



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ  
ТОВАРИСТВО  
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

**Кафедра менеджменту і міжнародного бізнесу**

Допустити до захисту  
Зав.каф. \_\_\_\_\_ проф. Копитко В.І.  
«\_\_\_\_» лютого 2026 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**Ефективне управління командою стоматологічної клініки: мотивація,  
комунікація та розвиток персоналу (за матеріалами ТОВ «Біш компанії»)**

Здобувачки вищої освіти 2 курсу, групи ММОА-21  
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»  
**Гарбузової Вікторії Олександрівни**

Науковий керівник: \_\_\_\_\_ Живко Зінаїда Богданівна

професор Рецензент: \_\_\_\_\_ Леськів Г.З.  
доктор економічних наук,

кандидат технічних наук, доцент  
Львівський національний університет ветеринарної медицини  
та біотехнологій імені С.З. Гжицького

**Львів – 2025**

**ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ****Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу****ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА****на магістерську кваліфікаційну роботу****Ефективне управління командою стоматологічної клініки: мотивація,  
комунікація та розвиток персоналу (за матеріалами ТОВ «БІШ-  
КОМПАНІ»)****Здобувачки** \_\_\_\_\_ **Гарбузової В.О.** \_\_\_\_\_ групи ММОА-21**Керівник роботи** \_\_\_\_\_ **Живко З.Б.****Консультанти****Рецензент** \_\_\_\_\_ **Мартин О.М.****Завідувач кафедри** \_\_\_\_\_ **Копитко В.І.**

« \_\_\_\_ » лютого 2025 року

## ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу  
 Ступінь магістр  
 Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
 Спеціальність 073 «Менеджмент» (Менеджмент організацій і адміністрування)

ЗАТВЕРДЖУЮ  
 Завідувач кафедри менеджменту та  
 міжнародного бізнесу  
Копитко В.І.  
 «\_\_\_» лютого 2025 року

### ЗАВДАННЯ

#### ЗДОБУВАЧІ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Гарбузовій Вікторії Олександрівні

1. Тема роботи **Ефективне управління командою стоматологічної клініки: мотивація, комунікація та розвиток персоналу (за матеріалами ТОВ «БІШ-КОМПАНІ»)**

Керівник роботи Живко Зінаїда Богданівна  
доктор економічних наук, професор  
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від *30 травня 2025 року № 50*

2. Строк подання здобувачем роботи 10 січня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони України, наукові статті, тези, монографії за темою дослідження, навчальна література статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Теоретичний розділ – теоретико-методичні засади управління персоналом стоматологічної клініки. Практичний розділ – аналіз управління командою в ТОВ «Біш компанії». Рекомендаційний розділ – напрями удосконалення управління командою стоматологічної клініки. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)  
 Рис.1.1 – 1.6, табл.1.1-1.4 - теоретико-методичний матеріал; рис.2.1-2.9, табл.2.1-2.11 – аналітичні матеріали; рис.3.1-3.4, табл.3.1-3.4 – рекомендаційний матеріал.

**Консультанти розділів роботи**

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання 30 травня 2025 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>травень – червень 2025 р.</i>	<i>Остаточне затвердження плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень – серпень 2025 р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень – жовтень 2025 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>листопад 2025 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>січень 2026 р.</i>	<i>Попередній захист на кафедрі</i>

Здобувач \_\_\_\_\_ Гарбузова В.О.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Живко З.Б.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Гарбузова В.О. Ефективне управління командою стоматологічної клініки: мотивація, комунікація та розвиток персоналу (за матеріалами ТОВ «Біш компанії»). Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр спеціальності «Менеджмент (Менеджмент організацій та адміністрування)». Львів, 2026.

Обсяг роботи становить 102 сторінки, включаючи 19 таблиць, 19 рисунків.

У кваліфікаційній магістерській роботі досліджено теоретико-методичні та практичні аспекти управління персоналом стоматологічної клініки приватного типу в умовах підвищеної конкуренції та трансформації медичних послуг. Обґрунтовано сутність і особливості управління персоналом у малих медичних колективах з урахуванням специфіки стоматологічної діяльності, організаційної структури та соціально-психологічних чинників.

У роботі систематизовано сучасні теоретичні підходи до мотивації, внутрішніх комунікацій і командної взаємодії в медичних закладах. Проведено комплексний аналіз фінансового стану, кадрового потенціалу, системи мотивації та внутрішніх комунікацій ТОВ «Біш компанії», визначено загрози, а також оцінено ефективність управління персоналом і професійного розвитку працівників.

На основі результатів аналізу розроблено напрями удосконалення управління командою стоматологічної клініки, зокрема запропоновано заходи з модернізації системи мотивації, впровадження ефективних моделей комунікації, прогнозування можливих управлінських загроз та формування програми професійного розвитку персоналу. Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності приватних медичних закладів для підвищення ефективності командної роботи та якості медичних послуг.

Ключові слова: управління персоналом, стоматологічна клініка, мотивація працівників, командна взаємодія, внутрішні комунікації, професійний розвиток персоналу, приватні медичні заклади.

## ABSTRACT

Harbuzova V.O. Effective Team Management of a Dental Clinic: Motivation, Communication, and Personnel Development (Based on the Materials of LLC "Bish company"). Manuscript.

The research is submitted for obtaining the Master's degree in the specialty Management (Organization and Administration Management). Lviv, 2026.

The total volume of the thesis is 102 pages, including 19 tables and 19 figures.

The master's thesis examines the theoretical, methodological, and practical aspects of personnel management in a private dental clinic under conditions of increased competition and transformation of medical services. The essence and specific

features of personnel management in small medical teams are substantiated, taking into account the specifics of dental practice, organizational structure, and socio-psychological factors.

The study systematizes modern theoretical approaches to motivation, internal communications, and team interaction in medical institutions. A comprehensive analysis of the financial condition, human resources potential, motivation system, and internal communications of LLC «Bish company» is conducted, along with an assessment of the effectiveness of personnel management and employees' professional development.

Based on the results of the analysis, directions for improving team management in a dental clinic are developed. In particular, measures for modernizing the motivation system, implementing effective communication and team interaction models, forecasting potential managerial risks, and forming a personnel professional development program are proposed. The practical significance of the thesis lies in the possibility of applying the proposed recommendations in the activities of private medical institutions to enhance team performance and improve the quality of medical services.

**Keywords:**

personnel management, dental clinic, employee motivation, team interaction, internal communications, professional development, private medical institutions.

## ЗМІСТ

ВСТУП		8
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СТОМАТОЛОГІЧНОЇ КЛІНІКИ	13
1.1	Сутність і особливості управління персоналом у медичних закладах приватного типу	13
1.2	Теоретичні підходи до мотивації та комунікації в малих медичних колективах	20
	Висновки до Розділу 1	31
РОЗДІЛ 2	АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ В ТОВ «БІШ КОМПАНІ»	33
2.1	Загальна характеристика стоматологічної клініки та її організаційної структури	33
2.2	Аналіз фінансового стану, кадрового потенціалу, системи мотивації та внутрішніх комунікацій	40
2.3	Оцінка ефективності управління персоналом та професійного розвитку	50
	Висновки до Розділу 2	58
РОЗДІЛ 3	НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ СТОМАТОЛОГІЧНОЇ КЛІНІКИ	60
3.1	Удосконалення системи мотивації працівників з урахуванням сучасних підходів	60
3.2	Прогнозування можливих загроз, запровадження ефективних моделей комунікації та командної взаємодії	65
3.3	Формування програми професійного розвитку персоналу ТОВ «Біш компанії»	71
	Висновки до Розділу 3	76
	ВИСНОВКИ	79
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
	ДОДАТКИ	93

## ВСТУП

Ефективність функціонування приватних медичних закладів значною мірою залежить від якості управління персоналом, рівня професійної компетентності працівників та здатності керівництва формувати згуртовану, мотивовану і орієнтовану на результат команду. У сучасних умовах конкуренції на ринку стоматологічних послуг, зростання вимог пацієнтів до сервісу та клінічної безпеки, здатність клініки забезпечити високий рівень командної взаємодії стає одним із ключових факторів її стратегічного розвитку. Управління персоналом у стоматологічних установах має свою специфіку, оскільки включає не лише адміністративний контроль, але й постійне підвищення кваліфікації фахівців, регулювання міжособистісної комунікації та формування позитивного внутрішнього середовища.

*Актуальність теми дослідження* зумовлена необхідністю вдосконалення системи управління персоналом у стоматологічних клініках, що функціонують у надзвичайно динамічному середовищі медичних інновацій і підвищених стандартів обслуговування. Особливої ваги проблема набуває для малих і середніх медичних підприємств, таких як ТОВ «Біш-компані», де ефективність роботи залежить не лише від професійного рівня лікарів, але й від здатності керівництва забезпечити мотивацію, прозорі комунікації та можливості професійного розвитку. Неefективне управління командою призводить до кадрової плинності, зниження якості обслуговування, професійного вигорання працівників і, як наслідок, погіршення конкурентних позицій клініки. Саме тому дослідження механізмів покращення взаємодії, мотивації та розвитку персоналу є важливим як з теоретичного, так і з практичного погляду.

*Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми.* У процесі функціонування стоматологічної клініки ТОВ «Біш-компані» виявлено комплекс управлінських труднощів, що стосуються організації роботи персоналу. Передусім це недостатньо систематизована модель мотивації працівників, нерівномірний рівень професійної комунікації між медичними та

адміністративними підрозділами, а також відсутність цілісної програми розвитку персоналу. Це призводить до зниження командної узгодженості, зменшення якості сервісу та ризику зростання плинності кадрів.

Проблема полягає у відсутності ефективної системи управління командою, яка б поєднувала сучасні мотиваційні інструменти, прозорі комунікації та безперервний розвиток персоналу відповідно до вимог ринку медичних послуг.

Ефективне управління персоналом у стоматологічній клініці є критично важливим, оскільки якість наданих послуг безпосередньо визначається професіоналізмом, залученістю та комунікаційними компетентностями співробітників. У сучасних умовах конкуренції саме командна ефективність і рівень сервісної взаємодії формують ключові конкурентні переваги клініки.

Для ТОВ «Біш-компані» розв'язання цієї проблеми має стратегічну значущість, адже:

- дає змогу підвищити якість медичних послуг і рівень задоволеності пацієнтів;
- сприяє зменшенню конфліктності та налагодженню внутрішніх комунікацій;
- забезпечує професійне зростання співробітників і формує кадровий резерв;
- створює умови для сталого розвитку та розширення клініки;
- підвищує її репутацію на ринку стоматологічних послуг.

Загалом, формування ефективної системи мотивації, комунікації та розвитку персоналу є основою для досягнення високої результативності роботи команди та забезпечення конкурентоспроможності клініки.

*Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі.* Проблематика ефективного управління командою у сфері охорони здоров'я, включаючи стоматологічні клініки, широко представлена у сучасній науковій літературі, однак має фрагментований характер. У вітчизняних та зарубіжних дослідженнях сформовано низку концептуальних підходів до мотивації персоналу, внутрішньої комунікації та професійного розвитку медичних працівників, проте їх інтеграція

у комплексну модель управління командою стоматологічної клініки досі недостатньо систематизована.

У працях Ф. Герцберга, А. Маслоу, Д. МакГрегора, В. Врума, а також сучасних дослідників менеджменту персоналу (А. Армстронг, В.Брич, О.Вахненко, З.Живко, О. Кайдалова, Н. Шепеленко та інш.) детально розглянуто психологічні та економічні аспекти мотивації [10; 13: 28-34]. У медичних установах акцент робиться на поєднанні матеріальних стимулів, емоційної залученості та ціннісно-орієнтованого підходу.

Однак у стоматологічній практиці питання мотивації ускладнюється високою індивідуалізацією праці лікаря, різною структурою навантаження та залежністю результатів від якості командної взаємодії. Дослідження, присвячені саме мотивації в стоматологічних клініках, обмежені та переважно мають прикладний характер.

Теорія управлінських комунікацій представлена працями Ф. Котлера, Ч. Барнарда, К. Вейкса, Г. Почепцова. У медичній сфері значна увага приділяється комунікації між лікарем і пацієнтом (Л.Варава, О.Вахненко, Т.Вежновець, С. Саркісян, А. Царик та інш.), тоді як комунікація всередині медичної команди досліджена менш ґрунтовно [11-16; 18-21].

Окремі автори (З.Живко, А.Круть, В. Панченко, Л.Мельник, Т. Голдман, Л. Кравець, В.Чопчик, В.Шутурінський та інш.) аналізують мультидисциплінарні команди в лікарнях, але моделі ефективної комунікації в стоматологічних клініках висвітлені недостатньо [38-45; 56-58; 88-90]. Бракує робіт щодо цифрових інструментів комунікації, стандартів командної взаємодії та протоколів обміну інформацією.

Тема професійного розвитку у сфері охорони здоров'я активно представлена в дослідженнях, що стосуються медичної освіти, безперервного професійного розвитку (Continuous Professional Development – CPD), симуляційного навчання, командного тренінгу.

Автори (Е. Колб, П. Сенге, Дж. Салас) розкривають моделі навчання дорослих, розвиток командних компетенцій, роль лідерства у формуванні високоефективних колективів.

Для стоматологічних закладів питання розвитку персоналу розроблені лише частково [82-84]: у літературі переважають праці щодо технічного навчання лікарів (нові методи лікування, стандарти стерилізації), проте мало уваги приділяється розвитку soft skills, командного лідерства, управлінської компетентності менеджерів клінік.

Попри наявність значної кількості джерел з окремих аспектів управління персоналом, комплексна модель, яка одночасно охоплює мотивацію, внутрішню комунікацію та розвиток персоналу в стоматологічних клініках, у науковій літературі практично відсутня. Більшість досліджень зосереджена або на менеджменті медичних закладів у широкому розумінні, або на окремих управлінських функціях. Такий стан літератури зумовлює необхідність розроблення інтегрованого підходу, адаптованого до особливостей роботи стоматологічної клініки, що й визначає актуальність теми дипломного дослідження.

*Метою дипломної роботи є обґрунтування та розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності управління командою стоматологічної клініки ТОВ «Біш-компані» шляхом удосконалення системи мотивації, комунікації та професійного розвитку персоналу. Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:*

- 1) дослідити теоретичні засади управління персоналом у медичних закладах приватного типу;
- 2) проаналізувати сучасні підходи до мотивації, внутрішньої комунікації та розвитку персоналу в стоматологічних клініках;
- 3) здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Біш-компані»;
- 4) оцінити стан кадрової роботи, існуючу систему мотивації, комунікаційні процеси та рівень професійного зростання персоналу клініки;
- 5) виявити ключові проблеми в управлінні командою;

б) розробити практичні рекомендації щодо удосконалення мотиваційної системи, покращення комунікацій та формування програм професійного розвитку персоналу.

*Об'єкт дослідження* – процес управління персоналом стоматологічної клініки. *Предмет дослідження* – система мотивації, внутрішніх комунікацій та професійного розвитку персоналу в ТОВ «Біш-компані» та механізми їх удосконалення.

Методологічну основу роботи становлять загальнонаукові методи дослідження: аналіз і синтез, індукція та дедукція, опис і порівняння, системний підхід, логічне моделювання, методи соціологічного опитування та експертних оцінок. Інформаційну базу роботи складають нормативно-правові акти у сфері охорони здоров'я, статистичні дані, внутрішні документи ТОВ «Біш-компані», наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали фахових конференцій та електронні ресурси.

*Наукова новизна* полягає у систематизації сучасних підходів до управління командами медичних закладів та обґрунтуванні моделі розвитку персоналу, адаптованої до специфіки стоматологічної клініки. Запропоновані у роботі методичні рекомендації щодо вдосконалення мотиваційної системи, оптимізації комунікаційних процесів і запровадження програм професійного розвитку можуть слугувати практичним інструментом для підвищення ефективності управління персоналом у ТОВ «Біш-компані» та інших стоматологічних підприємствах.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності клініки для підвищення ефективності роботи команди, поліпшення сервісу, зниження плинності кадрів та формування конкурентних переваг на ринку стоматологічних послуг.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 102 сторінки друкованого тексту, включаючи таблиці, рисунки та ілюстративні матеріали.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СТОМАТОЛОГІЧНОЇ КЛІНІКИ

### 1.1. Сутність і особливості управління персоналом у медичних закладах приватного типу

Управління персоналом у приватних медичних установах - це сукупність соціально-технічних процесів, спрямованих на формування, утримання й стимулювання трудового колективу з метою забезпечення високої якості медичних послуг, економічної ефективності та конкурентоспроможності закладу. На відміну від великих державних лікарень, приватні стоматологічні клініки (десь від малого до середнього бізнесу) поєднують класичні HR-функції (планування, підбір, адаптація, оцінка, мотивація) з елементами підприємницького менеджменту: маркетингом послуг, клієнт-орієнтованим сервісом, управлінням прибутковістю та брендом.

Галузеві специфіки, що обумовлюють підхід до управління персоналом (табл.1.1).

Таблиця 1.1

#### Галузеві особливості підходу до управління персоналом\*

№ з/п	Специфіка	Сутність
1	Високий рівень професійної автономії і відповідальності лікарів	Лікар-стоматолог не лише виконує клінічну функцію, а часто є «обличчям» послуги; отже, мотивація та управління мають враховувати професійну незалежність, етичні норми і клінічне судження
2	Мультидисциплінарність команди	Стандартний персонал включає лікарів різних спеціалізацій, медичних сестер/гігієністів, адміністраторів, рентген-операторів, лаборантів, що вимагає узгоджених комунікаційних процесів і чіткого розподілу ролей
3	Сервісна орієнтація та клієнтоцентризм	Якість комунікації з пацієнтом, вміння формувати довіру та менеджмент скарг прямо впливають на лояльність і повторні звернення
4	Малий розмір організації і гнучкість	У невеликих колективах можливі швидкі зміни структури, персональні відносини та більший вплив індивідуальних факторів. Це створює як переваги (швидка адаптація), так і ризики (суб'єктивізм у прийнятті рішень)

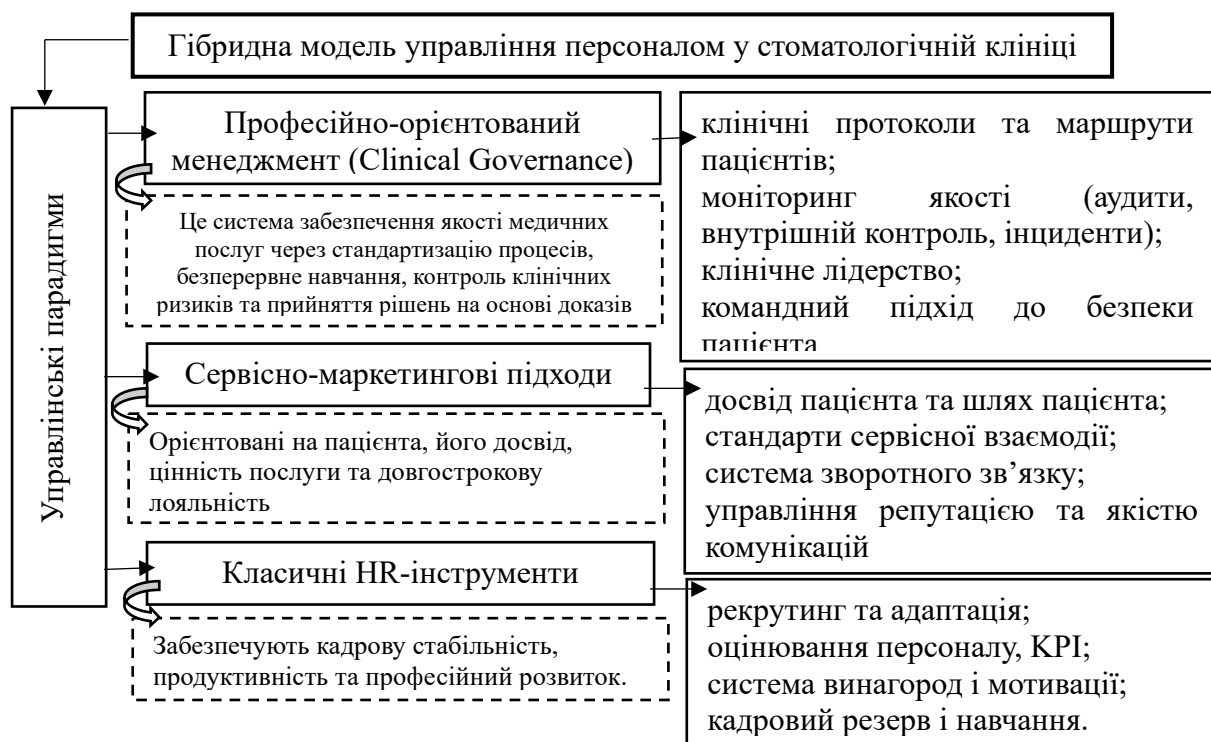
## Продовження таблиці 1.1

5	Регуляторні та етичні вимоги	Персонал повинен дотримуватись санітарних норм, стандартів безпеки пацієнтів, вимог ліцензування і клінічних протоколів – отже, управлінські практики повинні інтегрувати клінічну відповідальність і контроль якості
6	Економічна залежність від продуктивності конкретних фахівців	Доходи клініки часто більшою мірою залежать від індивідуальної продуктивності лікаря, що формує потребу в прозорих механізмах оцінки та розподілу винагороди

\*Сформовано автором

Виходячи з переліченого, до управління персоналом приватної стоматологічної клініки доцільно застосовувати гібридну модель, що поєднує: професійно-орієнтований менеджмент (clinical governance), сервісно-маркетингові підходи та класичні HR-інструменти.

