витрат на основі аналізу даних попередніх років.

Вихідними інформаційними потоками управління витратами підприємства є інформація, яка використовується для прийняття управлінських рішень. Ця інформація може включати: показники ефективності управління витратами, прогнози витрат, рекомендації щодо зниження витрат.

Використовуючи ІТ-технології у Стоматологічному центрі сприятиме швидшому поширенню вихідної інформації, що дозволить підвищити ефективність комунікації між різними рівнями управління та забезпечити прозорість витрат.

Запропонований аналітичний комплекс та система регулювання інформаційних потоків за умов автоматизації не завжди можуть вирішити весь перелік завдань, пов'язаних з аналізом ефективності діяльності та прийняття відповідних управлінських рішень[28]. Для вирішення цієї проблеми доцільно впровадити у Стоматологічному центрі спеціальні аналітичні інструменти. Вони являють собою програмний продукт, що дозволить на основі створеної бази даних формувати пакет статистичного аналізу за налаштованими сценаріями.

Перевагою використання програмного продукту є можливості:

- здійснити налаштування сценаріїв статистичного аналізу відповідно логіки дослідження;
- забезпечити формування динамічних даних;
- використання наявного конструктора (генератора) звітів, що дасть змогу налаштувати будь-який звіт на основі наявних даних системи.

### Висновки до Розділу 3

Розглянуті основні напрями розробки стратегії антикризового управління Стоматологічного центру, до яких відносяться, стратегія

зростання, стратегія стабілізації, стратегія скорочення, стратегія виходу із кризи.

Розкрито основні алгоритми створення стратегії антикризового управління, що мають на меті проведення таких заходів як, діагностика поточного стану, аналіз фінансового стану, аналіз потенціалу надання послуг закладом, аналіз можливостей покращення ефективності функціонування, розробка стратегічного плану антикризового управління, створення ефективної системи маркетингового управління.

Описано механізм формування стратегії, до якого входять такі інструменти антикризового управління як організаційна, кадрова, фінансова, інноваційна, маркетингова стратегії, та стратегія надання послуг.

На основі проведених досліджень були внесені пропозиції щодо вдосконалення антикризового управління Стоматологічним медичним центром НМУ ім. О.О. Богомольця шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій.

Запропоновано схему контролінгу інформаційних потоків в процесі формування інформаційного забезпечення антикризового управління Стоматологічного медичного центру НМУ імені О.О. Богомольця з розподілом функцій і обов'язків по відділенням закладу.

Запропоновані варіанти автоматизації процесів, таких як розрахунок собівартості надання послуг, аналіз витрат за видами послуг, прогнозування витрат на основі аналізу даних попередніх років, що в свою чергу надасть більш чіткий, швидкий потік інформації, це забезпечить доступність інформації при створенні і виконанні стратегії антикризового управління. Це дозволить систематизувати вхідні дані, швидко проаналізувати їх, і сформувані вихідні дані.

Варто відмітити, що для вирішення кризових ситуацій доцільно впровадити у Стоматологічному центрі спеціальні аналітичні інструменти. Вони являють собою програмний продукт, що дозволить на основі створеної

бази даних формувати пакет статистичного аналізу за налаштованими сценаріями.

Швидкість передачі даних і їх структуризація дає змогу розробляти механізми вирішення кризових ситуацій.

## ВИСНОВКИ

В даній роботі було розглянуто діяльність Стоматологічного медичного центру Національного медичного університету ім.О.О. Богомольця.

Метою даної роботи є розробка стратегії антикризового управління стоматологічним центром. Для цього були розглянуті основні теоретичні аспекти антикризового управління, розкриті основні підходи до розробки стратегії антикризового управління, продемонстровано логіку та етапи обробки даних.

Розглянуто фактори початку кризової ситуації, визначено що кризові ситуації можуть виникати як усередині підприємства, так і в його зовнішньому середовищі, структуровано відносно причин виникнення.

