

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління
та національної безпеки
Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності та публічного
управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ЧУДЛЯ ОЛЕГ ВАСИЛЬОВИЧ
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК: 351.77:616.31
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ
СТОМАТОЛОГІЧНОЇ ГАЛУЗІ

(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

О. В. ЧУДЛЯ
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:

МОСІЄНКО Оксана Вікторівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

кандидат економічних наук, доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

за результатами попереднього захисту: **ЧУДЛІ Олега Васильовича**
допущено до захисту

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № _____ від « _____ » березня 2024 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Валентина ЯКОБЧУК
(власне ім'я та прізвище)

« _____ » березня 2024 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти **ЧУДЛЯ Олег Васильович** захистив
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100-бальною шкалою _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК

_____ - _____
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Настасія ПУГАЧОВА
(власне ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

ЧУДЛЯ О. В. Управління ресурсним потенціалом стоматологічної галузі.
– Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування. – Поліський національний університет, Житомир, 2024.

Досліджено теоретичні аспекти управління ресурсним потенціалом стоматологічної галузі. Здійснено оцінку сучасного стану управління ресурсним потенціалом стоматологічної галузі. Обґрунтовано доцільність впровадження моделі державного управління як основи управління ресурсним потенціалом закладів стоматологічної галузі. Запропоновано перспективні напрями удосконалення управління ресурсним потенціалом.

Ключові слова: управління, ресурсний потенціал, стоматологічна галузь, кадрові ресурси, стоматологічні заклади.

SUMMARY

CHUDLYA O. Management of the resource potential of the dental industry. It is Qualifying work on rights for a manuscript.

Qualifying work on the receipt of educational master's degree after speciality 281 – is a public management and administration. – Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

The theoretical aspects of management of the resource potential of the dental industry have been studied. An assessment of the current state of management of the resource potential of the dental industry was made. The expediency of implementing the state management model as a basis for managing the resource potential of dental institutions is substantiated. Prospective directions for improving resource potential management are proposed.

Keywords: management, resource potential, dental industry, human resources, dental institutions.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СТОМАТОЛОГІЧНОЇ ГАЛУЗІ	7
1.1. Суть ресурсного потенціалу закладів стоматологічної галузі	7
1.2. Система управління ресурсним потенціалом стоматологічної галузі	11
1.3. Особливості управління ресурсним потенціалом стоматологічної галузі в сучасних умовах	16
Висновки до розділу 1	18
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СТОМАТОЛОГІЧНОЇ ГАЛУЗІ	19
2.1. Сучасний стан діяльності закладів стоматологічної галузі	19
2.2. Оцінка управління кадровими ресурсами закладів стоматологічної галузі	22
2.3. Характеристика системи фінансового забезпечення стоматологічної галузі	28
Висновки до розділу 2	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СТОМАТОЛОГІЧНОЇ ГАЛУЗІ	33
3.1. Впровадження моделі державного управління як основи управління ресурсним потенціалом закладів стоматологічної галузі	33
3.2. Вдосконалення кадрової політики закладів стоматологічної галузі	38
3.3. Перспективні напрями удосконалення управління ресурсним потенціалом стоматологічної галузі	42
Висновки до розділу 3	45
ВИСНОВКИ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Функціонування та розвиток закладів стоматологічної галузі залежать багато в чому від забезпеченості ресурсами. Виняткові особливості ресурсів, якими заклад володіє та вміння керівників управляти ними надають можливість, щоб отримати і підтримувати конкурентні переваги закладу, які зі свого боку, виступають фактором забезпечення ефективної діяльності закладів стоматологічної галузі. В Україні стратегія реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я потребує оновлення, що дасть можливість більш глибоко зрозуміти процеси реформування галузі, підвищити ступінь відповідальності її учасників і ефективність використання наявних ресурсів.

Питання управління ресурсним потенціалом стоматологічної галузі, його формування та удосконалення досліджувались науковцями: І. Бедрик, О. Біда, О. Вахненко, В. Ємченко, Л. Литвинова, О. Мельниченко, І. Хожило, Н. Удовиченко та ін. Проте, досить актуальною залишається тема управління ресурсним потенціалом стоматологічної галузі.

Мета кваліфікаційної роботи – розробити та обґрунтувати теоретико-методичні аспекти удосконалення управління ресурсним потенціалом стоматологічної галузі.

Реалізація поставленої мети передбачає розв'язання таких завдань:

- здійснити теоретичне дослідження сутності управління ресурсним потенціалом стоматологічної галузі;
- дослідити систему управління ресурсним потенціалом стоматологічної галузі;
- встановити особливості управління ресурсним потенціалом стоматологічної галузі в сучасних умовах;
- дослідити сучасний стан стоматологічної галузі;
- оцінити управління кадровими ресурсами закладів стоматологічної галузі;

- охарактеризувати систему фінансового забезпечення стоматологічної галузі;
- обґрунтувати впровадження моделі державного управління як основи управління ресурсним потенціалом закладів стоматологічної галузі;
- запропонувати напрями вдосконалення кадрової політики закладів стоматологічної галузі;
- визначити перспективні напрями удосконалення управління ресурсним потенціалом стоматологічної галузі.

Об'єктом дослідження є процес формування напрямів удосконалення управління ресурсним потенціалом стоматологічної галузі. *Предмет дослідження* – формування напрямів удосконалення управління ресурсним потенціалом стоматологічної галузі.

Методи дослідження. Для дослідження питань управління ресурсним потенціалом стоматологічної галузі в кваліфікаційній роботі використано комплекс спеціальних методів та загально-наукових, зокрема: метод наукового пізнання, який став підґрунтям дослідження явищ і процесів, які пов'язані з управлінням ресурсного забезпечення стоматологічної галузі; системно-структурний метод, метод наукової абстракції застосовувався під час аналізу наукових концепцій учених, аналізу і синтезу використовувався при формуванні теоретико-методологічної бази кваліфікаційної роботи та ін.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Основні результати дослідження висвітлено у 3 публікаціях – тезах доповідей у збірниках матеріалів наукових конференцій.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні положення, висновки кваліфікаційної роботи мають практичне спрямування та можуть бути використані при вирішенні практичних завдань з метою удосконалення управління ресурсним потенціалом стоматологічної галузі.

Структура та обсяг роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СТОМАТОЛОГІЧНОЇ ГАЛУЗІ

1.1. Суть ресурсного потенціалу закладів стоматологічної галузі

Аналіз досліджень змісту, природи та структури ресурсного потенціалу допоміг встановити, що він поєднує потенціал як підгрунтя діяльності підприємства та ресурси як незалежні складові. Ресурсний потенціал підприємства поєднує всі можливі та фактичні до залучення ресурси, які потрібні підприємству для його ефективного функціонування. Класифікація структури ресурсного потенціалу дозволяє виділити його складову або матеріальну об'єктну (фінансовий, виробничий, трудовий потенціал) та нематеріальну або суб'єктну (соціальний, інтелектуальний, людський, комерційний потенціал).

Поняття «ресурсний потенціал» більшість дослідників трактують його як сукупність всіх економічних ресурсів, які потрібні для досягнення цілей виробництва. Ресурси у виробництво розрізняють як накоплені, так і залучені.

Ресурсний потенціал має власну структуру, яка визначається специфікою господарської діяльності підприємства та взаємодії його із зовнішнім середовищем, оскільки воно є головним джерелом ресурсів [7].

Ресурсний потенціал окреслює частину виробничих відносин з метою застосування можливості ресурсів формувати матеріальні блага. Поняття ресурсного потенціалу формується при взаємодії суб'єкта господарювання із зовнішнім середовищем, щоб залучити його ресурси до своєї діяльності.

Складові ресурсного потенціалу та взаємозв'язок між ними встановлює рівень ефективності можливості його залучення у виробничу діяльність, можливість ресурсів до взаємозамінності [13].

Ресурсний потенціал закладів стоматологічної галузі характеризується дуальною природою: з однієї сторони – це циклічний безперервний процес з

метою використання, залучення та пошуку різних видів ресурсів, щоб запобігти можливим зовнішнім та внутрішнім загрозам, з іншої є складною системою, яка характеризується сукупністю взаємопов'язаних між собою, послідовних етапів, які систематизовані до визначених задач методик, моделей, методів, які обґрунтовують, обирають спосіб ресурсного забезпечення та оцінюють ефективність обраного способу.

Таким чином, під структурою ресурсного потенціалу закладів стоматологічної галузі потрібно використовувати сукупність видів ресурсів, які характеризуються специфічними засобами їх взаємодії і взаємозв'язку, що направлені, щоб досягнути поставлені цілі закладів стоматологічної галузі (рис. 1.1).

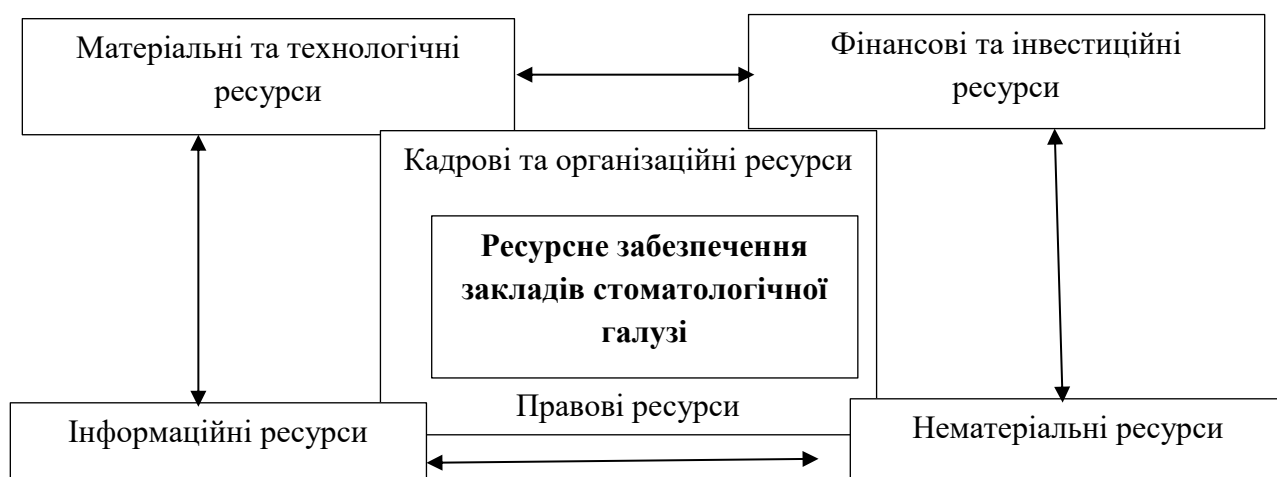


Рис. 1.1. Структура ресурсного потенціалу закладів стоматологічної галузі

Джерело: побудовано автором.