Гібридна модель управління персоналом стоматологічної клініки (рис.1.1).



**Рис.1.1. Гібридна модель управління персоналом стоматологічної клініки\***

\*Сформовано автором

Стосовно концепції моделі та її наукового підґрунтя слід зазначити, що гібридна модель управління персоналом у стоматологічній клініці базується на інтеграції трьох ключових управлінських парадигм, які у взаємодії формують

цілісну, адаптивну й результативну систему менеджменту. Ці компоненти взаємодіють, утворюючи комплексну управлінську систему, орієнтовану на якість лікування, сервіс і ефективність роботи персоналу (табл.1.2).

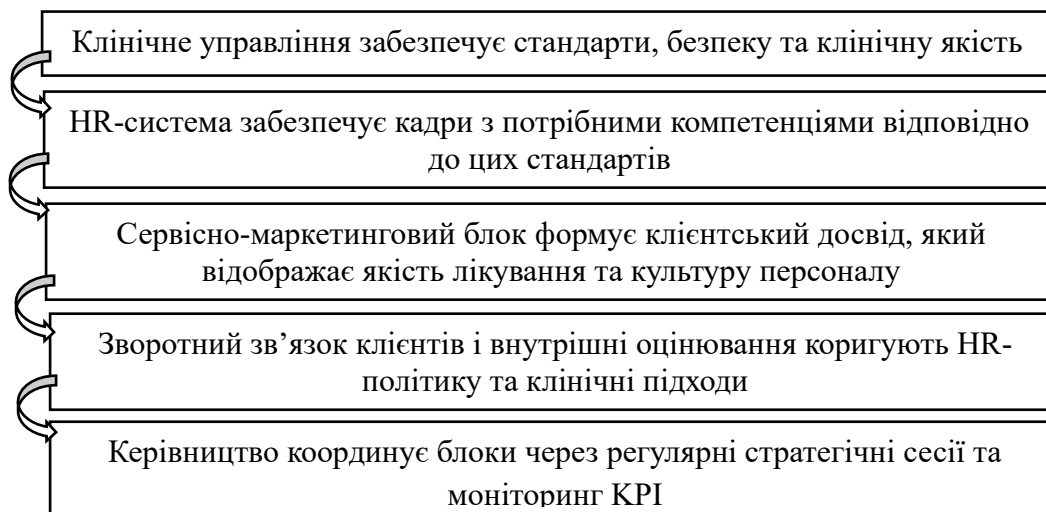
Таблиця 1.2

### Структура гібридної моделі\*

№ з/п	Сутність структури
1	<b>Елемент 1. Клінічне управління (clinical governance)</b>
	<b>Забезпечує:</b>
	клінічну якість, безпечність і відповідність медичним стандартам; формування клінічного лідерства серед ключових лікарів; доказовість прийняття рішень; внутрішні аудити та клінічний контроль.
	<b>Інструменти:</b>
	клінічні протоколи та чек-листи; аналіз інцидентів і клінічних помилок; щомісячні клінічні наради; клінічні KPI (скорочення повторних візитів через ускладнення, відповідність протоколам, якість лікування).
2	<b>Елемент 2. Сервісно-маркетинговий блок</b>
	Спрямований на створення конкурентної цінності клініки
	<b>Забезпечує:</b>
	формування позитивного досвіду пацієнта; стандарти взаємодії на всіх етапах – від реєстрації до післяпроцедурного супроводу; управління задоволеністю пацієнтів; розвиток бренду клініки.
	<b>Інструменти:</b>
	стандарти сервісу (скрипти, алгоритми, етикет); система управління відгуками; NPS, CSI; маркетингові комунікації (CRM, персоналізовані нагадування, retention-політики).
3	<b>Елемент 3. HR-платформа</b>
	Формує кадровий потенціал, що здатний забезпечити високу якість послуг
	<b>Забезпечує:</b>
	підбір персоналу, який відповідає корпоративній культурі; оцінювання результативності; мотивацію та кар'єрний розвиток; мінімізацію плинності кадрів.
	<b>Інструменти:</b>
	компетентнісний профіль посади; KPI для лікарів і адміністративного персоналу; регулярне оцінювання результатів; програми підвищення кваліфікації; система бонусів та нематеріальної мотивації

\*Сформовано автором

Враховуючи інструменти та елементи гібридної моделі (логіка взаємодії) зазначимо, що вона працює наступним чином (рис.1.2).



**Рис. 1.2. Логіка взаємодії гібридної моделі\***

\*Розроблено автором

Це перетворює клініку на адаптивну систему, де якість лікування, сервіс і кадрова політика утворюють замкнений цикл удосконалення. Рекомендації саме для приватних стоматологічних клінік за блоками можна сформувати:

1) клінічний блок: впровадити внутрішні клінічні протоколи та перевірки; формувати клінічних лідерів серед досвідчених лікарів; проводити щоквартальні клінічні аудити; запровадити цифрову систему контролю (електронна історія хвороби, CRM);

2) сервісно-маркетинговий блок: стандартизувати комунікації (скрипти, регламенти); створити карту «подорожі пацієнта»; моніторити відгуки й обов'язково відповідати на них; застосовувати CRM для персональних нагадувань і рекомендацій; формувати власний бренд клініки (візуальна айдентика, tone of voice);

3) HR-система: розробити компетентнісні профілі для кожної посади; впровадити систему оцінювання результатів (KPI + OKR); стимулювати безперервний професійний розвиток; використовувати матеріальні й нематеріальні стимули (премії, гнучкі графіки, участь у тренінгах, визнання).

Порівняння критеріїв управління приватними та державними клініками (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Порівняння приватних і державних клінік

Критерій	Приватні клініки	Державні клініки
Орієнтація на пацієнта	Висока, сервіс – ключовий елемент	Низька або середня, сервіс не є пріоритетом
Мотивація персоналу	Гнучка, ринкова, залежна від результатів	Фіксована, регламентована ставками
Управління персоналом	Гнучке, результативне, з KPI	Бюрократичне, формальне
Культура клієнтоорієнтованості	Висока, конкуренція стимулює розвиток	Низька, сервіс менш регламентований
Якість комунікацій	Стандартизовані скрипти, CRM, digital-сервіси	Обмежені інструменти
Клінічний контроль	Інвестиції в якість, інновації	Залежність від обладнання та бюджету
Професійний розвиток	Регулярне навчання, сертифікації	Нерегулярне, залежить від керівництва

\*Складено автором

Завдяки проведеному аналізу, визначимо переваги та недоліки гібридної моделі. Переваги полягають у тому, що поєднує клінічну якість і сервіс; забезпечує системність у роботі персоналу; підвищує лояльність пацієнтів та збільшує повторні візити; сприяє зниженню ризиків та підвищенню безпеки; стимулює професійний розвиток працівників; забезпечує високу рентабельність клініки через ефективність персоналу. Відповідно недоліками будуть наступні аспекти - потреба інвестицій у цифрові інструменти та навчання; потреба у високій дисципліні персоналу; необхідність постійного моніторингу KPI; можливий опір змінам із боку лікарів старої школи.

Гібридна модель управління персоналом стоматологічної клініки, що поєднує clinical governance, сервісно-маркетингові підходи та класичні HR-інструменти, забезпечує високу якість лікування, конкурентний сервіс і стабільний розвиток персоналу.

Для приватних клінік це – ключ до сталого розвитку, формування лояльності пацієнтів і зміцнення позицій на ринку.

Ключові вимоги до менеджера-HR у такому середовищі: розуміння клінічних процесів, здатність вирішувати кадрові конфлікти, навички побудови мотиваційних схем, адаптованих до індивідуальної продуктивності, та забезпечення відповідності стандартам якості.

Діяльність менеджера-HR у стоматологічній клініці приватного типу виходить далеко за межі традиційної роботи з персоналом. У середовищі, де взаємодіють клінічна якість, сервісна компетентність та економічна ефективність, HR-фахівець стає стратегічним партнером, відповідальним як за кадрову стабільність, так і за реалізацію стандартів медичної діяльності. Нижче представимо детально розкриті вимоги, зокрема, глибоке розуміння клінічних процесів і медичної специфіки (1); компетентність у вирішенні кадрових конфліктів і формуванні позитивного мікроклімату (2); навички розроблення та впровадження мотиваційних схем, адаптованих до індивідуальної продуктивності (3).

HR може не бути лікарем, але зобов'язаний орієнтуватися в основних видах стоматологічних послуг, їхній тривалості, складності та ресурсомісткості; розуміти структуру клінічних маршрутів пацієнта (від первинної консультації до завершення лікування); знати критерії якості стоматологічних процедур, фактори ризику, вимоги до стерильності та документації; розуміти, як клінічна помилка впливає на репутацію, безпеку та фінансову стабільність клініки; враховувати специфіку навантаження лікаря під час планування графіків, адаптації та оцінювання (1).

Це дозволяє HR приймати рішення, які не суперечать *clinical governance*, і забезпечує реалістичність управлінських рішень у сфері мотивації, підбору та розвитку.

Стоматологічна клініка – це малий колектив із високим рівнем стресогенності (відповідальність за пацієнтів, високі стандарти, інтенсивне навантаження). Тому HR повинен володіти: навичками медіації та конструктивного ведення переговорів; умінням швидко локалізувати конфлікт між персоналом (лікар → медсестра, адміністратор → лікар, пацієнт →

персонал); здатністю формувати правила внутрішньої комунікації, що запобігають конфліктам; умінням аналізувати приховані причини конфлікту (перевтома, нерівномірний розподіл пацієнтів, несправедливі бонуси, непорозуміння в сервісних стандартах); застосовувати інструменти емоційного менеджменту та психологічної підтримки (2).

Адекватне вирішення конфліктів мінімізує плинність кадрів – один із ключових ризиків приватних клінік. У приватній стоматології мотивація – це багаторівнева система, яка має враховувати відмінності між лікарями, асистентами та адміністраторами. HR повинен уміти:

- будувати продуктивно-орієнтовані системи оплати (відсоток від послуг, бонуси за нових пацієнтів, додаткові премії за якість);
- застосовувати KPI та OKR, де враховується не лише фінансовий результат, а і поведінкова та сервісна складова: точність ведення документації, дотримання клінічних протоколів, кількість повторних візитів, оцінка пацієнтів (NPS);
- впроваджувати гнучкі схеми нематеріальної мотивації: участь у навчанні, корпоративні заходи, індивідуальний кар'єрний розвиток, система «визнання та подяки»;
- проводити регулярний огляд ефективності (performance-review) персоналу.

Мотивація має бути прозорою, передбачуваною та диференційованою, що є критичним саме для приватної практики. У межах гібридної моделі HR відповідає за підтримку культури якості та відповідності медичним стандартам.