Необхідно розуміти, що антикризове управління є важливим інструментом забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах економічної нестабільності, що дозволяє збільшити шанси закладу на виживання в кризовій ситуації, своєчасно виявити кризові фактори та розробити заходи щодо їх усунення, зменшити негативні наслідки кризи для підприємства, зменшити фінансові втрати, зберегти робочі місця та відновити діяльність після кризи, прискорити процес відновлення підприємства після кризи, розробити план відновлення діяльності та забезпечити його реалізацію. Варто також виділити такі функції антикризового управління як прогностична функція, що спрямована на прогнозування можливих кризових ситуацій та розробку сценаріїв їх розвитку, аналітична функція спрямована на аналіз причин кризових ситуацій та розробку заходів щодо їх усунення, планувальна функція спрямована на розробку плану антикризових заходів, організаційна функція спрямована на реалізацію плану антикризових заходів, контрольна функція спрямована на контроль за реалізацією плану антикризових заходів та оцінку його ефективності.

В даній роботі було сформована характеристику закладу: Стоматологічний медичний центр при університеті імені О.О. Богомольця є

сучасним лікувально-діагностичним центром, який надає широкий спектр стоматологічних послуг. Він є одним із найбільших і найстаріших стоматологічних центрів у Києві. 26 жовтня 2020 року на засіданні Вченої ради НМУ імені О.О. Богомольця відбулося створення нового структурного підрозділу – Університетської клініки. Заклад поєднує стаціонар, консультативно-діагностичну поліклініку та Стоматологічний медичний центр.

Стоматологічний центр надає медичну допомогу населенню на платній основі, а також безоплатну допомогу, наприклад, військовослужбовцям ЗСУ. Договір з Національною службою здоров'я відсутній. Стоматологічний медичний центр при Національному медичному університеті імені О. О. Богомольця є структурним підрозділом університету, підпорядкованим його ректору. Він створений на підставі наказу Міністерства охорони здоров'я України від 16 червня 2004 року № 307. Органом управління майном Стоматологічного медичного центру є ректор Національного медичного університету імені О. О. Богомольця. Ректор має право розпоряджатися майном центру, призначати та звільняти його керівника, затверджувати штатний розпис та інші документи, що регламентують діяльність центру. Заклад охорони здоров'я. Це визначено в статуті центру, який затверджений Міністерством охорони здоров'я України. Форма власності — державна.

Визначено, що система управління Стоматологічним медичним центром Університету ім. О. О. Богомольця має всі ознаки ієрархічності, тому що присутні централізація, підпорядкованість, чіткий розподіл обов'язків, єдиноначальність, стандартизація та взаємозамінність в управлінському процесі, тобто службова ієрархія. Стиль управління — адміністративно-командний, з субординаційним підходом. Існує розподіл на відділення. Стоматологічний центр має велику інфраструктуру та матеріально-технічне забезпечення на достатньому рівні.

Проведено всебічний аналіз діяльності центру використовуючи основні інструменти та підходи, такі як системний підхід, інформаційний підхід,

комплексний підхід, метод SWOT-аналізу, PEST-аналізу, виявлені сильні та слабкі сторони діяльності, проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище закладу.

За допомогою аналізу внутрішнього середовища виявлено відсутність стратегії антикризового управління, яка б відповідала сучасним кризовим ситуаціям, це пов'язано з ієрархічністю системи управління, та відсутністю кризових сценаріїв та швидкого реагування на кризові ситуації, та на повільну обробку інформації.

Для удосконалення антикризового управління пропонуємо запровадження використання системи багатокomпонентного аналізу, що являє собою оцінювання операційної, адміністративної та фінансової діяльності. З цією метою варто сформуванати перелік показників фінансово-господарської діяльності, за допомогою якого може здійснюватися оцінювання[17].

Виявлено, що наявна у Стоматологічного медичного центру Національного медичного університету ім.О.О. Богомольця система оцінювання показників діяльності не дозволяє якісно і швидко здійснити обробку необхідної інформації для визначення необхідних заходів та прийняття управлінських рішень, що дозволять підвищити ефективність функціонування закладу. Зокрема, в Стоматологічному центрі не здійснюється оцінювання показників ефективності грошових потоків, аналізу стану та структури капіталу, відсутні оперативні звіти про результати діяльності. Тому варто використати набір системних показників (вихідних даних) для забезпечення аналітичного комплексу оцінювання передумов для антикризового управління. Варто відмітити, що для кожної групи показників необхідно визначити певну схему автоматизації збору інформації.