Однак, взаємозалежність і взаємозв'язок між складовими ресурсного забезпечення представляє більший інтерес. Ресурсне забезпечення закладів стоматологічної галузі буде дієвим, якщо всі його складові застосовувати як структуру, які лише в сукупності можуть забезпечити ресурсним потенціалом [7].

Вимоги до побудови цілісної структури щодо ресурсного забезпечення закладу:

- ✓ ієрархічність;
- ✓ узгодженість, яка полягає у відповідності рівня компетентності персоналу та наявним чи доступним ресурсам;
- ✓ цілеспрямованість, тобто відповідності бажаному стану ресурсного забезпечення закладу;
- ✓ гнучкість, яка заключається в оперативному та своєчасному ресурсному забезпеченні;
- ✓ комплексність, що характеризується використанням усіх наявних в розпорядженні закладу ресурсами для забезпечення діяльності;
- ✓ адаптивність – пристосованість структури ресурсного забезпечення до умов зовнішнього та внутрішнього середовища закладу;
- ✓ надійність, тобто можливість створення безперебійного та безперервного ресурсного забезпечення.

Так, досліджуючи питання ресурсного потенціалу закладів стоматологічної галузі, слід враховувати важливість витрат ресурсів, які потрібні щоб забезпечити інформаційну складову діяльності закладу [7].

Інформація, яка стосується усіх видів діяльності закладів стоматологічної галузі, зараз є найбільш вартісною та цінною з усіх ресурсів закладу. Бо, саме інформація щодо зміни соціальної, економічної, політичної та екологічної ситуації, змін ринків закладів, технологічна і науково-технічна інформація слугує для підприємства чинником, який допомагає ефективному плануванню та здійсненню господарської діяльності, адекватному реагуванні до будь-яких змін зовнішнього середовища.

Матеріальна складова ресурсного потенціалу повинна включати обігові активи і основні фонди закладу, але усе більше підприємств в умовах ринкової економіки у складі своїх активів мають нематеріальні активи, які включають сертифікати на право здійснення діяльності, ліцензії, патенти тощо.

Таким чином, значення нематеріальної складової ресурсного потенціалу діяльності закладів стоматологічної галузі постійно зростає [13].

Фінансова складова ресурсного потенціалу слугує, щоб досягти найбільш ефективного використання наявних ресурсів, мобілізувати фінансові ресурси у обсягах, які були б достатніми для фінансування інвестиційної та операційної діяльності закладу, високого рівня фінансової ефективності роботи, фінансової незалежності і стійкості закладів стоматологічної галузі.

Кадрова складова ресурсного потенціалу закладів стоматологічної галузі характеризує необхідну кількість персоналу відповідної структури та кваліфікації та розвиток та збереження інтелектуального забезпечення закладу. Значення цієї складової ресурсного забезпечення закладів стоматологічної галузі є завжди перманентною.

Технологічна складова ресурсного потенціалу закладів стоматологічної галузі передбачає встановлення наявності таких бізнес-процесів і технологій, що зможуть підсилити можливість закладів стоматологічної галузі протистояти загрозам економічній безпеці, а також зможуть посприяти досягненню високої конкурентоспроможності і технологічної незалежності технічного забезпечення закладу.

Значення правової складової ресурсного потенціалу закладів стоматологічної галузі є також безумовним, оскільки правомірність способів такого забезпечення, хоча і вимагає певних витрат коштів, але й страхує заклад, щоб не втрати власності [7].

Формування структури ресурсного потенціалу закладів стоматологічної галузі зіштовхується з певними труднощами через їх дуальну природу, хоча є фактором реалізації його економічної безпеки та об'єктом захисту від загроз. Склад структури ресурсного потенціалу закладів стоматологічної галузі може змінитися в залежності від дії факторів, які характеризуються умовами господарювання підприємства, тобто його розміру, організаційно-правової форми власності, стадії життєвого циклу, специфіки галузі, а також впливу різноманітних загроз та небезпек. В залежності від дії ряду факторів, одні складові виконуватимуть роль основних, інші – забезпечувальних.

Таким чином, функціонування та розвиток закладів стоматологічної галузі залежать багато в чому від ресурсного потенціалу. Виняткові особливості ресурсів, якими заклад володіє та вміння керівників управляти ними надають можливість, щоб отримати і підтримувати конкурентні переваги закладу, які зі свого боку, виступають фактором забезпечення ефективної діяльності закладів стоматологічної галузі.

1.2. Система управління ресурсним потенціалом стоматологічної галузі

Сучасний нестабільний розвиток країни має проблеми як в управлінні медичною сферою, так і стоматологічною галуззю зокрема. Криза останніх років, впровадження реформ державних інститутів, руйнування командно-адміністративної системи згубно позначилися на управлінні ресурсним потенціалом. Проблеми пропорцій і ритмічності відтворення ресурсного потенціалу дуже актуальні. Щоб підвищити ефективність управління ресурсного забезпечення стоматологічної галузі потрібно досліджувати в трьох напрямках: завдання і мета управління, цілі управління, економічний механізм управління.

Управління ресурсним потенціалом формується множиною інструментів, які є змістом впливу керуючої підсистеми на керовану. На обидві ці системи впливають чинники різних рівнів зовнішнього середовища.

Слід враховувати специфічний характер господарювання закладів стоматологічної галузі, розподіляти макроекономічний і глобалізаційний рівень, що поділяють на середовище опосередкованого впливу та безпосередньої взаємодії [5].

До інструментарію управління ресурсним потенціалом входять функції (організація, планування, контроль, мотивація, регулювання, аналіз), які здійснюються на трьох рівнях управління: тактичному, стратегічному та

оперативному згідно до типів ресурсів: фінансові, природні, трудові, технологічні, технічні, управлінські та науково-інноваційні. Взаємозв'язок визначених елементів створює функціональний блок механізму управління ресурсним потенціалом стоматологічної галузі.

Управління ефективністю ресурсного потенціалу необхідно вивчати як етап, що включає якість управління та управління результатами. Якість управління визначає культуру управління, при якому підприємство намагається досягнути поставлених цілей. Цей напрям має впроваджуватись при ефективній системі мотивації та контролю, коли чітко поставлені цілі і пріоритети розвитку підприємства та при поділі відповідальності і повноважень.

Управління результатами діяльністю має формуватися на сукупності систематичних підходів і процедур, що застосовуються для оцінки результатів діяльності та їх покращення [3].

Система управління ресурсним потенціалом стоматологічної сфери представлена на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Система управління ресурсним потенціалом стоматологічної галузі

Джерело: побудовано автором.

Об'єкт управління ресурсним потенціалом стоматологічної сфери – вартісні характеристики, джерело його формування, структура, ресурсозберігаючі технології, ресурсомісткість та ефективність використання ресурсного потенціалу, яке характеризується його оцінкою.

Основною складовою процесу управління є встановлення цілей і окреслення завдань, які є основою планування ресурсного потенціалу стоматологічної галузі, а головною метою управління має бути покращення конкурентних позицій стоматологічних установ [3].

До найбільш поширеної класифікації ресурсів, в тому числі закладів стоматологічної сфери, є визначення ресурсів таких як: фінансові, земельні, матеріальні, нематеріальні і рекреаційні. В свою чергу, нематеріальні ресурси включають кадрові, соціальні, адміністративні, інституційні, інформаційні, інноваційні, інтелектуальні, комунікативні, організаційні ресурси.

Тому ресурсне забезпечення полягає у сукупності ресурсів, які застосовуються чи можуть використовуватися закладом стоматологічної галузі для здійснення своєї діяльності [18].

Деякі вчені розглядають формування ресурсного потенціалу в діяльності закладу як складну систему систематизованих методик, завдань, моделей, методів розвитку закладу, що дають змогу обґрунтувати та обрати спосіб ресурсного забезпечення та можливість оцінити ефективність даного методу. Також ресурсне забезпечення організації вивчають з позицій процесного підходу, який полягає у визначенні сукупності визначених видів ресурсів – матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних, технологічних, інтелектуальних та встановлення джерел їх формування, які безпосередньо беруть участь у процесах розвитку організації або мобілізуються, щоб забезпечити широкомасштабне використання імовірних можливостей та перейти до нового та якісно стану.

Модель ресурсного забезпечення стоматологічної сфери з позицій процесно-функціонального підходу показана на рис. 1.3. Вона дає змогу визначити стадії процесу формування ресурсного потенціалу з паралельним

застосуванням функцій управління, які допомагають здійснення даного процесу щодо досягнення необхідних цілей розвитку.



Рис. 1.3. Модель ресурсного забезпечення закладів стоматологічної галузі

Джерело: побудовано автором.

Процес управління ресурсним потенціалом стоматологічної галузі застосовує етапи, на яких формуються, розподіляються та відтворюються ресурси. При формуванні відбувається встановлення необхідної кількості ресурсів, при утворенні і накопиченні – вимірюються можливості для здійснення певної діяльності, за якої визначені перетворення дають потрібний результат з метою здійснення господарської діяльності.

До складу головних критеріїв ефективного формування та управління ресурсами стоматологічних закладів потрібно брати до уваги і ресурси

державного управління – здатність органів влади сформувати збалансований портфель ресурсів, можливість мобілізувати, створити і реалізувати ресурсні конкурентні переваги стоматологічних закладів [18].

Формування ресурсів стоматологічної галузі має відповідати певним вимогам, які окреслюють їх раціональне і інтенсивне накопичення і утворення: достатність, яка полягає у здатності виконання поставлених цілей функціонування суб'єктами стоматологічної галузі; рівномірність, що підтверджує сталість і регулярність ресурсного забезпечення; збалансованість, яка свідчить про стійке протікання процесів функціонування ресурсів; ліквідність, що характеризує безперешкодне і швидке здійснення тих або інших економічних операцій з ресурсами.

Розподіл ресурсів пов'язаний із пропорційним їх споживанням, використанням і розміщенням, щоб досягнути цілі функціонування суб'єктів господарювання стоматологічної галузі [7].

Таким чином, фундаментальні теорії, концепції, моделі, які розроблялись зарубіжними та вітчизняними вченими служать дослідженнями системи управління ресурсним потенціалом суб'єктів господарювання стоматологічної галузі. Забезпечення ресурсами є процесом відновлення споживчих якостей ресурсів щодо встановлених параметрів. Так, при застосуванні стоматологічними закладами на практиці моделі ресурсного забезпечення стоматологічної галузі дозволить покращити результативність процесу ресурсного забезпечення та підвищить якість стоматологічних послуг.