Обов'язкові компетенції HR у цій сфері:

- знання Нацстандартів МОЗ, норм інфекційного контролю та внутрішніх політик клініки;
- контроль виконання персоналом процедур стерилізації, ведення медичної документації, сервісних протоколів;
- регулярний аудит робочих інструкцій;
- участь у розробленні політик безпеки пацієнтів;

- впровадження системи навчання та переатестації персоналу;
- вміння проводити внутрішні перевірки та готувати персонал до зовнішніх інспекцій.

Це робить HR ключовою ланкою між персоналом, сервісом і клінічними вимогами. Менеджер-HR у приватній стоматологічній клініці повинен бути не лише управлінцем, а медіатором, аналітиком, фахівцем із мотивації, консультантом із сервісу та гарантом якості [87-93].

Гібридна модель вимагає від фахівця ширшого набору компетенцій, ніж традиційні HR-функції:

- розуміння медицини,
- управління комунікаціями та конфліктами,
- побудова складних мотиваційних схем,
- дотримання стандартів клінічної якості.

## **1.2. Теоретичні підходи до мотивації та комунікації в малих медичних колективах**

Класичні теорії мотивації дають корисний інструментарій для формування мотиваційних систем у стоматологічних клініках: теорія ієрархії потреб Маслоу; двухфакторна теорія Герцберга; теорія очікувань Врума та самодетермінаційна теорія (Deci, Ryan).

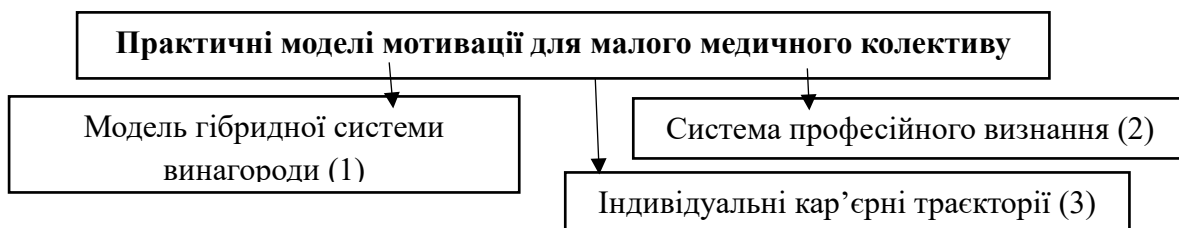
Теорія ієрархії потреб Маслоу (1) – у контексті клініки це означає забезпечення базових потреб персоналу (безпека праці, стабільна оплата), соціальних потреб (командна приналежність), потреб у визнанні (професійне визнання, відгуки пацієнтів) і самореалізації (кар'єрний ріст, підвищення кваліфікації). Для лікаря важлива також автономія та клінічна свобода – це відповідає верхнім рівням піраміди.

Двухфакторна теорія Герцберга (2) – вирізняє фактори гігієни (зарплата, умови праці, політика клініки) і мотиваційні фактори (визнання, досягнення, відповідальність). В умовах стоматологічної практики важливо усунути «гігієнічні» недоліки та посилити мотиваційні драйвери: участь у прийнятті рішень, клінічні досягнення, можливість вести власні проекти.

Теорія очікувань Врума (3). Персонал буде мотивований, якщо вірить, що зусилля призведуть до результату (ефективні лікування, позитивні відгуки), а результат – до винагороди (бонуси, підвищення статусу). Це потребує прозорих метрик продуктивності та зв'язку між показниками і винагородою.

Сучасні підходи: самодетермінаційна теорія (Deci, Ryan) (4) – наголошує на трьох базових психологічних потребах: автономія, компетентність, соціальна пов'язаність. В стоматології це означає створення умов для професійної автономії, надання зворотного зв'язку та розвитку, і сприяння командній єдності.

Практичні моделі мотивації для малого медичного колективу (рис. 1.3):



**Рис. 1.3. Практичні моделі мотивації для малого медичного колективу\***

\*Сформовано автором

Модель гібридної системи винагороди (1): базова ставка + винагороди за продуктивність (наприклад, відсоток від обороту або бонуси за КРІ), нефінансові винагороди (публічне визнання, участь у конференціях).

Система професійного визнання (2): «кейс-меєри», визнання найкращих пацієнтських відгуків, щомісячні нагороди.

Індивідуальні кар'єрні траєкторії (3): розробка планів розвитку для лікарів та адміністраторів, включення в програми менторства та підвищення кваліфікації.

Комунікація в медичному колективі охоплює клінічну (передача інформації про пацієнта), організаційну (координація роботи) та міжособистісну (мотивація, вирішення конфліктів) складові [28-30]. Теоретично доцільно застосовувати:

1. Модель відкритої комунікації (open communication), яка сприяє довірі й зниженню помилок; передбачає регулярні наради, прозорі процедури передачі інформації.

2. Управління ресурсами екіпажу (crew resource management (CRM)) адаптований для медицини. Хоча походить з авіації, CRM підкреслює важливість ситуаційної обізнаності, ефективної командної взаємодії та стандартних протоколів передачі інформації (наприклад, SBAR – Situation, Background, Assessment, Recommendation) (СПОР – ситуація, передумови, оцінка, рекомендація). У стоматології використання структурованих протоколів підвищує безпеку пацієнта і координацію між лікарем і асистентом.

3. Теорія соціального обміну. Комунікація базується на очікуваннях взаємності: чим більше працівник отримує в обмін на свій внесок, тим вищою є мотивація до співпраці.

Особливості комунікацій у малих колективах характеризуються такими ознаками, як швидкість прийняття рішень завдяки неформальним зв'язкам; наявністю ризику персоналізації конфліктів, оскільки люди часто знайомі особисто, невирішені конфлікти можуть ескалувати. Крім того має місце потреба у формалізації ключових процедур (облік пацієнтів, стерилізація, обмін клінічною інформацією), щоб уникнути залежності від індивідуальної пам'яті. Виникає необхідність регулярного зворотного зв'язку, зокрема, проведення коротких щоденних чи щотижневих «хадлів», аналіз пацієнтських кейсів, заходи з тимблдіingu.

*Хадли* – це короткі оперативні наради команди (5–10 хвилин), спрямовані на узгодження поточних завдань, обговорення змін у графіку, ризиків або проблем, що можуть вплинути на роботу клініки. Їх мета – забезпечити безперервність інформаційного обміну; синхронізувати команду; підвищити

швидкість прийняття рішень; зменшити ймовірність помилок у пацієнтському сервісі. У медичному менеджменті хадли вважають інструментом операційної безпеки та службової комунікації.

Стосовно аналізу пацієнтських кейсів, то це регулярний розбір клінічних випадків (case review), які мали успішні або проблемні результати. Цей аналіз включає три компоненти: клінічний аналіз (діагностика, протокол лікування, альтернативні дії); організаційний аналіз (комунікації, взаємодія персоналу, запис, документообіг); сервісний аналіз (поведінка пацієнта, задоволеність, рекламації). Метою аналізу пацієнтських кейсів є підвищення професійної компетентності; попередження повторення помилок; оптимізація стандартів та протоколів роботи; розвиток командного клінічного мислення. Це один із ключових інструментів безперервного професійного розвитку персоналу в сучасних медичних закладах.

Заходи з тимблдингу сприяють зменшенню конфліктів. Тимблдинг – це організовані заходи, спрямовані на формування згуртованої, довірливої й ефективної команди. Форми: майстер-класи, корпоративні активності, тренінги, спортивні події, квест-завдання, командні ігри. Мета: підвищення командної взаємодії; формування довіри та відкритої комунікації; профілактика професійного вигорання; покращення загального мікроклімату в клініці. У сфері стоматології тимблдинг сприяє зменшенню конфліктів між адміністраторами, лікарями та асистентами й покращує якість сервісу.

Це інструменти ефективного управління командою, які забезпечують узгодженість дій персоналу; якісну комунікацію; високу стандартизацію медичного сервісу; професійний розвиток співробітників; психологічний комфорт і мотивацію.

Ефективність вимірюється через комплекс індикаторів: плинність кадрів, задоволеність працівників (анкетування), середній час обслуговування пацієнта, індекс повторних звернень, кількість скарг, клінічні індикатори безпеки (інфекції, помилки). Для аналізу доцільно застосовувати методи опитування (Likert-

шкали), інтерв'ю з ключовими працівниками, SWOT-аналіз внутрішніх HR-практик.

Ефективність управління персоналом у стоматологічній клініці доцільно вимірювати за допомогою інтегрованої системи показників, що дозволяє оцінити роботу команди як з організаційної, так і з клінічної точки зору (рис. 1.4). Такий підхід забезпечує об'єктивне бачення сильних і слабких сторін HR-системи та дає змогу приймати управлінські рішення, засновані на даних [19-22; 32-33].



**Рис. 1.4. Ефективність управління персоналом у стоматологічній клініці\***

\*Сформовано автором

Для вимірювання рекомендовано використовувати Likert-шкали (5- або 7-бальні градації). Ці показники найтісніше пов'язані з командною взаємодією, якістю протоколів та рівнем професійного розвитку персоналу.

Для комплексної оцінки HR-системи доцільно застосовувати поєднання кількісних та якісних методів:

1. Анкетування персоналу – використання Likert-шкал дозволяє кількісно вимірювати ставлення працівників до окремих аспектів роботи (мотивація, керівництво, навантаження, навчання). Легко обробляється статистично, забезпечує порівнянність результатів у динаміці.

2. Глибинні інтерв'ю з ключовими працівниками – проводяться з керівником клініки, старшим лікарем, адміністраторами. Дають змогу виявити проблеми, які не відображаються у звичайних анкетах: конфлікти, приховані ризики, неефективні процеси.

3. SWOT-аналіз HR-практик застосовується для стратегічного оцінювання кадрової системи за чотирма напрямками:

- S (strengths) – сильні сторони (досвід персоналу, корпоративна культура);
- W (weaknesses) – слабкі сторони (перевантаження, низька мотивація);
- O (opportunities) – можливості (цифровізація, навчальні програми, оновлення сервісних стандартів);
- T (threats) – загрози (конкуренція, дефіцит кадрів, підвищення вимог пацієнтів).

Саме SWOT-аналіз для управління персоналом надає чітке розуміння внутрішнього стану кадрової системи. SWOT допомагає виявити *сильні (S)* і *слабкі сторони (W)* HR-процесів, зокрема:

- якість підбору кадрів;
- рівень мотивації персоналу;
- ефективність комунікацій;
- адаптацію нових працівників;
- професійний розвиток і навчання;
- рівень плинності кадрів.

Це дозволяє керівництву бачити реальну ситуацію, а не спиратися на інтуїцію чи окремі скарги.

Завдяки SWOT-аналізу є можливість визначення зовнішніх факторів, що впливають на персонал. Аналіз *можливостей (O)* та *загроз (T)* дозволяє оцінити зовнішнє середовище:

- ринок праці (дефіцит фахівців, конкуренція за персонал),
- зміни у законодавстві,
- вимоги пацієнтів або клієнтів,
- можливості навчання і цифровізації,
- технологічний розвиток галузі.