Вихідними інформаційними потоками управління витратами підприємства є інформація, яка використовується для прийняття управлінських рішень, що можуть бути своєчасними для кризової ситуації, з точки зору стратегії антикризового управління. Ця інформація може включати: показники

ефективності управління витратами, прогнози витрат, рекомендації щодо зниження витрат.

Використовуючи ІТ-технології у Стоматологічному центрі сприятиме швидшому поширенню вихідної інформації, що дозволить розробити ефективну стратегію антикризового управління Стоматологічним медичним центром Національного медичного університету ім.О.О. Богомольця.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. О. Бетлій, М. Риженков, К. Кравчук, В. Кравчук, І. Коссе, С. Галько, Д. Науменко, В. Мовчан, І. Бураковський, Г. Кузнецова. Економічна складова Угоди про Асоціацію між Україною та ЄС: наслідки для бізнесу, населення та державного управління, Альфа-Пік 2014 — 121с.
2. Василенко В.О. Ситуаційний менеджмент: навч. посібник. Вид. 2-е, виправлене та доповнене. Шостка. — К. : ЦУЛ, 2005.—45 с.
3. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: Навч. посібник. — Вид. 2-ге, виправл. і доп. За ред. Василенка В. О. — К.: Центр навчальної літератури, 2004. — 400 с
4. Герасимов О. Аналіз підходів до трактування ефективності діяльності підприємств. Бізнес Інформ, 2017— С. 27-36.
5. Вісник стоматології , Видавець: Видавничий дім «Гельветика».-2020 — 30 с.
6. Завадський Й.С. В. Захаров,. Менеджмент, Київ , Альфа-Пік 2015— 17с.
7. Івасенко С.В.Стратегічний аналіз. Х.: Фактор, 2015 — 256 с.
8. Карпенко А.В. Оцінка системи управління маркетингом на підприємстві, Держава та регіони, 2007— С. 135—136.
- 9.Кізима Г.Г., Антикризове управління підприємством, Видавничий дім Гельветика, 2017 — с. 10)
- 10.Клименко В. І. Проблеми організації роботи стоматологічної служби. Вісник проблем біології і медицини, 2014 — 153-156 с.
11. Коріньєв, В. Л. Оцінювання та планування фінансової діяльності підприємства, Держава та регіони, 2018 — 56с.
12. Кудрин А.Л., Антикризове управління, Видавництво Дека, 2015 — 20 с.



13. Куропатенко О.О., Антикризове управління медичним підприємством, Хакрів, Еспада , 2019, — с. 15
14. Коротков Е. М., Концепція менеджмента, М. : ДЕКА, 2007 — 80 с.
15. О.В. Крамаренко, Фінансовий менеджмент, Альфа-ПК 2017, с. 16)
16. А.В. Коваленко, Менеджмент організації теорія і практика, Київ, 2014 — 15с.
- 17.П.В. Кухта, Менеджмент інвестиційної діяльності підприємства, Харків 2012 — 1439 с.
18. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: Підруч , Каравела, 2018 — 496 с.
19. Мескон М.Х. Альберт М, Хедоурі Ф Основи менеджменту, 2000р.— 96 с.
20. Лехан, В. М., Слабкий, Г. О. & Шевченко, М. В. Охорона здоров'я в Україні - проблеми та напрямки розвитку. Вісн. соц. гігієни та орг. охорони здоров'я України. № 4 2018— 5-19 с.
21. Лехан, В. М., Слабкий, Г.О. & Шевченко, М.В. Стратегія розвитку охорони здоров'я : український вимір. Київ: Цифра.2009 — 34с.
22. Лігоненко, Л. О. . Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет. 2014 — 51с.
23. Лігоненко, Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. Ун-т. 2015 — 101с.
24. Ліповська, С.О. Антикризове управління в системі протидій деструктивних інформаційних впливів., К.:ТОВ НВП «Інтерсервіс» 2018 — 186-187 с.
- 25.Літвін, Н. М. Антикризове управління підприємствами в країні з перехідною економікою, Київ. 2014 — 85 с.
26. Макаренко, Ю. П.. Використання системи антикризового управління до переходу до інвестиційної активності. Інвестиції: практика та досвід. Київ, 2019 — 3-7 с.
27. Мельник, Ю.М. & Міцура, О.О. Маркетинг в антикризовому менеджменті, Суми 2019 — 23 с.