1.3. Особливості управління ресурсним потенціалом стоматологічної галузі в сучасних умовах

В сучасних умовах господарювання постає заміна акцентів управління на політику управління змінами в ресурсному забезпеченні, обумовлюється потреба у постійному впровадженні інновацій в діяльність закладів

стоматологічної галузі, імплементацію та розробку системи безперервного навчання персоналу, застосування проектного управління тощо.

Управління ресурсним потенціалом формується множиною інструментів, які є змістом впливу керуючої підсистеми на керовану. Керуюча підсистема – сукупність органів управління, що приймають рішення у сфері використання та забезпечення ресурсів. Керована підсистема характеризується використанням ресурсів у господарській діяльності, їх контроль та залучення. Управління ресурсним потенціалом характеризують конкретними типами ресурсів. Тому можна створити систему заходів, яка є системною, комплексною, з високими взаємозв'язками та з синергетичним ефектом.

Саме органи управління впливають на процес та формування структури, зберігання, накопичення та використання ресурсного потенціалу (матеріальні, кадрові, фінансові, інформаційні), що при взаємодії дають змогу для забезпечення успішного розвитку закладів стоматологічної галузі при наданні стоматологічної допомоги населенню [18].

Ресурсний потенціал включає кадрові ресурси, що сприяє задля формування кадрового забезпечення стоматологічної галузі та створення умов щодо безперервного підвищення професійної компетентності працівників стоматологічної галузі. В даному випадку під кадровим потенціалом розуміється сукупність наявних властивостей працівника (управлінські, психологічні, професійні, фізіологічні, соціальні) та його можливостей, які можуть використовуватися щодо досягнення поставлених цілей.

Фінансово-економічний потенціал характеризується комплексом фінансово-економічних інструментів та методів задля розподілу фінансових ресурсів на потреби закладів стоматологічної галузі. Слід зазначити, що високозатратною є стоматологічна галузь, тому фінансове забезпечення діяльності даної сфери із джерел державного та місцевих бюджетів, грантів, громадських фондів і організацій є специфічним.

Інформаційно-комунікативний потенціал характеризується сукупністю методів і інструментів інформаційно-методичного забезпечення діяльності закладів стоматологічної галузі, що забезпечує якість і ефективність

комунікацій. Оскільки нині інформаційний простір та комунікативна обізнаність в стоматологічній сфері є необхідним аспектом професійної діяльності [13].

Необхідно зауважити, що в сучасних умовах функціонування до головних проблем ефективного використання ресурсного потенціалу закладів стоматологічної галузі в Україні слід віднести:

- ✓ у сільській місцевості та регіональних установах низька кваліфікація працівників закладів стоматологічної галузі;
- ✓ у лікарів та спеціального персоналу відсутність досвіду управління ресурсами закладу;
- ✓ несприйняття нині впроваджених до війни реформ у сфері територіально-адміністративного устрою жителів сільської місцевості;
- ✓ недостатня поінформованість та відсутність роз'яснювальної роботи людей з сільської місцевості щодо переваг реформ;
- ✓ навантаження на стоматологічні установи на території держави внаслідок військових дій та внутрішнього переміщення частини людей, що призводить до загострення диспропорцій ресурсного забезпечення;
- ✓ неузгодженість повноважень при формуванні і використанні ресурсів закладів стоматологічної сфери між органами управління в територіальних громадах;
- ✓ недостатність реального механізму залучення громадських органів до здійснення контролю за управлінням та використанням ресурсів закладів стоматологічної галузі.

Таким чином, саме органи управління впливають на процес та формування структури, зберігання, накопичення та використання ресурсного потенціалу (матеріальні, кадрові, фінансові, інформаційні), що при взаємодії дають змогу забезпечення успішного розвитку закладів стоматологічної галузі при наданні стоматологічної допомоги населенню. Високозатратною є стоматологічна галузь, тому фінансове забезпечення діяльності даної сфери здійснюється із джерел державного та місцевих бюджетів, грантів, громадських

фондів і організацій є специфічним.

Висновки до розділу 1

Досліджено, що функціонування та розвиток закладів стоматологічної галузі залежать багато в чому від ресурсного потенціалу. Виняткові особливості ресурсів, якими заклад володіє та вміння керівників управляти ними надають можливість, щоб отримати і підтримувати конкурентні переваги закладу, які зі свого боку, виступають фактором забезпечення ефективної діяльності закладів стоматологічної галузі.

Встановлено, що фундаментальні теорії, концепції, моделі, які розроблялись зарубіжними та вітчизняними вченими служать дослідженнями системи управління ресурсним потенціалом суб'єктів господарювання стоматологічної галузі. Забезпечення ресурсами є процесом відновлення споживчих якостей ресурсів щодо встановлених параметрів.

Саме органи управління впливають на процес та формування структури, зберігання, накопичення та використання ресурсного потенціалу (матеріальні, кадрові, фінансові, інформаційні), що при взаємодії дають змогу забезпечення успішного розвитку закладів стоматологічної галузі при наданні стоматологічної допомоги населенню. Високозатратною є стоматологічна галузь, тому фінансове забезпечення діяльності даної сфери із джерел державного та місцевих бюджетів, грантів, громадських фондів і організацій є специфічним.

РОЗДІЛ 2.

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СТОМАТОЛОГІЧНОЇ ГАЛУЗІ

2.1. Сучасний стан діяльності закладів стоматологічної галузі

Сучасний стан сучасної системи охорони здоров'я та стоматологічної галузі зокрема, має комплекс проблемних питань за соціальним, політико-технологічним, демографічним та екологічним напрямками. Щороку зростає потреба суспільства щодо отримання якісної стоматологічної допомоги. Як результат – збільшення використовуваних ресурсів. Також, ми можемо спостерігати тенденцію збільшення вартості надання стоматологічних послуг, що пов'язано з впровадженням інноваційних технологій, зростанням закупівельних цін, підвищенням рівня кваліфікації лікарів стоматологічній сфері. Під час економічної кризи особливістю функціонування системи охорони здоров'я України є те, що темпи зростання вартості стоматологічної допомоги переважають над темпами приросту ВВП держави. Тому потрібно визначати ефективні напрями, щоб знизити рівень витрат та раціонально використовувати наявні ресурси.

За останні роки ця проблема набула особливо гострої актуальності серед працівників закладів охорони здоров'я стоматологічного профілю та їх пацієнтів, оскільки внесені зміни у фінансуванні стоматологічних послуг, які полягають у необхідності екстрених і планових втручань для дітей, екстрених – для дорослих та забезпечуються Програмою медичних гарантій. Ці зміни потребують, щоб залучалися додаткові джерела фінансування, мобілізувалися й оптимально використовувалися усі наявні ресурси. Це можливо лише при ґрунтовних дослідженнях існуючих технологій управління ресурсним потенціалом.

Відповідно до даних ДЗ «Центр медичної статистики МОЗ України» на початок 2023 року стоматологічну допомогу громадянам надавали 6411 (5082

приватних та 1329 державних) стоматологічних закладів різних форм власності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Загальна чисельність стоматологічних закладів за 2020-2022 рр.

Роки	Всього закладів	Кількість державних закладів		Кількість приватних закладів	
		всього	у % до заг. чис.	всього	у % до заг. чис.
2020	6032	1449	23,9	4583	76,1
2021	6276	1416	22,5	4680	77,5
2022	6411	1329	21,0	5082	79,0

Джерело: побудовано автором.

Так, спостерігається зростання кількості стоматологічних закладів різних форм власності за рахунок впровадження відповідних організаційних змін у стоматологічній галузі України. Саме в комунальній власності знаходиться більша кількість стоматологічних поліклінік. У приватній власності – зуботехнічні лабораторії та невеликі стоматологічні центри. Це пояснюється тим, що з 2019 року відбулась зміна форм господарювання державних стоматологічних закладів на комунальні некомерційні підприємства.

За досліджуваний період також спостерігається зменшення кількості самостійних стоматологічних поліклінік через реорганізацію до відділень міських або центральних районних лікарень (рис. 2.1).

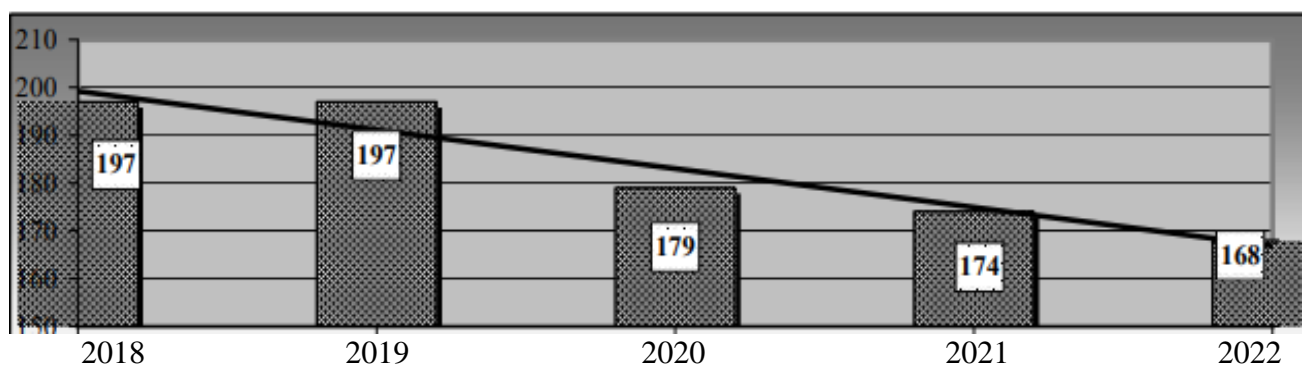


Рис. 2.1. Кількість самостійних стоматологічних поліклінік в Україні

Джерело: побудовано автором.

Нині активна комерціалізація закладів стоматологічної галузі призводить до більшого функціонування приватної стоматології. Такі стоматологічні

приватні заклади працюють у великих містах, де конкуренція вимагає впроваджувати в практику нові технології. За останні роки спостерігається впровадження у практичну стоматологію медичних стандартів, які формуються на принципах доказової медицини.

Слід зазначити, що війна в Україні створила проблему, яка полягає у залежності військової стоматології від структури державної стоматології. Оскільки в нинішніх умовах військові стоматологи мають можливість надавати спеціалізовану стоматологічну допомогу лише в тилкових районах, а дана допомога у місцях бойових дій є паралізованою для військових та мирного населення. На окупованих територіях отримання спеціалізованої стоматологічної допомоги обмежене. На територіях, які не перебувають під військовою окупацією, стоматологічні заклади мають проблеми з великою кількістю мігрантів із зони бойових дій, що хочуть отримати термінову та заплановану стоматологічну допомогу.