Це дає змогу підготувати кадрову систему до зовнішніх змін і мінімізувати ризики.

Для формування обґрунтованої HR-стратегії SWOT-аналіз дозволяє пов'язати внутрішні ресурси з можливостями зовнішнього середовища. На цій основі формуються стратегічні рішення:

- як використовувати сильні сторони для розвитку (наприклад, сильна корпоративна культура → створення школи молодого спеціаліста);
- як нейтралізувати слабкі сторони (висока плинність → оновлення мотиваційної системи);
- як реалізувати зовнішні можливості (курси, цифрові рішення, гранти);
- як протидіяти загрозам (кадровий дефіцит → розвиток кадрового резерву).

SWOT дає можливість визначити, які проблеми з метою пріоритизації управлінських рішень потребують першочергового втручання:

- що критично,
- що можна відкласти,
- що повинно бути інтегровано в довгострокову стратегію.

Це економить ресурси та допомагає не розпорошувати зусилля.

SWOT дає чіткі аргументи для підвищення прозорості та обґрунтованості HR-політики для:

- переговорів із власниками,
- обґрунтування бюджету на персонал,
- стратегічних змін у мотивації, навчанні, комунікації.

Документовані результати аналізу роблять управління персоналом більш системним та професійним [19; 27; 29].

На основі SWOT-аналізу можна формувати базу для подальших управлінських моделей: карту ризиків у HR, HR-стратегію, програму розвитку персоналу, KPI системи мотивації, план удосконалення команди та сервісу.

SWOT-аналіз HR-практик є одним із найефективніших аналітичних інструментів у системі управління персоналом, оскільки дозволяє комплексно оцінити поточний стан кадрової роботи та визначити стратегічні напрями її вдосконалення. Його застосування дає керівництву клініки або підприємства низку важливих управлінських переваг.

SWOT-аналіз HR-практик – це інструмент стратегічної діагностики, який дозволяє глибоко зрозуміти кадрову систему, чітко визначити слабкі місця та сформувати ефективний план розвитку персоналу. Для стоматологічної клініки це особливо важливо, оскільки якість роботи команди безпосередньо впливає на сервіс, безпеку пацієнтів, фінансові результати та конкурентоспроможність.

Використання описаної системи індикаторів та методів оцінювання дає можливість отримати всебічне уявлення про ефективність управління командою стоматологічної клініки. Це дозволяє оптимізувати мотивацію персоналу; покращити якість сервісу та клінічної роботи; зміцнити лояльність і стабільність команди; забезпечити конкурентоспроможність клініки.

### **1.3. Роль професійного розвитку персоналу в забезпеченні ефективності діяльності стоматологічної клініки**

Професійний розвиток включає формальну та неформальну освіту, підвищення кваліфікації, клінічні тренінги, участь у конференціях, програми наставництва й самоосвіти [6; 35]. В умовах стоматології швидке впровадження технологічних інновацій (нові матеріали, цифрові технології, CAD/CAM, 3D-сканування) потребує постійного оновлення компетенцій. Розвиток персоналу

прямо впливає на два ключові показники: клінічну якість лікування і рівень пацієнтського сервісу.

Запровадження компетентнісного підходу передбачає: визначення набору ключових компетенцій для кожної професійної ролі (клінічні навички, комунікація з пацієнтом, робота в команді, дотримання стандартів безпеки); оцінку відповідності компетенцій (початкова оцінка, періодичні атестації); побудову індивідуальних планів розвитку (IDP) з цілями, заходами, строками та відповідальними; впровадження навчальних модулів (зовнішні курси, внутрішні workshop, case review).

Методи і форми розвитку персоналу (рис. 1.5):



**Рис. 1.5. Методи і форми розвитку персоналу\***

\*Сформовано автором

Вплив професійного розвитку на економічні й організаційні показники:

- 1) Підвищення якості лікування → зниження кількості повторних процедур і скарг → збереження репутації → зростання лояльності клієнтів.
- 2) Розширення спектру наданих послуг → збільшення середнього чеку і диверсифікація доходів.
- 3) Зниження плинності кадрів через інвестиції в розвиток → зменшення витрат на підбір і адаптацію нових працівників.

4) Підвищення клінічної безпеки → зниження юридичних ризиків та пов'язаних витрат.

Оцінка повинна мати кілька рівнів:

реакція (задоволеність навчанням);

навчання (зростання знань);

поведінка (зміни в практиці);

результати (покращення клінічних і бізнес-показників).

Оцінювання результатів навчання має бути комплексним і включати кілька взаємопов'язаних рівнів. Такий підхід дозволяє не лише визначити, чи сподобалося навчання учасникам, а й виміряти справжній вплив на їхню професійну діяльність і результати роботи клініки (табл.1.4).

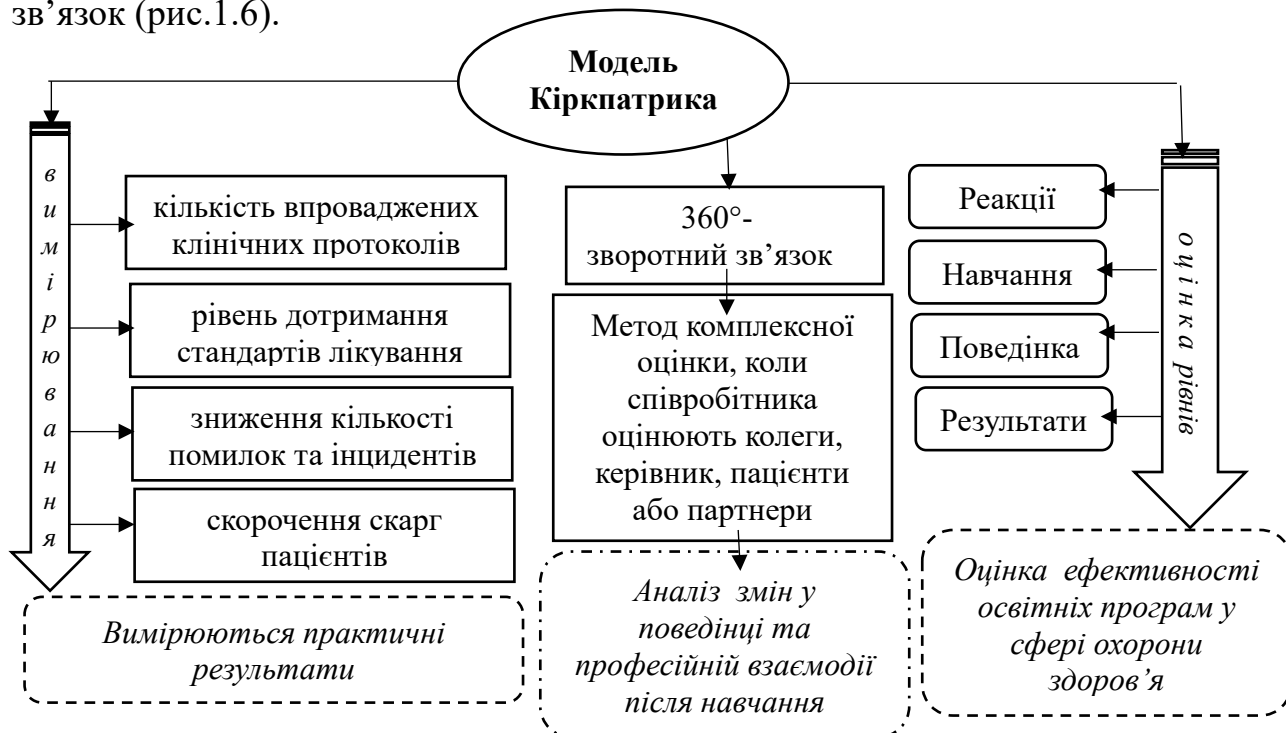
Таблиця 1.4

#### Підходи оцінювання результатів навчання\*

№ з/п	Підхід	Інструменти
1	Рівень реакції (Reaction) – задоволеність навчанням	
	На цьому рівні визначають, як учасники сприйняли навчальний процес: чи був матеріал зрозумілим, викладач – компетентним, а умови – комфортними.	анкети реакції, короткі опитування після тренінгу, NPS (індекс лояльності до навчання).
2	Рівень навчання (Learning) – приріст знань та навичок	
	Вимірюються реальні зміни у знаннях, уміннях та переконаннях учасників після навчання.	тести «до» і «після», практичні вправи, оцінка виконання клінічних маніпуляцій, стандартизовані чек-листи.
3	Рівень поведінки (Behavior) – зміни у практичній діяльності	
	Оцінюється, чи впровадили працівники отримані знання у своїй повсякденній роботі. Це визначається не відразу після навчання, а через кілька тижнів або місяців.	спостереження в робочих умовах, аудит протоколів, 360°-зворотний зв'язок, оцінка дотримання стандартів.
4	Рівень результатів (Results) – вплив на клінічні та бізнес-показники	
	Це найвищий рівень, що показує реальний ефект навчання для організації. Приклади результатів: зростання якості лікування; зменшення кількості скарг пацієнтів; підвищення продуктивності роботи лікарів і адміністраторів; збільшення кількості впроваджених клінічних протоколів; покращення фінансових показників (конверсія, середній чек, повторні візити).	KPI, аудит клінічних індикаторів, аналітика скарг, порівняння бізнес-даних «до» і «після».

\*Сформовано автором

Для цього використовують модель Кіркпатрика (четверирівнева оцінка), КРІ (кількість впроваджених протоколів, зниження скарг) та 360°-зворотний зв'язок (рис.1.6).



**Рис. 1.6. Модель Кіркпатрика\***

\*Складено автором

Узагальнення теоретично-методичних підходів та їх застосування в практиці медичних установ, зокрема стоматологічних клінік.

Інтегрований підхід (1) полягає в тому, що для клініки доцільно запровадити інтегровану HR-систему, що поєднує мотиваційні практики (компенсації та нефінансові заохочення), стандартизовані комунікаційні процедури (щоденні станд-апи, SBAR-звіти, CRM-елементи) та цілеспрямовані програми розвитку компетенцій (менторство, тренінги).

Адаптивні мотиваційні моделі (2) часто використовують, оскільки дохід клініки прямо залежить від індивідуальної продуктивності, необхідна прозора система розподілу доходів (базова ставка + премії за КРІ), при цьому забезпечуючи етичні й професійні стандарти.

Формалізація комунікацій (3) дає підстави стверджувати, що навіть у малому колективі треба впровадити формалізовані протоколи передачі

інформації про пацієнта, ведення документації та подання екстрених повідомлень. Це знижує ризики й підвищує ефективність роботи.

Компетентнісний менеджмент (4) направлений розробити набір компетенцій для ключових ролей, впровадити періодичну оцінку та індивідуальні плани розвитку, що корелюються з бізнес-цілями клініки.