28. Мішеніна, Н. В. & Кривущенко, М.В. (2011), Стратегічна модель антикризового управління підприємством. Полтава 2021 — 170-175 с.

29. Мороз, О. В. & Сметанюк, О. А. (2006). Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах: монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця.

30. Моїсеєнко Р. О. Національні підходи до впровадження системи регіоналізації перинатальної допомоги в Україні: практичне керівництво, Київ, 2012 — 15 с.

31.. Овсак, О. П., Брага І. В., Давидюк, О. О. Антикризове управління підприємством: курс лекцій. Київ, 2017 — 41 с.

32.. Прокопенко Про затвердження Концепції подальшого розвитку перинатальної допомоги та плану реалізації заходів, Київ 2019 — 21 с.

33.. Проскура, О. Ю. Антикризове управління підприємством, «Підприємництво, менеджмент та маркетинг». Харків 2015 — 58 с.

34. Рубан, В. М. (2014). Інструменти антикризового управління. Проблеми економіки підприємств в сучасних умовах : матеріали Х-ї (Ювілейної) Міжнарод. наук.-практ. конф., присвяченої 130-річчю НУХТ, Київ, 23-24 травня 2014 р. : тези доп. Київ. : НУХТ. С. 31-33.

35. Парій В.Д. Економіка охорони здоров'я, Житомир, 2021. — 288 с.

36. Парій В.Д. Журавель В.І Менеджмент у системі медичної допомоги населенню [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, 2022. — 60с.

37. Почепцов Г.В., Управління майбутнім , Харків 2007 — 39 с.

38. Смоляков В.В., Внутрішнє планування діяльності підприємства, Київ 2023 — 30 с.

39. Стівен М. Шортел, Арнольд Д. Калюжний. Менеджмент в охороні здоров'я., Київ Основи, 2015 — 269 с
40. Терещенко, О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві, Київ 2015 — 76 с.
46. Терещенко, О. О. Управління фінансовою санацією підприємств : підручник . Київ: 2016 — 44 с.
- 47.Тюріна Н. М. , Кравацька, Н.С. & Грабовська, І.В. Антикризове управління : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури. 2016 — 147 с.
48. Хандій, О. О. Антикризіві інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації. Маркетинг і менеджмент інновацій. Київ 2018 — 186-192 с.
49. Хіт, Роберт.Кризовий менеджмент для керівників: пер. з англ. Київ: Наукова думка. 2012 — 71 с.
- 50.Череп, А. В., Северина, С.В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства. Економічний простір. Харків С. 2016 — 277-282 с.
51. Шарий, В.І. Антикризіві технології як механізм реалізації цілей державного управління, Київ: Б. В 2018 — 65 с.
52. Шершньова, З. Є., Оборська, С. В. Антикризове управління підприємством: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Київ: КНЕУ. 2019 — 97 с.
53. Штангрет, А. М. & Копилюк, О. І. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник/ МОН. Київ.: Знання. 2017 — 86 с.
54. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: Навч. посібник. — Київ 2019 — 27 с.
55. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Крок, 2017 р. — 252 с.
56. Donabedian A. The quality of care: How can it be assessed / A. Donabedian JAMA. – 2018. – Vol. 260, № 12. — 1743–1748 с.

57. Glenys Bridges. *Dental Reception and Practice Management* - Blackwell-2016. — 94 c.
58. Glenys Bridges. *Supervisory Management Second Edition* , Wiley-Blackwell, 2018 — 41 c.
59. Michael Porter. *Asks, and Answers: Why Do Good Managers Set Bad Strategies?* Knowledge@Wharton, November, 1, 2016 — 76 c.
60. Perel, Morton L. DDS, MScD *Cargo Cult Science and Meta-Analysis Implant Dentistry* 24(3):p 241,June 2015 — 32 c.