Також аналіз показав, що заклади стоматологічної галузі не мають достатнього рівня державного фінансування та від місцевих органів влади. Державні заклади стоматологічної галузі характеризуються невисоким рівнем застосування у повсякденній практиці інноваційних технологій та мають порівняно з приватними стоматологічнимикладами низьку конкурентоздатність. За останні роки приватний стоматологічний сектор витісняє комунальний, також відбувається поглинання «крупним» сектором «дрібного».

Працівники стоматологічних закладів не мають ефективного соціального захисту (неповна офіційна зайнятість працівників, присутність жорсткої системи механізмів і важелів інтенсифікації праці). У стоматологічних закладах державної форми власності у медичного персоналу низький рівень економічної мотивації та невисокий рівень оплати праці. Від початку військових дій спостерігається відтік кваліфікованих стоматологічних кадрів.

У стоматологічній галузі відсутні розроблені та затверджені регуляторні нормативно-правові акти на законодавчому рівні, а також непогоджені

документи професійного самоврядування стоматологів, які б спрямовувались на оптимізацію взаємовідносин між «пацієнтом – стоматологом – стоматологічним закладом – громадським об'єднанням стоматологів – органами публічного управління».

Таким чином, можна констатувати, що стоматологічна галузь в Україні знаходиться в кризовому стані, що обумовлює потребу термінового реформування даної галузі та формування нової конкурентоспроможної стратегії щодо розвитку стоматологічних закладів з урахуванням нових загроз і викликів.

2.2. Оцінка управління кадровими ресурсами закладів стоматологічної галузі

Управління ресурсним забезпеченням стоматологічної галузі забезпечує визначення ресурсів, що необхідні для підтримки господарської діяльності закладу; людських ресурсів, щоб забезпечити функціонування усіх видів діяльності – медичної допомоги та контроль за даними процесами; підтримку середовища і інфраструктури, де проходять процеси; ресурсів, які необхідні, щоб моніторити й вимірювати надані послуги; знання, потрібних для досягнення відповідності попиту та послуг медичним потребам пацієнтів.

Ресурсне забезпечення процесу надання стоматологічної допомоги залежить від наявності та кваліфікаційного рівня кадрового складу. Значна роль кадрового складу у забезпеченні якості та доступності медичної допомоги обумовлюється, що обсяги матеріально-технічного та фінансового забезпечення системи охорони здоров'я для створення відповідних умов відтворюються та формуються швидше, ніж її кадровий склад. Ефективне використання, відновлення та стабілізація кадрових ресурсів вимагає роки і навіть десятиліття.

У сучасних системах ефективного управління визнається абсолютний пріоритет кадрового ресурсу, а як один з ключових видів ресурсів

розглядається персонал організації, від ефективності роботи якого залежить якість роботи закладу в цілому. Управління кадровими ресурсами є головною складовою ресурсного забезпечення і чим ефективніше працюють кадрові ресурси, тим ефективніше працює заклад.

Проведений аналіз кадрових ресурсів здійснювався за матеріалами форм державної статистичної звітності. Встановлено, що станом на 01.01. 2023 року в Україні у закладах охорони здоров'я системи МОЗ України працювало 12 604 лікарів-стоматологів. Зі стоматологічної групи лікарів склали лікарі-стоматологи - 59,0 %, стоматологи-ортопеди - 14,5 %, лікарі-стоматологи дитячі - 11,6 %, стоматологи-хірурги -12,1 %, та стоматологи-ортоданти - 2,7% (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Структура стоматологічних кадрів у закладах охорони здоров'я України у 2022 р., %

Джерело: побудовано автором.

Ресурсна складова забезпечення доступності стоматологічної допомоги розраховується наявністю достатньої кількості фахівців у розрахунку на 10 тис. населення. У 2022 р. забезпеченість населення лікарями-стоматологами, що працюють у ЗОЗ системи МОЗ України, становила 3,04 лікарів-стоматологів на 10 тис. населення.

Порівняно із 2015 р. динамічний аналіз виявив суттєве скорочення чисельності лікарів-стоматологів, які працювали у ЗОЗ системи МОЗ України (на 8714 осіб або на 40,8 %) у 2022 р. Така тенденція спостерігалася як за всіма стоматологічними спеціальностями, так і серед усієї стоматологічної групи фахівців.

За сім років скоротилась на 37,7 % забезпеченість громадян лікарями-стоматологами у розрахунку на 10 тис. населення, стоматологами-хірургами - на 11,9 %, дитячими лікарями стоматологами - на 20,4 %, стоматологами-ортодонтами - на 33,4 %, стоматологами ортопедами - на 35,3 % (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності лікарів-стоматологів та забезпеченості ними населення України

Спеціальність	2015 р.		2020 р.		2022 р.		ТПр* (у%)	ТПр** (у%)
	абс	на 10000	абс	на 10000	абс	на 10000		
лікарі-стоматологи	15728	3,46	14757	3,46	8902	2,15	-43,3	-37,7
у т.ч. стоматологи дитячі	2027	0,43	1780	0,41	1466	0,35	-27,7	-20,4
стоматологи-хірурги	1923	0,43	1668	0,38	1526	0,38	-20,6	-11,9
стоматологи-ортопеди	3120	0,67	2521	0,58	1832	0,45	-41,4	-35,3
стоматологи-ортоданти	540	0,12	458	0,12	344	0,07	-36,5	-33,4
стоматологи (уся група)	21311	4,66	19404	4,55	12604	3,04	-40,9	-34,9

Примітки:

*- темп приросту/скорочення абсолютної кількості лікарів-стоматологів у 2022 р., порівняно із 2015 р.;

** - темп приросту/скорочення показника забезпеченості населення України лікарями-стоматологами у 2022 р. порівняно із 2015 р.

Джерело: побудовано автором.

Прослідковується висока варіація показника територіальних особливостей забезпеченості (37,9 %) населення України лікарями-стоматологами у регіонах України. У 2022 р. коливалась від мінімального рівня

у Закарпатській області 1,28 до у м. Києві 5,98 на 10 тис. населення забезпеченість населення лікарями-стоматологами у розрахунку на 10 тис. населення. Зміни даного показника відбулися через зниження забезпеченості населення лікарями-стоматологами у всіх областях України.

Кваліфікація лікарів-стоматологів є важливим фактором, який впливає на якість стоматологічної допомоги. Слід зазначити, що станом на 01.01.2023 р. мали три чверті лікарів-стоматологів кваліфікаційні категорії (73,4 %). Так, атестовані серед лікарів-стоматологів перевищують аналогічний показник серед лікарів усіх спеціальностей (67,3 %). При аналізі стану атестації стоматологічної групи лікарів встановлено, що найнижчою частка атестованих серед стоматологів-ортодонтів (64,2 %), найбільшою є частка атестованих серед стоматологів-ортопедів (75,4 %).

Частка атестованих фахівців серед лікарів-стоматологів, у т.ч. дитячих, серед стоматологів-ортопедів зростає за сім років і зменшилась - серед стоматологів-ортодонтів і стоматологів-хірургів.

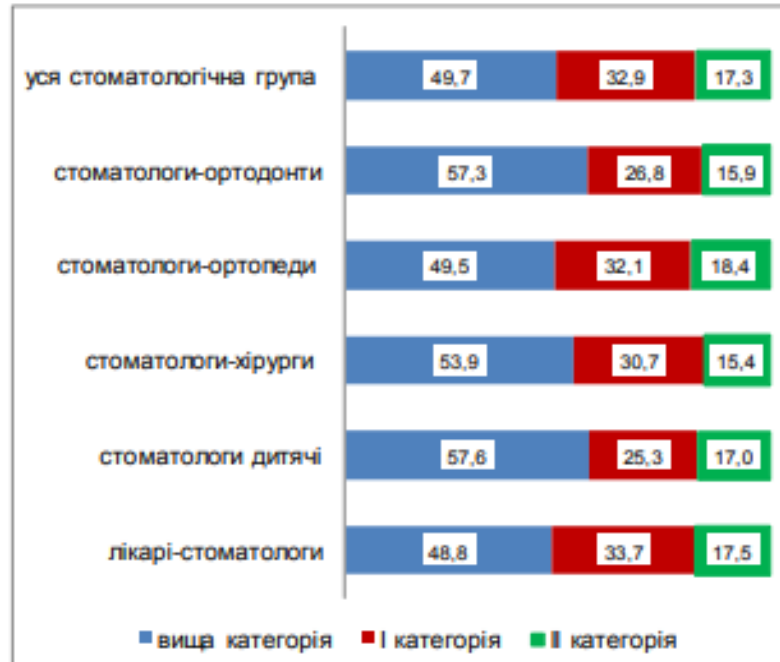


Рис. 2.3. Розподіл лікарів-стоматологів за кваліфікаційними категоріями в Україні, 2022 р.

Джерело: побудовано автором.

За кваліфікаційними категоріями аналіз розподілу атестованих лікарів-стоматологів встановив для всіх стоматологічних спеціальностей: близько половини лікарів-стоматологів має вищу категорію, першу категорію мав кожний 3-4-й стоматолог, другу кваліфікаційну категорію - 5-6-й. Частка фахівців була найвищою із вищою кваліфікаційною категорією серед стоматологів-ортодонтів (57,3 %) і дитячих лікарів-стоматологів (57,6 %) (рис. 2.3).

Зміни, які проходять у мережі стоматологічних закладів впливають на розподіл лікарів-стоматологів між приватним і державним сектором стоматологічної допомоги. У 2022 році стоматологічну допомогу населенню України надавали 1189 стоматологічних кабінетів та 169 самостійних стоматологічних поліклінік. Порівнюючи із 2015 р. скоротилась на 66,2 % (278 у 2015 р.) мережа самостійних поліклінік, а стоматологічних кабінетів у 3 рази (4645 у 2015 р.). Станом на 01.01.2023 стоматологічну допомогу населенню надавали 4468 стоматологічних кабінетів приватної форми власності та 618 самостійних стоматологічних поліклінік. Слід зробити висновок, що постійно розширюється мережа приватних стоматологічних структур.

Аналіз чисельності лікарів-стоматологів, які працюють у закладах різної форми власності, встановив, що за сім років кількість лікарів-стоматологів у комунальних/державних стоматологічних закладах та підрозділах зменшилась на 8075 або (50,2 %) лікарів, а у приватних на 2314 осіб або (36,5 %) зростає. У закладах системи МОЗ укомплектованість штатних посад лікарів-стоматологів зменшилась за аналізований період з 93,4 % до 86,8 %, а залишалась стабільною на рівні 96,1 % у приватних.