Методика впровадження і оцінки (5) створює умови почати з діагностики (анкетування персоналу, аналіз показників, SWOT), визначити пріоритетні інтервенції, реалізувати пілотні програми (наприклад, система KPI у відділенні терапії), оцінити ефекти через 3–6 місяців і масштабувати успішні практики.

## **Висновки до Розділу 1**

У першому розділі було системно розглянуто теоретико-методичні засади управління персоналом стоматологічної клініки, що дало можливість сформулювати комплексне розуміння специфіки роботи малих медичних команд, механізмів мотивації та комунікації, а також ролі професійного розвитку в досягненні стабільної якості медичних послуг.

Управління персоналом у стоматологічній клініці має специфіку, зумовлену високими вимогами до безпеки пацієнтів, необхідністю дотримання протоколів лікування, збалансуванням індивідуальної клінічної автономії лікарів та єдиних стандартів сервісу. Визначено, що у малих приватних клініках персонал часто виконує мультифункціональні ролі, що потребує гнучкої системи розподілу відповідальності, високого рівня внутрішньої координації та взаємозалежності.

На основі аналізу класичних та сучасних теорій мотивації встановлено, що для стоматологічних клінік найбільш релевантними є комбіновані мотиваційні моделі: грошові стимули, кар'єрне та професійне зростання, визнання та психологічний комфорт, участь у прийнятті рішень.

Визначено, що ефективна внутрішня комунікація в малих медичних командах забезпечує зниження кількості помилок, швидкість реагування,

мінімізацію конфліктів та формування культури співпраці. Особливу роль відіграють щоденні мікро-комунікації: короткі наради («huddle»), обговорення клінічних кейсів, зворотний зв'язок.

Професійний розвиток виявлено ключовим чинником конкурентоспроможності стоматологічної клініки. Його ефекти проявляються у:

- зростанні клінічної майстерності та безпеки,
- зменшенні ризику професійного вигорання,
- підвищенні якості сервісу,
- залученості та лояльності персоналу.

З'ясовано, що в сучасних умовах професійний розвиток має носити безперервний характер, охоплюючи навчання, стандартизацію процедур, симуляційні тренінги, коучинг та внутрішні освітні цикли.

Теоретичний аналіз засвідчив, що ефективне управління персоналом стоматологічної клініки базується на інтеграції трьох ключових блоків:

1. чітко вибудованої структури управління та розподілу ролей;
2. мотивуючого та прозорого середовища комунікації;
3. системного й регулярного професійного розвитку персоналу.

Саме поєднання цих елементів забезпечує якість медичних послуг, низьку плинність кадрів, високу залученість працівників та конкурентні переваги клініки в умовах ринку.

Запропоновано інтеграційну модель управління персоналом стоматологічної клініки, яка поєднує мотиваційні механізми, внутрішню комунікацію та професійний розвиток в єдину систему забезпечення якості медичних послуг.

Наукова новизна полягає в тому, що в роботі вперше акцентовано взаємозалежність цих трьох компонентів як єдиного управлінського контуру, що дозволяє: підвищити командну узгодженість, зменшити управлінські втрати (конфлікти, комунікаційні розриви), забезпечити стабільність стандартів клінічної та сервісної роботи.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ В ТОВ «БІШ-КОМПАНІ»

### 2.1. Загальна характеристика стоматологічної клініки та її організаційної структури

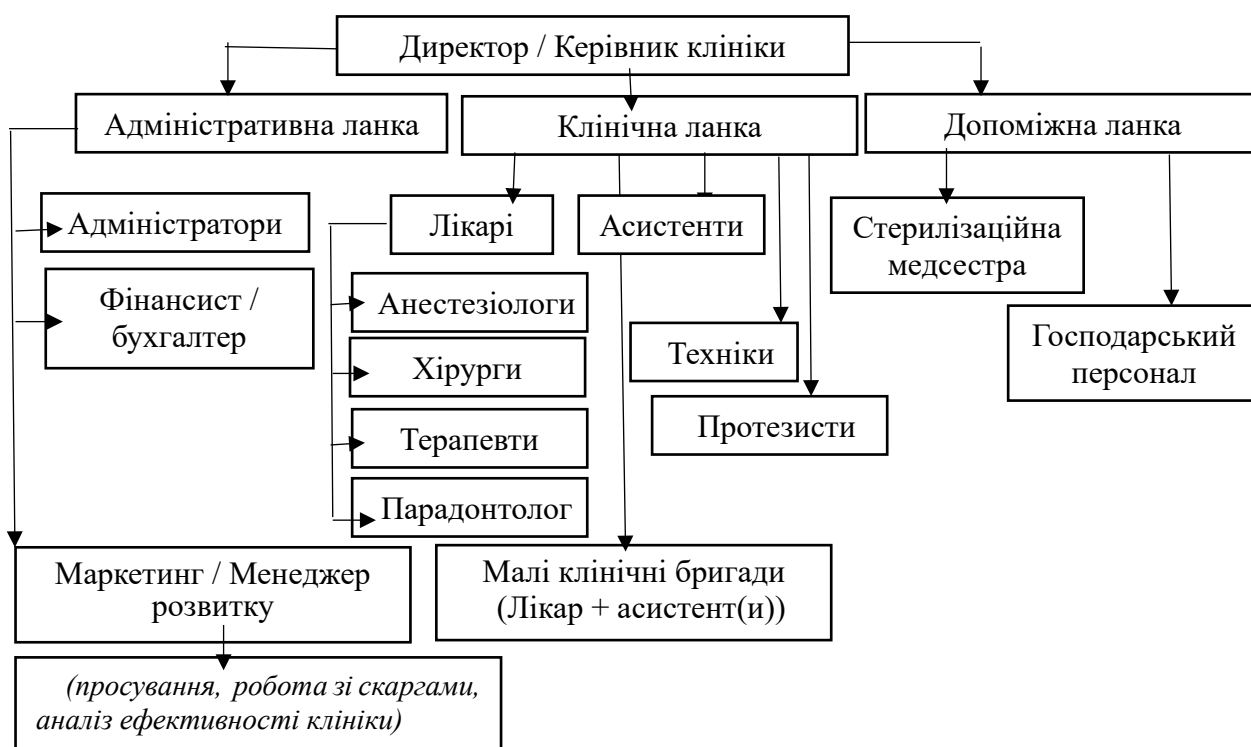
Товариство з обмеженою відповідальністю «БІШ-КОМПАНІ» є приватним медичним підприємством, діяльність якого спрямована на надання стоматологічних послуг комплексного типу. Функціонування клініки ґрунтується на положеннях чинного законодавства України та внутрішніх нормативних документах, насамперед – Статуті Товариства, який визначає організаційно-правові засади управління, принципи формування статутного капіталу, права й обов’язки учасників, а також систему органів управління [79].

Клініка позиціонує себе як сучасний медичний заклад приватного типу, що орієнтується на індивідуальний підхід до пацієнта, високий рівень сервісу та використання новітніх клінічних технологій. Основними видами діяльності є терапевтична, ортопедична, хірургічна, ортодонтична стоматологія, гігієна та профілактика, а також супутні діагностичні процедури. У своїй роботі клініка дотримується принципів медичної безпеки, доказової стоматології та безперервного професійного розвитку персоналу.

Організаційно-правова основа діяльності характеризується основними аспектами, що згідно з Статутом ТОВ «БІШ-КОМПАНІ» передбачає такі засади управління:

- наявність Загальних зборів учасників як вищого органу управління;
- здійснення оперативного керівництва Директором, який відповідає за поточне управління, кадрову політику, укладення договорів та організацію роботи клініки;
- побудову внутрішніх процедур відповідно до вимог фінансової звітності, контролю використання майна та забезпечення ділової репутації підприємства.

Організаційна структура клініки є лінійною з окремими елементами функціонального поділу, що забезпечує оперативність управлінських рішень та чіткий розподіл відповідальності між працівниками (рис.2.1).



**Рис.2.1. Схема організаційної структури ТОВ «БІШ-КОМПАНІ»\***

\*Сформовано автором [79].

У складі клініки доцільно виділити такі основні структурні компоненти:

Директор (керівник клініки) – здійснює поточне та стратегічне управління, несе відповідальність за ефективність діяльності, визначає кадрову, фінансову та комунікаційну політику. Координує роботу усіх підрозділів і забезпечує дотримання вимог внутрішніх стандартів та законодавства.

Адміністративно-реєстратурна служба – забезпечує першу лінію комунікації з пацієнтами, відповідає за запис, консультування, ведення медичної документації, адміністрування графіків роботи лікарів і контроль пацієнтопотоків. Її ефективність безпосередньо впливає на якість сервісу та рівень задоволеності клієнтів.

Лікувальний підрозділ (лікарі-стоматологи різних спеціалізацій) – включає лікарів-терапевтів, ортопедів, хірургів, ортодонтів, спеціалістів з

дитячої стоматології. Лікарі забезпечують виконання клінічних процедур відповідно до стандартів і протоколів лікування. Ключовим є рівень професійної компетентності, швидкість діагностики, клінічна якість та взаємодія з асистентами.

Асистенти стоматолога та медичні сестри – формують операційну підтримку лікаря, відповідають за стерильність інструментів, підготовку робочого місця, участь у клінічних маніпуляціях, асептику та антисептику. Їхня робота є ключовою для безпеки пацієнтів та організації безперервного клінічного процесу.

Служба матеріально-технічного забезпечення – контролює запаси витратних матеріалів, обладнання, медикаментів, веде облік ресурсів і співпрацює з постачальниками. Раціональність ресурсного забезпечення впливає на економічну ефективність клініки.

Фінансово-бухгалтерський супровід (за потреби – аутсорсинг) – здійснює облік доходів і витрат, веде звітність, контролює фінансові показники та забезпечує стабільність діяльності.

Організаційна структура ТОВ «Біш-компані» передбачає:

- чіткий розподіл функцій між працівниками (табл.2.1);
- формування невеликих робочих груп із тісною взаємодією лікаря й асистента;
- застосування лінійного підпорядкування, що підвищує оперативність управлінських рішень;
- важливу роль комунікації між адміністративною та клінічною ланками;
- залежність якості роботи від рівня мотивації, професійного розвитку та психологічного клімату в команді.