Аналіз розподілу між різними типами стоматологічних закладів в Україні штатних посад лікарів-стоматологів показав, що до 2015 р. більша частина посад (70,3 % або 15911,5) зосереджена була у ЗОЗ системи МОЗ України, а у 2022 р. на стоматологічні заклади приватної власності посад лікарів-стоматологів припадало більше половини (54,2 % або 9238). За сім років

кількість посад у приватних закладах - зросла на 37,38 %, а у ЗОЗ МОЗ скоротилась на 50,85 % (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Порівняльна характеристика динаміки кадрових ресурсів у
стоматологічних закладах різної форми власності України**

Вид закладів	2015 р.	2020 р	2022 р.	АПр 2022/2015	ТПр (у%) 2022/2015
Кількість штатних посад (абс.)					
МОЗ	15911,5	13239	7819	-8092,5	-50,85
приватні	6724,5	6917,5	9238	2514,5	37,38
Кількість зайнятих посад (абс.)					
МОЗ	14841	12577,0	6 802,50	-8038,5	-54,15
приватні	6462	6691,30	8892	2430	37,5
Кількість фізичних осіб (абс.)					
МОЗ	16104	14665	8031	-8073	-50,12
приватні	6348	6312	8662	2314	36,42
Укомплектованість штатних посад (у%)					
МОЗ	93,25	95,00	86,99	-6,26	-6,73
приватні	96,0	96,72	96,24	0,24	0,14
Коефіцієнт сумісництва					
МОЗ	0,93	0,87	0,85	-0,08	-8,07
приватні	1,03	1,07	1,04	0,01	0,85

Джерело: побудовано автором.

Слід зазначити, що комунальний сектор стоматологічної галузі є лідером за обсягами наданої стоматологічної допомоги населенню (у 2022 р. лікарі-стоматологи цих закладів обслужили 63,2 % пацієнтів від усіх відвідувань).

Таким чином, проведений аналіз кадрових ресурсів стоматологічних закладів показав, що у стоматологічній галузі спостерігається стабільна тенденція до скорочення чисельності посад лікарів-стоматологів, зниження показника забезпеченості населення лікарями-стоматологами. Негативні зміни у кадрових ресурсах стоматологічної галузі проявляються через погіршення стану стоматологічного здоров'я населення України, зниження доступності стоматологічної допомоги, наявність високої потреби у стоматологічній допомозі.

2.3. Характеристика системи фінансового забезпечення стоматологічної галузі

Радикальні зміни в системі фінансування стоматологічної галузі, розпочалися з 1 квітня 2020 року, коли була затверджена Програма медичних гарантій на рівні вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги, яка внесла великі зміни у систему фінансування стоматологічної допомоги. Заклади медичної сфери, які надавали вторинну (спеціалізовану) медичну допомогу, зокрема й стоматологічну, почали працювати за договорами з Національною службою здоров'я України (НСЗУ) й отримувати відповідне фінансування за надані медичні послуги. Із-за введення карантинного обмеження у зв'язку з пандемією гострої респіраторної вірусної інфекції COVID-19 комунальні стоматологічними закладами надавалась лише невідкладна допомога, що обмежило можливість організацій зменшити фінансові ризики через надходження коштів від госпрозрахункової діяльності.

За останні роки суттєво скоротилась кількість стоматологічних закладів, до складу яких входили стоматологічні відділення, майже вдвічі скоротились дитячі стоматологічні поліклініки, зменшилися і самостійні стоматологічні поліклініки. Особливого скорочення в навчальних закладах та в сільській місцевості зазнали стоматологічні кабінети.

Слід зазначити, що стоматологічна галузь є однією, яка надає найбільш високовартісні послуги у сфері охорони здоров'я. Водночас, як показує і український, і зарубіжний досвід, у світі не практикується фінансування повного обсягу стоматологічних послуг державою громадянам. Деякі економічно успішні та розвинуті країни стоматологію взагалі виключили з Програм державних гарантій через її високовартісність. Нині в Україні оплата за стоматологічні послуги здійснюється, в основному, пацієнтами та частково цільовими виплатами з державного чи місцевого бюджетів, виплатами з системи медичного страхування.

Прийнятий Закон України № 2168-VIII «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» залишив стоматологічну діяльність майже без фінансової державної підтримки. Тому саме пацієнти змушені взяти на себе основне фінансування, також об'єднані територіальні громади і НСЗУ частково. З 2021 року НСЗУ виокремлено в окремий амбулаторний пакет стоматологічну допомогу та укладено договорів з більше ніж 1,4 тис. закладами, які за контрактом одержали більше 7,4 млрд грн.

За напрямом «Стоматологічна допомога дорослим та дітям» Програмою медичних гарантій 2022 р. надавач зобов'язаний надавати медичні послуги:

- первинний огляд з встановленням стану стоматологічного здоров'я пацієнтів;
- надавати ургентну стоматологічну допомогу дітям та дорослим;
- проводити інструментальні дослідження в межах ургентної стоматологічної допомоги;
- надавати планову стоматологічну допомогу дітям ;
- проводити та організовувати згідно до чинного законодавства обов'язкові медичні профілактичні огляди дітей віком до 6 років та учнів загальноосвітніх навчальних закладів;
- надавати невідкладну медичну допомогу пацієнтам, викликати за потреби бригаду екстреної медичної допомоги;
- проводити хірургічні втручання при наданні ургентної стоматологічної допомоги дітям та дорослим.

Таким чином, НСЗУ заплановано частково фінансувати ургентну й дитячу стоматологічну допомогу.

Згідно з пакетом «Стоматологічна медична допомога в амбулаторних умовах» стоматологічними закладами надаються безоплатно стоматологічні послуги за укладеними договорами, що фінансуються НСЗУ. До обсягу фінансованих державою послуг входять: надання ургентної стоматологічної допомоги дорослим та дітям, проведення первинного огляду та планової

стоматологічної допомоги дітям (крім протезування та ортодонтичних процедур).

Інші стоматологічні послуги оплачуються самостійно пацієнтами або через окремі цільові програми з місцевого бюджету. За Програмою медичних гарантій дорослим та дітям на стоматологічну допомогу виділялось окремим амбулаторним пакетом 116 гривень.

Слід зазначити, що при скороченні сектора профілактичної стоматології та відсутності державної фінансової підтримки знижується рівень доступності до стоматологічних послуг та зростає рівень стоматологічної захворюваності. Так як стоматологія є галуззю медицини, де можна працювати на платній основі, тому більшістю комунальними стоматологічними закладами запроваджено платні послуги. Все це, з одного боку, призводить до зниження доступності для соціально незахищених верств населення до стоматологічних послуг, а, з іншого, до поступового виведення ринку стоматології з тіні через зміну фінансування даної галузі. Оскільки стоматологічні заклади офіційно запроваджують платні послуги, прозора формують ціну та конкурують як повноцінні комерційні структури за клієнтів.

Щодо оплати праці працівників стоматологічної галузі, то працівникам цих закладів, які знаходяться на госпрозрахунку або фінансуються з коштів спеціального фонду, оплату праці здійснюють за погодинно-преміальною системою. Окрім зубних техніків, ливарників, полірувальників та інших працівників, які проводять зуботехнічні роботи. Їм оплачується заробітна плата за відрядно-преміальною системою.

У стоматологічних закладах затверджуються щомісячні фінансові плани для лікарів-стоматологів, які працюють у госпрозрахункових відділеннях. В цих планах прописано показники щодо виконання, обсягів коштів, які отримані при наданні платних стоматологічних послуг. Для нарахування заробітної плати також затверджено коефіцієнти від посадового окладу, які залежать від виконаного фінансового плану лікарем.

Таким чином, стоматологічна галузь є однією, яка надає найбільш високовартісні послуги у сфері охорони здоров'я. Нині в Україні оплата за стоматологічні послуги здійснюється, в основному, пацієнтами та частково цільовими виплатами з державного чи місцевого бюджетів, виплатами з системи медичного страхування. Стоматологічні заклади офіційно запроваджують платні послуги, прозоро формують ціну та конкурують як повноцінні комерційні структури за клієнтів. Прийнятий Закон України № 2168-VIII «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» залишив стоматологічну діяльність майже без фінансової державної підтримки. Тому саме пацієнти змушені взяти на себе основне фінансування, також об'єднані територіальні громади і НСЗУ частково. Стоматологічними закладами надаються безоплатно стоматологічні послуги за укладеними договорами, що фінансуються НСЗУ. До обсягу фінансованих державою послуг входять: надання ургентної стоматологічної допомоги дорослим та дітям, проведення первинного огляду та планової стоматологічної допомоги дітям (крім протезування та ортодонтичних процедур).

Висновки до розділу 2

Стоматологічна галузь в Україні знаходиться в кризовому стані, що обумовлює потребу термінового реформування даної галузі та формування нової конкурентоспроможної стратегії щодо розвитку стоматологічних закладів з урахуванням нових загроз і викликів. Активна комерціалізація закладів стоматологічної галузі призводить до більшого функціонування приватної стоматології. Державні заклади стоматологічної галузі характеризуються невисоким рівнем застосування у повсякденній практиці інноваційних технологій та мають порівняно з приватними стоматологічними закладами низьку конкурентоздатність.

Проведений аналіз кадрових ресурсів стоматологічної галузі

здійснювався за матеріалами форм державної статистичної звітності. Аналіз кадрових ресурсів стоматологічних закладів показав, що у стоматологічній галузі спостерігається стабільна тенденція до скорочення чисельності посад лікарів-стоматологів, зниження показника забезпеченості населення лікарями-стоматологами. Негативні зміни у кадрових ресурсах стоматологічної галузі проявляються через погіршення стану стоматологічного здоров'я населення України, зниження доступності стоматологічної допомоги, наявність високої потреби у стоматологічній допомозі.

Стоматологічна галузь є однією, яка надає найбільш високовартісні послуги у сфері охорони здоров'я. Нині в Україні оплата за стоматологічні послуги здійснюється, в основному, пацієнтами та частково цільовими виплатами з державного чи місцевого бюджетів, виплатами з системи медичного страхування. Стоматологічні заклади офіційно запроваджують платні послуги, прозора формують ціну та конкурують як повноцінні комерційні структури за клієнтів.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СТОМАТОЛОГІЧНОЇ ГАЛУЗІ

3.1. Впровадження моделі державного управління як основи управління ресурсним потенціалом закладів стоматологічної галузі

Відсутність ефективних методів державного управління призвела до досить нестабільної ситуації в сфері медичної допомоги. Такі аспекти, як неефективне використання наявних ресурсів для досягнення цілей політики, використання застарілих методів до вирішення питань реалізації ринкових відносин, також негативно впливають на розвиток державного управління системою охорони здоров'я.

В державі розвиток нової системи охорони здоров'я має спрямовуватись до зміцнення на міжнародній арені позицій України для отримання повноправного статусу членства в міжнародних організаціях [1].

Тому постає питання запровадження нової моделі державного управління системою охорони здоров'я як основи управління ресурсним потенціалом закладів охорони здоров'я та стоматологічної галузі, зокрема. Мета створення даної моделі полягає у впровадженні ефективних механізмів і напрямів формування сучасної системи охорони здоров'я та стоматологічної галузі, щоб сприяти до:

- ✓ удосконалення функціонування стоматологічної галузі та системи охорони здоров'я в цілому;
- ✓ підвищення якості та ефективності надання стоматологічної допомоги та зниження рівня стоматологічних захворювань;
- ✓ надання профілактичним стоматологічним заходам населення більш важливу роль, ніж її лікуванню;
- ✓ впровадження ефективніших механізмів організаційно-правової та фінансово-господарської діяльності стоматологічної галузі;

✓ забезпечення захисту прав громадян на доступну стоматологічну допомогу.

Модель державного управління як основи управління ресурсним потенціалом стоматологічної галузі представлено на рис. 3.1.

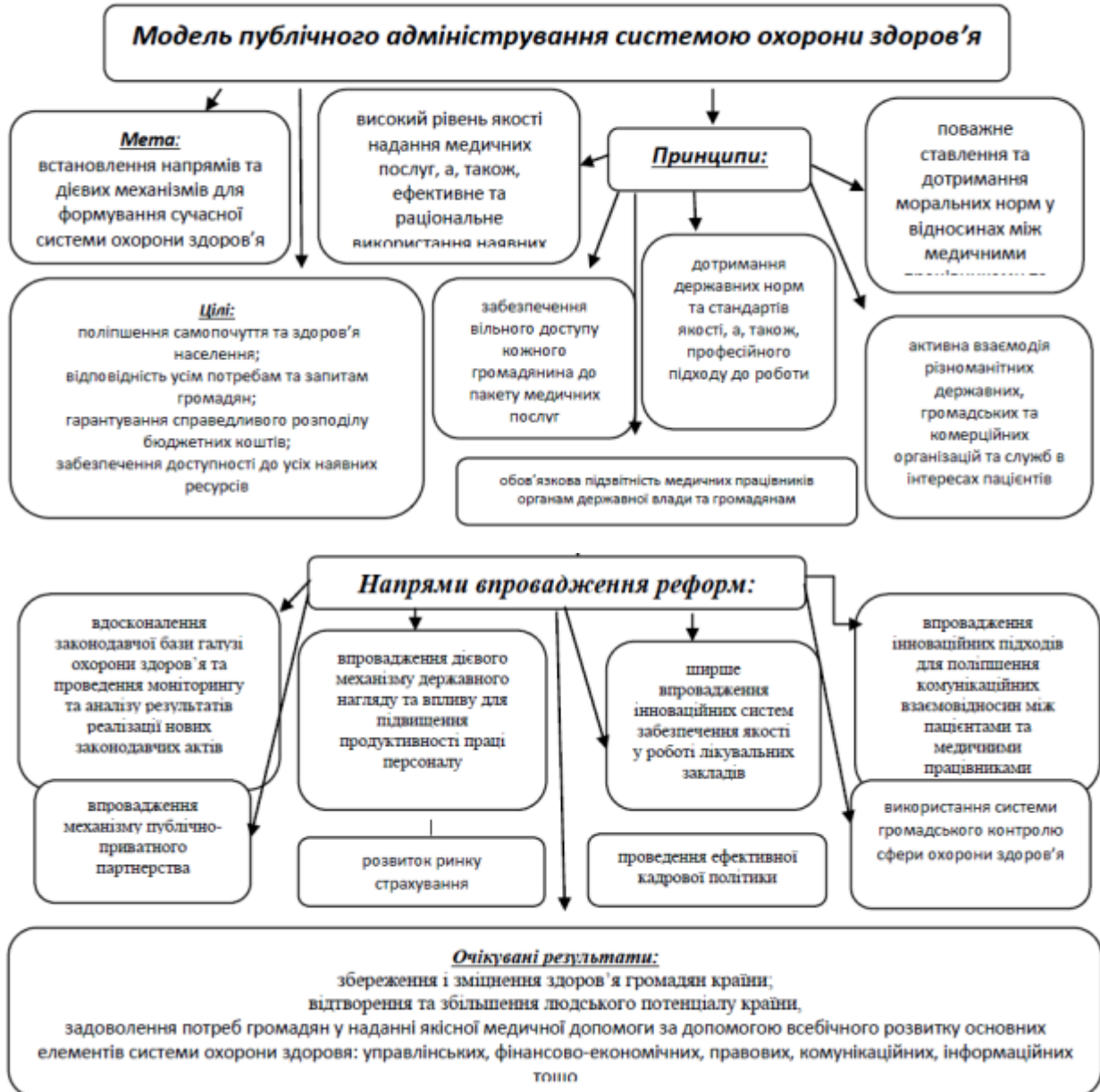


Рис. 3.1. Модель державного управління як основи управління ресурсним потенціалом стоматологічної галузі

Джерело: побудовано автором.

Впровадження інноваційних реформ у систему охорони здоров'я в цілому та стоматологічну галузь, зокрема, поширення передових та сучасних підходів

до лікування та діагностики стоматологічних захворювань, збільшення фінансування стоматологічних закладів, підвищення потреб громадян у якісних стоматологічних послугах породжує нові виклики усім учасникам відносин у стоматологічній галузі. При цьому основним кінцевим завданням процесу модернізації національної системи охорони здоров'я в діяльності органів влади має стати покращення загального здоров'я і добробуту всіх громадян країни. Реалізація даного завдання можлива через впровадження інноваційних методів та сучасних технологій, впровадження професійного підходу медичного стоматологічного персоналу та засад світового досвіду лікування та діагностики стоматологічних захворювань пацієнтів.

Від координації відносин між усіма зацікавленими сторонами (дослідниками, органами державної влади, медичними працівниками та пацієнтами), від забезпечення справедливого розподілу бюджетних ресурсів та від забезпечення потрібного рівня довіри та поваги безпосередньо залежить ефективність системи охорони здоров'я [5].

Слід зазначити, що основними причинами неефективного функціонування стоматологічної галузі, при якій не мають змоги отримати доступні стоматологічні послуги громадяни, є неврахування тенденцій сучасної стоматологічної діяльності, неефективність використання існуючих стоматологічних методів лікування, відсутність інноваційних підходів тощо. Тому сучасний стан існуючої стоматологічної галузі потребує становлення абсолютно нової операційної моделі, яка б забезпечила надання якісної та доступної стоматологічної допомоги.

Нова модель функціонування стоматологічної галузі в Україні зі збереження ресурсного потенціалу закладів має формуватися покроково.

1. Удосконалити нормативно-правову базу для стоматологічної галузі та здійснити аналіз та моніторинг результатів впровадження нового законодавства. Кардинальні зміни в структурі стоматологічної галузі і пов'язаної з нею нормативної бази, що регулює її роботу, повинні впроваджувати міжнародні стандарти у наданні стоматологічної допомоги

населенню і підвищенню профілактичних стоматологічних заходів. З метою вдосконалення законодавчого забезпечення стоматологічної галузі та її ефективного функціонування й ресурсовідновлення слід застосувати ряд оптимізаційних заходів.

2. Удосконалити кадрове забезпечення стоматологічної галузі. Для ефективного управління стоматологічним закладом потрібен якісний кадровий склад. Якість і доступність стоматологічної допомоги залежать від забезпечення стоматологічного закладу необхідною кваліфікацією персоналу і відповідним рівнем професійної підготовки. У стоматологічній галузі відбувається дефіцит професійних управлінських кадрів, які мають запроваджувати організаційну роботу закладу і приймати відповідальні управлінські ефективні рішення з метою ефективної діяльності і розвитку закладу.

3. Запровадити інноваційні ресурси забезпечення якості в стоматології. Впровадження нових систем забезпечення якості в діяльність стоматологічних закладів, призведуть до інтенсифікації процесів підвищення якості стоматологічної допомоги та призведуть до прямої залежності від результатів функціонування даної системи.

4. Застосувати комунікаційні ресурси. Інноваційні підходи для покращення комунікаційних відносин між пацієнтами та стоматологічними працівниками, які полягають в організації дієвого процесу аналізу обґрунтованих скарг, побажань населення тощо.

5. Підвищити продуктивність праці стоматологічних працівників через створення дієвого механізму державного моніторингу праці. Одним із напрямів забезпечення ефективного функціонування стоматологічної галузі є складання певної програми впливу на працю стоматологічних працівників, щоб підвищити їх продуктивність праці. Важливим аспектом підвищення продуктивності праці медпрацівників є покращення якості робочої сили: використання соціальних та мотиваційних методів для підвищення мотивації до

роботи, атестація та безперервне навчання персоналу, участь у науково-практичних конференціях та семінарах за участю іноземних професорів.

6. Розвиток страхового ринку. При реформі галузі охорони здоров'я України запроваджується обов'язкове медичне страхування з використанням змішаної системи сімейного страхування для фінансування сектору. Якщо на ринку послуг паралельно існують державна та комерційна медицина, то виникає добросовісна конкуренція, що породжує підвищення якості стоматологічної допомоги, тоді пацієнти зможуть вільно обирати лікаря та стоматологічний заклад, а держава контролюватиме ціни на послуги.

7. Застосування громадського контролю у стоматологічній галузі, за для оптимізації управлінської діяльності та покращення системи контролю за роботою стоматологічних закладів. З принципами взаємодопомоги та саморегуляції ці громадські організації сприятимуть покращенню ефективності реабілітаційної та профілактичної роботи, передусім з соціально незахищеними групами населення.



Рис. 3.2. Удосконалення державного управління ресурсним потенціалом закладів стоматологічної галузі

Також з метою формування дієвої системи управління ресурсним потенціалом закладів стоматологічної галузі потребує впровадження ряду заходів як внутрішнього, так і зовнішнього рівнів управління (рис. 3.2).

Таким чином, запровадження моделі державного управління як основи управління ресурсним забезпеченням стоматологічної галузі сприятиме покращенню управлінської діяльності в стоматологічних закладах країни, відтворенню та підвищенню ресурсного потенціалу (фінансовий, кадровий, матеріально-технічний, організаційний, нематеріальний, комунікаційний, інноваційний) та комплексного розвитку елементів управління.