Таблиця 2.1

#### **Функціональні обов'язки персоналу ТОВ «Біш-компані»\***

<b>Посада</b>	<b>Основні функції</b>	<b>Зона відповідальності</b>
<b>Директор / Керівник клініки</b>	Стратегічне управління; контроль якості; ухвалення ключових рішень; фінансове планування	Виконання стандартів; фінансова стабільність; кадрова політика

Продовження таблиці 2.1

<b>Адміністратор клініки</b>	Запис пацієнтів; прийом звернень; комунікація між лікарями та пацієнтами; ведення касової дисципліни	Координація роботи; управління графіками; клієнтський сервіс
<b>Стоматолог (лікар)</b>	Діагностика й лікування; ведення медичної документації; взаємодія з асистентом; дотримання протоколів	Якість лікування; безпека пацієнта; дотримання стандартів
<b>Асистент стоматолога</b>	Підготовка кабінету; інструментальне асистування; стерилізація; інфекційний контроль; логістика матеріалів	Підтримка лікаря; стерильність; організація процесу
<b>Сестра медична / Стерилізаційна медсестра</b>	Проведення дезінфекції; стерилізація інструментів; ведення журналів контролю	Дотримання санітарних норм; безпека пацієнтів
<b>Менеджер із розвитку / маркетолог</b>	Комунікації; просування послуг; аналіз скарг; аналітика ринку	Зростання клієнтської бази; репутаційний менеджмент
<b>Бухгалтер фінансовий менеджер</b>	Фінансова звітність; аналіз витрат; заробітні плати; контроль каси	Фінансова прозорість; оптимізація витрат
<b>Адміністративно-господарський персонал</b>	Обслуговування приміщення; забезпечення матеріалами	Безперервність роботи клініки

\*Сформовано автором

Організаційна структура ТОВ «Біш компані» побудована за принципами чіткого розподілу обов'язків, високої швидкості управлінських комунікацій та тісної взаємодії медичного персоналу в межах малих робочих груп. Такий підхід забезпечує ефективне функціонування стоматологічної клініки, підтримку стандартів якості та оперативне прийняття рішень.

У стоматології передбачена ясна диференціація ролей та зон відповідальності кожного співробітника (табл.2.2).

Таблиця 2.2

### РАСІ-матриця для ключових процесів клініки\*

Процес / Роль	Директор	Адміністратор	Лікар	Асистент	Стерилізаційна медсестра	Менеджер розвитку
Прийом пацієнтів, запис	I	A/R	I	I	I	C

## Продовження таблиці 2.2

Діагностика і лікування	I	I	A/R	R	C	I
Асистування на прийомі	I	I	C	A/R	I	I
Стерилізація і контроль інфекцій	I	I	C	C	A/R	I
Управління графіками персоналу	A	R	I	I	I	I
Впровадження SOP і протоколів	A	C	R	R	C	I
Робота зі скаргами пацієнтів	A	R	I	I	I	C
Маркетинг та просування	I	I	I	I	I	A/R
Фінансове планування та звітність	A	I	I	I	I	C
Навчання та розвиток персоналу	A	C	R	R	C	I

\*Сформовано автором

R – Responsible (виконує)

A – Accountable (несе відповідальність)

C – Consulted (консультує)

I – Informed (поінформований)

Адміністративна ланка відповідає за організацію робочого процесу, планування записів, комунікацію з пацієнтами та забезпечення матеріально-технічних ресурсів. Клінічний персонал виконує медичні та лікувально-діагностичні функції відповідно до кваліфікації. Допоміжні працівники забезпечують підтримку основних процесів: стерилізацію, інфекційний контроль, ведення документації. Чіткість розподілу ролей зменшує ризик помилок, підвищує відповідальність і сприяє стандартизації роботи.

Клінічна діяльність організована через малі медичні бригади, що включають лікаря та його асистента (іноді – двох асистентів у режимі «четверті руки»). Такий формат забезпечує:

- оптимізацію часу кожного фахівця;

- безперервність роботи під час процедур;
- покращену якість обслуговування завдяки узгодженим діям;
- мінімізацію стресових ситуацій і кращу ергономіку.

Взаємодія усередині кожної команди є ключовою для підтримки високої продуктивності та комфортних умов праці.

У ТОВ «БІШ-КОМПАНІ» застосовується лінійна організаційна структура, де кожен співробітник має одного безпосереднього керівника. Це забезпечує:

- швидке ухвалення управлінських рішень;
- зменшення ймовірності конфліктних інструкцій;
- зрозумілі канали комунікації;
- високу дисципліну і контроль за дотриманням стандартів.

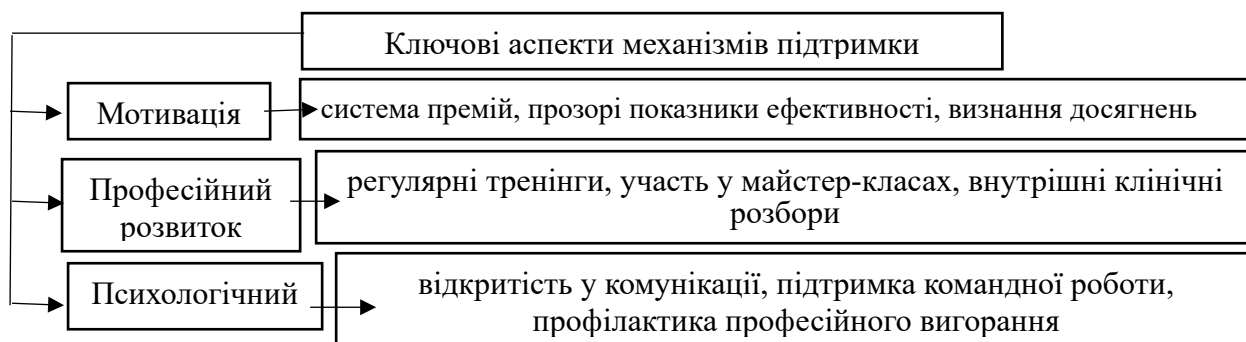
Лінійна модель є ефективною для медичних закладів малого й середнього масштабу, де важлива оперативність і чіткість команд.

Однією з ключових характеристик структури є систематична взаємодія між адміністраторами, керівниками підрозділів і клінічним персоналом. Адміністративна ланка забезпечує:

- організацію потоку пацієнтів;
- своєчасне надання матеріалів;
- координацію графіків;
- вирішення організаційних питань, що впливають на роботу лікарів.

Клінічна ланка передає адміністраторам інформацію про потреби процедури, навантаження, складні випадки та особливості пацієнтів. Ефективна комунікація дозволяє уникати затримок, конфліктів і забезпечує безперервність лікувального процесу.

Якість роботи залежить від мотивації, професійного розвитку та психологічного клімату. У стоматологічній клініці результативність значною мірою визначається людським фактором, тому організаційна структура доповнена механізмами підтримки персоналу. Ключові аспекти механізмів підтримки персоналу (рис. 2.2):



**Рис. 2.2. Основні аспекти механізмів підтримки персоналу\***

\*Сформовано автором

Позитивний психологічний клімат прямо впливає на безпеку пацієнтів, якість лікування та імідж компанії.

Оптимізаційні рекомендації для вдосконалення організаційної структури (табл.2.3).

Таблиця 2.3

### Оптимізаційні рекомендації для вдосконалення організаційної структури\*

№ з/п	Рекомендації
1	Посилення комунікації між адміністративною та клінічною ланками
	Запровадити щотижневі короткі планерки (10–15 хв). Використовувати єдиний цифровий канал — CRM, групу в WhatsApp/Telegram. Вести журнал оперативних повідомлень (скарги, інциденти, потреби).
2	Оптимізація роботи робочих груп «лікар – асистент»
	Стандартизувати ролі під час процедур (чек-листи для протоколів). Вести систему ротації асистентів для уникнення вигорання. Забезпечити двох асистентів для складних маніпуляцій («четверті руки»).
3	Підвищення відповідальності через KPI
	Встановити KPI для кожної позиції: <i>для лікарів:</i> дотримання протоколів, повторні візити, якість документації; <i>для асистентів:</i> стерильність, час підготовки кабінету; <i>для адміністраторів:</i> точність графіка, конверсія в запис; <i>для менеджера розвитку:</i> кількість нових пацієнтів, рівень скарг. Вести щомісячний контроль KPI із прозорим преміюванням.
4	Стандартизація та протоколізація роботи
	Розробити внутрішні SOP (Standard Operating Procedures) для всіх процесів. Впровадити тренінги з оновлення протоколів 1 раз на 3 місяці. Використовувати чек-листи для складних випадків.
5	Покращення психологічного клімату
	Регулярні зустрічі керівника з персоналом. Система мікрозаохочень (відзнаки, подяки, дрібні призи). Дні командної взаємодії (тимбілдинг, клінічні розбори).
6	Професійний розвиток персоналу

	План навчання на рік з бюджетом. Внутрішні міні-тренінги лікарів і асистентів. Сертифікація знань щодо протоколів стерильності та інфекційного контролю.
7	Цифровізація процесів Впровадження CRM-системи з автоматизацією: запису, нагадувань, аналітики. Електронні карти пацієнтів і фото/відеофіксація. Електронний моніторинг запасів та матеріалів.

\*Сформовано автором

Ефективність управління командою визначається узгодженістю структурних підрозділів, рівнем координації між ними та якістю внутрішніх комунікацій.

Стоматологічна клініка ТОВ «Біш компанії» має раціональну та функціонально чітку організаційну структуру, яка забезпечує ефективність медичного обслуговування та високу якість сервісу. Її особливістю є поєднання лінійного управління з функціональними елементами підтримки, що дозволяє оптимізувати взаємодію між адміністративним і клінічним персоналом. Така структура створює основу для подальшого аналізу мотиваційних підходів, комунікаційних процесів та розвитку персоналу, що становить предмет дослідження наступних підрозділів.

## **2.2. Аналіз фінансового стану, кадрового потенціалу, системи мотивації та внутрішніх комунікацій**

Оновлені балансові дані демонструють суттєве зростання обсягу активів підприємства після 2021 року. Якщо у 2021 р. баланс становив близько 1,2 млн грн, то вже за даними форми 1-м за 2023 р. активи зросли до 5,0 млн грн. Така динаміка свідчить про активну інвестиційну та операційну діяльність підприємства (Додатки Б-Д).

Ключові зміни, які спостерігаємо в процесі аналізу полягають в тому, що оборотні активи зросли у 6,4 рази (з 731,8 тис. грн до 4 683,2 тис. грн).

Це свідчить про значне розширення масштабів діяльності та збільшення частки ліквідних ресурсів. Частка оборотних активів у структурі балансу перевищила 90%, що є позитивним чинником для підприємства сфери послуг, яке працює з коротким операційним циклом. Необоротні активи, навпаки, зменшилися (з 460,2 тис. грн до 316,8 тис. грн), що пояснюється високими темпами амортизації та одночасною відсутністю значних нових капіталовкладень у 2023 р.

Загалом, структура активів свідчить про позитивну тенденцію до нарощення ліквідних ресурсів, що забезпечує стійкість діяльності стоматологічної клініки та маневреність у фінансуванні поточних операцій.

Раніше проведений аналіз за 2019–2021 рр. показав помірне зростання фондоозброєності та поліпшення використання основних засобів, але аналіз даних за 2022–2023 рр. можемо доповнити висновки (табл.2.4):

Таблиця 2.4

#### Тенденції 2022–2023 рр.\*

№ з/п	Тенденції
1	Вартість основних засобів на кінець 2023 р. — 304,8 тис. грн, що менше попередніх періодів. Це може бути пов'язано зі списанням зношеного обладнання та зростанням амортизації.
2	У структурі основних засобів зменшується первісна вартість лікарського обладнання, що свідчить про потребу у модернізації.
3	Чистий дохід клініки у 2023 р. зріс до 8 980,1 тис. грн, що у 3,4 рази більше рівня 2021 року.
4	Фінансові результати суттєво покращилися: чистий прибуток зріс до 3 941,7 тис. грн проти 296 тис. грн у 2021 р.