3.2. Вдосконалення кадрової політики закладів стоматологічної галузі

Кадровий потенціал – найвагоміша складова ресурсного забезпечення стоматологічної галузі. Наявність кваліфікованих кадрів, їх ефективний розподіл, забезпечення оплатою праці, належні умови діяльності, наявний соціальний добробут, технологічне та матеріально-технічне забезпечення трудової діяльності забезпечують належний рівень надання стоматологічної допомоги громадянам. Кадрова політика має забезпечувати ефективну діяльність стоматологічної галузі.

Формування стратегії ефективної кадрової політики має базуватися на реальних потребах стоматологічної галузі [11].

Першочерговим напрямом модернізації кадрової політики стоматологічної галузі має стати вдосконалення чинної нормативно-правової бази, яка б враховувала наявні проблеми галузі, застосовувала досвід міжнародної практики, регламентувала питання кадрового забезпечення стоматологічної галузі щодо управління кадрами, підготовки, працевлаштування стоматологічних кадрів, підвищення мотиваційної складової тощо.

Для вдосконалення кадрової політики стоматологічної галузі необхідно:

- розробити та впровадити ефективні методи та інструменти щодо реалізації кадрової політики;
- створити єдиний реєстр стоматологічних працівників;
- створення національної обсерваторії кадрових ресурсів охорони здоров'я як центру збору даних, моніторингу, аналізу та проведення досліджень для надання рекомендацій з метою прийняття управлінських рішень;
- розробити єдині стандарти надання медичної стоматологічної допомоги, оцінювати її якість;
- здійснювати підготовку та перепідготовку відповідних стоматологічних кадрів до сучасних умов та викликів тощо.

В умовах сучасної війни спостерігається велика кількість пацієнтів із травматичними пошкодженнями ЩЛД, із деформаціями обличчя, посттравматичними дефектами, що є наслідками несвоєчасної стоматологічної допомоги на війні. Тому стоматологи мають мати певні знання та практичні навички щодо надання стоматологічної допомоги саме у таких випадках пораненнях, знати алгоритм відповідних дій в реабілітаційних центрах та госпіталах. Тому все це диктує застосування в практику стоматологів нових інформаційних систем та технологій, які забезпечать надання стоматологічної допомоги на високому технологічному рівні.

На семінарах, тренінгах, при навчальному процесі у закладах вищої освіти більша увага в даний час має приділятися до особистісного зростання як працюючих стоматологів, так і майбутніх лікарів-стоматологів. Слід також враховувати, що в період війни особливої гостроти набуває проблема деонтологічної та психологічної підготовки лікарів-стоматологів. Оскільки успішне лікування залежить і від якості взаємодії лікаря та пацієнта. Так, майбутні спеціалісти мають вивчати сучасні підходи до діагностики, принципи профілактики та лікування, які ґрунтуються на показниках доказової медицини.

Отже, вдосконалення кадрової політики стоматологічної галузі має здійснюватися щоб: сформувати кадрові ресурси стоматологічної галузі

відповідно до реальних потреб в сучасних умовах війни; реорганізувати систему розподілу і планування кадрового потенціалу закладів стоматологічної галузі; розробити нові державні стандарти вищої медичної та стоматологічної освіти, освітньо-професійних програм, освітньо-кваліфікаційних характеристик працівників; удосконалити систему кадрового забезпечення стоматологічної галузі відповідно до сучасних соціально-економічних умов тощо.

Результат вдосконалення кадрової політики стоматологічної галузі залежить від ефективної реалізації складових системи управління кадровою політикою. Модель системи управління кадровою політикою закладів стоматологічної галузі представлена на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Модель системи управління кадровою політикою закладів стоматологічної галузі

Джерело: побудовано автором.

Отже, в кінцевому результаті від ефективності системи управління кадровою політикою залежить якість кадрового потенціалу стоматологічних працівників. До головних різновидів кадрової політики належать: політика

навчання, політика кадрового забезпечення, політика взаємовідносин, політика оплати праці та політика добробуту (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Механізм управління кадрами закладу стоматологічної галузі

Джерело: побудовано автором.

Слід відмітити, що вітчизняні заклади стоматологічної галузі не приділяють необхідної уваги щодо питань кадрової політики. Більш за все, здійснення кадрової політики відбувається інтуїтивно та із використанням досвіду керівників не враховуючи теоретичні та практичні розробки даної сфери. Хоча система управління кадровою політикою закладу стоматологічної галузі має чітко плануватись та містити науковий характер.

Для ефективного функціонування даної системи потрібно систематично здійснювати аналіз використання людських ресурсів стоматологічного закладу та заздалегідь встановлювати кадрові потреби [11].

Таким чином, кадровий потенціал – найвагоміша складова ресурсного забезпечення стоматологічної галузі. Наявність кваліфікованих кадрів, їх ефективний розподіл, забезпечення оплатою праці, належні умови діяльності, наявний соціальний добробут, технологічне та матеріально-технічне забезпечення трудової діяльності забезпечують належний рівень надання

стоматологічної допомоги громадянам. В умовах сучасної війни спостерігається велика кількість пацієнтів із травматичними пошкодженнями ЩЛД, із деформаціями обличчя, посттравматичними дефектами, що є наслідками несвоєчасної стоматологічної допомоги на війні. Тому стоматологи мають мати певні знання та практичні навички щодо надання стоматологічної допомоги саме у таких випадках пораненнях, знати алгоритм відповідних дій в реабілітаційних центрах та госпіталях. Тому вдосконалення кадрової політики стоматологічної галузі сформує кадрові ресурси стоматологічної галузі відповідно до реальних потреб в сучасних умовах війни; реорганізує систему розподілу і планування кадрового потенціалу закладів стоматологічної галузі; розробить нові державні стандарти вищої медичної та стоматологічної освіти; удосконалив систему кадрового забезпечення стоматологічної галузі відповідно до сучасних соціально-економічних умов тощо.

3.3. Перспективні напрями удосконалення управління ресурсним потенціалом стоматологічної галузі

До перспективних напрямів вдосконалення управління ресурсним потенціалом стоматологічної галузі, слід віднести:

Забезпечення на високому рівні управління матеріально-технічними ресурсами за рахунок оптимізації фінансування та програм державних гарантій безоплатної стоматологічної допомоги населенню; розробки і затвердження переліку видів стоматологічної допомоги з врегульованими державою цінами задля забезпечення доступності стоматологічної допомоги для громадян; розробки й реалізації програми з енергозбереження; моніторинг руху основних фондів, розробку, реалізацію програми покращення основних фондів, технічного стану стоматологічного обладнання, впровадження планів його заміни; контроль за капітальними ремонтами установ та будівель закладів охорони здоров'я.

Також необхідно терміново опрацювати державні програми фінансування діяльності всіх форм власності стоматологічних закладів задля отримання певних видів безоплатної стоматологічної допомоги тимчасово переміщеними особами. Щоб реалізувати даний напрям слід запровадити загальнообов'язкове державне медичне страхування, державні фінансові гарантії, у межах якого державні фінансові гарантії слугуватимуть, як гарантії та страхові програми. Незалежно від форми власності та підпорядкування за програмами медичного страхування повинна працювати всі стоматологічні заклади.

Головним завданням удосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням закладів стоматологічної галузі є безперебійне, своєчасне і комплексне забезпечення ресурсами, яке встановлене відповідно до планових завдань. Потреби характеризують необмеженим характером, що є відмінним з ресурсами, які є обмеженими через складність отримання або їхню відсутність. Щоб дотриматись цієї умови заклад охорони здоров'я має реалізувати й визначити системно пов'язані етапи процесу матеріально-технічного забезпечення, підґрунтям чого є формування надійного механізму, який має створити основу, щоб розробити систему інституційних елементів, які необхідні для перерозподілу і розподілу ресурсів медичним закладом та її структурними підрозділами.

Підвищення рівня управління трудовими ресурсами, яке можна досягти, якщо створити реєстр лікарів; застосувати ліцензування індивідуальної професійної відповідальності та професійної діяльності стоматологів; створити галузеву систему оплати праці, яка б враховувала б складність, своєчасність, якість і обсяг наданої медичної послуги.

Ефективне та раціональне управління фінансовими ресурсами, щоб цього досягти необхідно: ефективно та справедливо розподіляти публічні ресурси і скорочувати неформальні платежі; створенням комісії з усунення податкових платежів; впорядкувати перелік платних стоматологічних послуг стоматологічних закладів; розробити обласну програму додаткового медичного

страхування; наблизити консолідовані витрати стоматологічної галузі до рівня, який рекомендований ВОЗ.

З метою удосконалення управління ресурсного потенціалу стоматологічного закладу, слід враховувати мету матеріально-технічного та фінансового забезпечення діяльності закладів, оскільки вони слугують підтримці ефективного функціонування закладу, забезпечують дієве виконання поставлених завдань. Так, фінансове та матеріально-технічне забезпечення діяльності закладів стоматологічної галузі є комплексом встановлених на нормативно-правовому рівні інструментів із постачання медичним закладам ресурсів матеріально-технічного та фінансового (грошового) характеру, щоб забезпечити їх нормальне функціонування, підвищити ефективність діяльності та виконати поставлені завдання.

Підвищення рівня управління трудового, матеріального та фінансового потенціалу досягнеться якщо: оптимізувати мережі закладів стоматологічної галузі відповідно до потреб населення; розвивати мережу хоспісних закладів, реабілітаційних центрів і надання паліативної допомоги згідно потребам регіонів.

Реалізація загальних організаційних заходів, яка полягає у *створенні єдиного інформаційного простору* ресурсного потенціалу стоматологічної галузі; впровадженні на основі ІТ-технологій підходів державної політики інформатизації стоматологічної галузі; комплексному запровадженні та розвитку технологій телемедицини з максимальним наближенням її консультаційних та діагностичних можливостей до пацієнтів.

Таким чином, для удосконалення управління ресурсним потенціалом стоматологічної галузі мають бути створені такі умови функціональної діяльності, щоб підвищували результативність діяльності стоматологічного закладу та реалізацію його економічних інтересів, а також задовольняли б та сприяли реалізації суспільних і особистісних інтересів стоматологічних працівників. Для цього потрібно здійснювати забезпечення на високому рівні управління матеріально-технічними ресурсами та ефективно та раціональне

управління фінансовими ресурсами, забезпечувати підвищення рівня управління трудовими ресурсами, реалізувати загальні організаційні заходи, яка полягає створенні єдиного інформаційного простору ресурсного потенціалу стоматологічної галузі.

Висновки до розділу 3

Запровадження моделі державного управління як основи управління ресурсним забезпеченням стоматологічної галузі сприятиме покращенню управлінської діяльності в стоматологічних закладах країни, відтворенню та підвищенню ресурсного потенціалу (фінансовий, кадровий, матеріально-технічний, організаційний, нематеріальний, комунікаційний, інноваційний) та комплексного розвитку елементів управління.

Вдосконалення кадрової політики закладів стоматологічної галузі сформує кадрові ресурси стоматологічної галузі відповідно до реальних потреб в сучасних умовах війни; реорганізує систему розподілу і планування кадрового потенціалу закладів стоматологічної галузі; розробить нові державні стандарти вищої медичної та стоматологічної освіти; удосконалив систему кадрового забезпечення стоматологічної галузі відповідно до сучасних соціально-економічних умов тощо.

Для удосконалення управління ресурсним потенціалом стоматологічної галузі мають бути створені такі умови функціональної діяльності, щоб підвищували результативність діяльності стоматологічного закладу та реалізацію його економічних інтересів, а також задовольняли б та сприяли реалізації суспільних і особистісних інтересів стоматологічних працівників.

ВИСНОВКИ

Отримані у процесі написання кваліфікаційної роботи результати дають можливість дійти наступних висновків:

1. Досліджено, що функціонування та розвиток закладів стоматологічної галузі залежать багато в чому від ресурсного потенціалу. Виняткові особливості ресурсів, якими заклад володіє та вміння керівників управляти ними надають можливість, щоб отримати і підтримувати конкурентні переваги закладу, які зі свого боку, виступають фактором забезпечення ефективної діяльності закладів стоматологічної галузі.

2. Саме органи управління впливають на процес та формування структури, зберігання, накопичення та використання ресурсного потенціалу (матеріальні, кадрові, фінансові, інформаційні), що при взаємодії дають змогу забезпечення успішного розвитку закладів стоматологічної галузі при наданні стоматологічної допомоги населенню. Високозатратною є стоматологічна галузь, тому фінансове забезпечення діяльності даної сфери із джерел державного та місцевих бюджетів, грантів, громадських фондів і організацій є специфічним.

3. Стоматологічна галузь в Україні знаходиться в кризовому стані, що обумовлює потребу термінового реформування даної галузі та формування нової конкурентоспроможної стратегії щодо розвитку стоматологічних закладів з урахуванням нових загроз і викликів. Активна комерціалізація закладів стоматологічної галузі призводить до більшого функціонування приватної стоматології. Державні заклади стоматологічної галузі характеризуються невисоким рівнем застосування у повсякденній практиці інноваційних технологій та мають порівняно з приватними стоматологічними закладами низьку конкурентоздатність.

4. Проведений аналіз кадрових ресурсів стоматологічної галузі здійснювався за матеріалами форм державної статистичної звітності. Встановлено, що станом на 01.01. 2023 року в Україні у закладах охорони

здоров'я системи МОЗ України працювало 12 604 лікарів-стоматологів. Зі стоматологічної групи лікарів склали лікарі-стоматологи - 59,0 %, стоматологи-ортопеди - 14,5 %, лікарі-стоматологи дитячі - 11,6 %, стоматологи-хірурги - 12,1 %, та стоматологи-ортоданти - 2,7%. Кваліфікація лікарів-стоматологів є важливим фактором, який впливає на якість стоматологічної допомоги. Слід зазначити, що станом на 01.01.2023 р. мали три чверті лікарів-стоматологів кваліфікаційні категорії (73,4 %). Так, атестовані серед лікарів-стоматологів перевищують аналогічний показник серед лікарів усіх спеціальностей (67,3 %). При аналізі стану атестації стоматологічної групи лікарів встановлено, що найнижчою частка атестованих серед стоматологів-ортодонтів (64,2 %), найбільшою є частка атестованих серед стоматологів-ортопедів (75,4 %). Частка атестованих фахівців серед лікарів-стоматологів, у т.ч. дитячих, серед стоматологів-ортопедів зросла за сім років і зменшилась - серед стоматологів-ортодонтів і стоматологів-хірургів. Аналіз розподілу між різними типами стоматологічних закладів в Україні штатних посад лікарів-стоматологів показав, що до 2015 р. більша частина посад (70,3 % або 15911,5) зосереджена була у ЗОЗ системи МОЗ України, а у 2022 р. на стоматологічні заклади приватної власності посад лікарів-стоматологів припадало більше половини (54,2 % або 9238). За сім років кількість посад у приватних закладах - зросла на 37,38 %, а у ЗОЗ МОЗ скоротилась на 50,85 %. Проведений аналіз кадрових ресурсів стоматологічних закладів показав, що у стоматологічній галузі спостерігається стабільна тенденція до скорочення чисельності посад лікарів-стоматологів, зниження показника забезпеченості населення лікарями-стоматологами.

5. Стоматологічна галузь є однією, яка надає найбільш високовартісні послуги у сфері охорони здоров'я. Нині в Україні оплата за стоматологічні послуги здійснюється, в основному, пацієнтами та частково цільовими виплатами з державного чи місцевого бюджетів, виплатами з системи медичного страхування. Стоматологічні заклади офіційно запроваджують платні послуги, прозора формують ціну та конкурують як повноцінні

комерційні структури за клієнтів. Прийнятий Закон України № 2168-VIII «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» залишив стоматологічну діяльність майже без фінансової державної підтримки. Тому саме пацієнти змушені взяти на себе основне фінансування, також об'єднані територіальні громади і НСЗУ частково.

6. Запровадження моделі державного управління як основи управління ресурсним забезпеченням стоматологічної галузі сприятиме покращенню управлінської діяльності в стоматологічних закладах країни, відтворенню та підвищенню ресурсного потенціалу (фінансовий, кадровий, матеріально-технічний, організаційний, нематеріальний, комунікаційний, інноваційний) та комплексного розвитку елементів управління.

7. Вдосконалення кадрової політики закладів стоматологічної галузі сформує кадрові ресурси стоматологічної галузі відповідно до реальних потреб в сучасних умовах війни; реорганізує систему розподілу і планування кадрового потенціалу закладів стоматологічної галузі; розробить нові державні стандарти вищої медичної та стоматологічної освіти; удосконалив систему кадрового забезпечення стоматологічної галузі відповідно до сучасних соціально-економічних умов тощо.

8. Для удосконалення управління ресурсним потенціалом стоматологічної галузі мають бути створені такі умови функціональної діяльності, щоб підвищували результативність діяльності стоматологічного закладу та реалізацію його економічних інтересів, а також задовольняли б та сприяли реалізації суспільних і особистісних інтересів стоматологічних працівників. Для цього потрібно здійснювати забезпечення на високому рівні управління матеріально-технічними ресурсами та ефективно та раціонально управління фінансовими ресурсами, забезпечувати підвищення рівня управління трудовими ресурсами, реалізувати загальні організаційні заходи, яка полягає створенні єдиного інформаційного простору ресурсного потенціалу стоматологічної галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барзилович А. Д. Державне регулювання ринкових механізмів у системі охорони здоров'я України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1676>
2. Бережной Ю.М. Поняття та сутність державного регулювання інформаційної сфери. *Державно-управлінські студії*. 2019. № 11. С. 4–20.
3. Богату С.І. Організація надання стоматологічної допомоги: досвід України та країн ЄС. *Наукові перспективи*. 2021. № 11 (17). С. 421–444.
4. Богату С.І. Програми державно-громадянського партнерства в стоматології країн світу. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. 1(82). С. 64–72.
5. Вороненко Ю. В., Мазур І. П. Стоматологічна допомога в Україні: аналіз основних показників діяльності за 2022 рік: довідник. Кропивницький: Поліум, 2023. 101 с.
6. Грохотов В. А., Орлова В. М. Соціологічне дослідження якості стоматологічної допомоги в закладах різної форми власності. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2021. № 4 (90). С. 49–53.
7. Денисюк О. Г. Використання ресурсного потенціалу підприємства та його фінансової складової. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. С. 21-28.
8. Деякі питання оплати праці медичних працівників закладів охорони здоров'я: Постанови КМУ від 12 січня 2022 року №2. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2-2022-%D0%BF>
9. Деякі питання реалізації програми державних гарантій медичного обслуговування населення у 2022 році : Постанова КМУ від 29 грудня 2022 року № 1440. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/1440-2021-%D0%BF>
10. Кризина Н. П., Суханова Я. А. Сутність основних понять державного управління формування та реалізації відомчої медицини в Україні. *Наукові перспективи: журнал*. 2022. № 3(21) 2022. С. 22–35.

11. Криничко Л. Р. Розробка кадрового механізму державного управління системою охорони здоров'я. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2011>

12. Лебедик С. В., Коноваленко С. О. Особливості розвитку стоматологічної допомоги у розвинених країнах Західної Європи та Північної Америки. *Медсестринство*. 2021. №3. С. 12–16.

13. Лейбович А. В. Формування та оцінка ресурсного потенціалу Запорізького регіону. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №10. С.60- 67.

14. Литвинова Л. О., Донік О. М. Реформування стоматологічної допомоги населенню України: проблеми сьогодення. *Український стоматологічний альманах*. 2020. № 2. С. 109–114.

15. Махінчук Н. В. Державно-приватне партнерство як інструмент інноваційного розвитку системи стоматологічної допомоги населенню в Україні. *Наукові перспективи*. 2021. Випуск 4 (10). С. 123–137. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/download/208/210>

16. Махінчук Н. В., Обушна Н. І. Теоретичні аспекти стратегічного управління в системі стоматологічної допомоги населенню в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 7. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1708>.

17. Мельниченко О. А., Удовиченко Н.М., Діджиталізації надання стоматологічних послуг. *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, Херсон, 11 листопада 2020 р. Херсон : Вид-во ХДАЕУ, 2020. Т. 1. С. 273–276.*

18. Обушна Н. І., Махінчук Н. В. Система стоматологічної допомоги населенню як об'єкт державного регулювання у сфері охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №11. С. 65–71. URL:<http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7487&i=10>

19. Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку медичних та фармацевтичних працівників: Наказ МОЗ

України від 14.07.2021 № 725. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/725-2021-%D0%BF#Text>

20. Про стоматологічну діяльність: проєкт Закону України від 31.05.2016 № 4736. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=59262.

21. Чуддя О. В., Стельмах О. С. Вдосконалення механізму управління ресурсним забезпеченням закладів стоматологічної галузі. Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 05 грудня 2023 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2023. С. 134-137.

22. Чуддя О. В., Стельмах О. С. Впровадження моделі державного управління як основи управління ресурсним забезпеченням стоматологічної галузі.

23. Чуддя О. В. Управління ресурсним забезпеченням стоматологічної галузі України. Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, 22–23 червня 2023 року. – Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 493-501.

24. Шевцов В. Г. Удосконалення механізмів державного регулювання комунального сектора стоматологічної допомоги населенню в Україні: дис. ...к.держ.упр. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2021. 208 с.