\*Сформовано автором

Отже, навіть попри зменшення вартості основних засобів, підприємство значно підвищило продуктивність використання наявної матеріально-технічної бази.

Для сучасної стоматологічної клініки рівень оборотності активів, капіталу та дебіторської заборгованості є критичним чинником. Зокрема, зростання доходу до 9,0 млн грн у 2023 р. супроводжувалося одночасним зменшенням дебіторської заборгованості (з 211,1 тис. до 117,2 тис. грн) (Додатки А-Д). Це вказує на поліпшення політики розрахунків із клієнтами та постачальниками.

Фінансовий цикл скорочується, що підвищує ліквідність і зменшує ризики касових розривів. Зростання оборотних активів у понад 6 разів свідчить про збільшення масштабів операційної діяльності та переходу підприємства до нового рівня економічної активності. Проте, порівняно з періодом 2019–2021 рр., загальна оборотність капіталу може демонструвати тенденцію до уповільнення через стрімке зростання активів. Це природно для підприємств, що масштабуються.

Аналіз ліквідності та платоспроможності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Аналіз ліквідності та платоспроможності\*

№ з/п	Показники	Сутність
1	Обсяг грошей та еквівалентів у 2023 р.:	2022 р.: 79,9 тис. грн 2023 р.: 263,9 тис. грн 2023 р. (кінець року): 768,5 тис. грн Це свідчить про підвищення миттєвої ліквідності.
2	Загальні тенденції:	Підприємство стабільно не має банківських кредитів – фінансування здійснюється переважно за рахунок власного капіталу. Наявність близько 4,3 млн грн нерозподіленого прибутку у 2023 р. формує високий рівень фінансової стійкості.
3	Платоспроможність підприємства можна оцінити як надзвичайно високі, оскільки:	Оборотні активи перевищують поточні зобов'язання більш ніж у 7 разів. Власний капітал формує 87% пасиву.
Це показники фінансово стійкого та інвестиційно привабливого медичного бізнесу		

\*Сформовано автором за фінансовими документами (Додатки Б-Д)

### Загальні висновки фінансового аналізу

1. ТОВ «Біш компанії» демонструє динамічне зростання активів та доходів упродовж 2019–2023 рр.
2. Оборотні активи становлять понад 90% структури активів, що забезпечує високу ліквідність.
3. Основні засоби потребують оновлення, але їх ефективність використання достатньо висока через зростання доходності.

4. Ділова активність у 2022–2023 рр. значно покращилася, зменшилась дебіторська заборгованість і скоротився фінансовий цикл.

5. Підприємство має надзвичайно стійкий фінансовий стан, відсутність кредитного навантаження та потужний приріст власного капіталу.

6. Зростання чистого прибутку у 60 разів порівняно з 2021 р. свідчить про вихід бізнесу на новий рівень рентабельності.

ТОВ «Біш-Компані» функціонує як приватне господарське товариство зі статутним капіталом 375,0 тис. грн, що формує базовий рівень власних фінансових гарантій та передумови для здійснення поточної й інвестиційної діяльності. За підсумками 2024 року підприємство демонструє суттєве нарощення ресурсного потенціалу: загальна вартість активів зросла до 8 762,1 тис. грн, що утричі перевищує значення на початок року. Таке зростання зумовлене модернізацією основних засобів (збільшення їх вартості з 304,8 до 4 058,9 тис. грн) та розширенням оборотного капіталу.

Обсяг чистого доходу від надання стоматологічних послуг у 2024 році досяг 18 212,7 тис. грн, що засвідчує активне зростання ринкової присутності компанії порівняно з попереднім періодом. Отриманий чистий прибуток – 1 647,1 тис. грн – забезпечив рівень рентабельності 9,04 %, що характеризує стабільну економічну ефективність та конкурентоспроможність на ринку стоматологічних послуг (табл.2.6).

Таблиця 2.6

#### Динаміка ключових фінансових показників ТОВ «Біш компані»\*

Показник	2022 рік	2024 рік	Темп зростання, %
Дохід, тис. грн	5 697,5	18 212,7	+219,6 %
Чистий прибуток, тис. грн	63,9	1 647,1	+2 476 %
Активи, тис. грн	1 192,0	8 762,1	+635,2 %
Кількість працівників, осіб	36	34	-5,6 %
Поточні зобов'язання, тис. грн	654,2	2 774,3	+324,1 %

\*Сформовано на основі фінзвітності підприємства

Аналітичний висновок: підприємство демонструє вибухове зростання доходів, активів і прибутковості при незначному скороченні персоналу, що свідчить про підвищення продуктивності, модернізацію обладнання та масштабування послуг. Структурно-функціональна модель економічної діяльності ТОВ «Біш компанії» (рис.2.3).



**Рис. 2.3. Структурно-функціональна модель економічної діяльності ТОВ «Біш Компані»\***

\*Сформовано автором

Фінансові показники роботи ТОВ «Біш Компані» за 2024 рік (табл.2.7).

Таблиця 2.7

**Фінансові показники роботи ТОВ «Біш Компані» за 2024 рік\***

<b>Показники</b>	<b>Значення, тис. грн</b>
Дохід	18 212,7
Чистий прибуток	1 647,1
Активи	8 762,1
Зобов'язання	2 774,3
Кількість працівників	34

\*Сформовано на основі даних підприємства

Аналітичні інтерпретації розглянемо через прозорість та клієнтоорієнтованість, організаційно-економічну автономію, формування резервного фонду та механізм формування прибутку.

Прозорість та клієнтоорієнтованість (1) – компанія систематично оновлює прейскурант стоматологічних послуг на офіційному сайті. Це є елементом пацієнт-орієнтованого управління, що сприяє прозорості, формує довіру клієнтів і відповідає вимогам сучасного медичного сервісу.

Організаційно-економічна автономія (2) – ТОВ «Біш компані» уповноважене: формувати власну тарифну політику, розробляти програми розвитку, затверджувати штатну структуру, управляти майном та прибутком згідно із законодавством. Це дає змогу швидко реагувати на зміни ринкових умов та впроваджувати інновації.

Формування резервного фонду (3) – підприємство формує резервний фонд 25 % статутного капіталу шляхом щорічних відрахувань до 5 % чистого прибутку. Така політика підвищує фінансову стійкість та захищеність від ризиків.

Механізм формування прибутку (4) – чистий прибуток формується після: покриття матеріальних витрат, виплат персоналу, сплати податків та обов'язкових зборів. Це забезпечує прогнозованість фінансової бази та стабільність фінансування основної діяльності.

1. ТОВ «Біш Компані» демонструє динамічне зростання доходів, активів та прибутку у 2024 році, що підтверджує ефективність операційної діяльності.

2. Значна модернізація основних засобів та збільшення оборотного капіталу свідчить про активну інвестиційну стратегію.

3. Компанія дотримується принципів прозорості, що посилює довіру та формує конкурентні переваги в медичному сервісі.

4. Наявна система фінансового управління (резервний фонд, прозора структура витрат, контроль над прибутком) забезпечує фінансову стабільність і розвиток клініки.

Управління фінансовим результатом ТОВ «Біш компані» (рис.2.4).



**Рис.2.4. Управління фінансовим результатом ТОВ «Біш Компані»\***

\*Сформовано автором

Ефективність діяльності стоматологічної клініки значною мірою визначається якістю кадрового потенціалу, дієвістю системи мотивації та налагодженістю внутрішніх комунікацій. У сфері медичних послуг саме персонал створює додану вартість, формує клієнтський досвід і забезпечує конкурентоспроможність клініки. Тому аналіз HR-підсистем ТОВ «Біш компані» є ключовим для подальшого обґрунтування напрямів удосконалення управління командою.

Аналіз кадрового потенціалу підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

### Аналіз кадрового потенціалу підприємства

№ з/п	Показники	Сутність
1	Кількісні характеристики персоналу	За даними підприємства, середньооблікова чисельність працівників у 2019–2023 рр. залишалася стабільною – 26 осіб, тобто клініка працює в режимі стабільного кадрового ядра.
	Склад персоналу включає:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• лікарів-стоматологів різних спеціалізацій;</li> <li>• асистентів та молодший медичний персонал;</li> <li>• адміністраторів рецепції;</li> <li>• менеджерів з логістики та запису;</li> <li>• керівний склад.</li> </ul>
	Стабільність чисельності свідчить про низьку плинність кадрів, що характерно для невеликих приватних клінік з добре сформованим колективом.	
2	Якісні характеристики кадрового потенціалу	Професійно-грамотний персонал
	Аналіз кадрових характеристик показує:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• високий рівень професійної кваліфікації лікарів та асистентів;</li> <li>• наявність досвіду роботи від 5 до 20 років у більшості співробітників;</li> <li>• регулярне проходження курсів підвищення кваліфікації;</li> <li>• володіння сучасними методиками лікування та цифровими технологіями (CAD/CAM, цифрова діагностика).</li> </ul>
	<p>Проте:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• частина персоналу демонструє обмежені навички стресостійкості та управління конфліктами,</li> <li>• рівень залученості персоналу (engagement) є нижчим за оптимальний через відсутність системної підтримки професійного розвитку.</li> </ul>	

\*Сформовано автором

У цілому кадровий потенціал можна охарактеризувати як стабільний, професійний, але потребує модернізації навичок soft skills.

Система мотивації в ТОВ «Біш компанії» поєднує елементи матеріального та нематеріального стимулювання. Водночас окремі механізми залишаються несистемними, що впливає на ефективність управління командою.

Основними інструментами є:

- погодинна та відрядна оплата праці (лікарі отримують % від процедур);
- доплати за чергування;
- бонуси за кількість прийнятих пацієнтів або позитивні відгуки;
- премії за виконання планових показників.

Проблеми:

- відсутність чітко прописаної бонусної політики,
- нерівномірність винагороди між підрозділами,
- недостатня прозорість формування мотиваційної частини для підтримуючого персоналу.

До основних нематеріальних стимулів належать:

- шанобливе ставлення в колективі,
- гнучкий графік,
- участь у навчаннях,
- командні заходи.

Однак у клініці відсутні:

- системні програми наставництва,
- індивідуальні траєкторії розвитку працівників,
- регулярний зворотній зв'язок (feedback sessions),
- система визнання (employee recognition).

Це знижує рівень залученості персоналу та створює ризики демотивації окремих груп співробітників.

Комунікації є критичними для медичного закладу, оскільки вони впливають на:

- координацію дій під час лікування пацієнтів;
- передачу інформації між адміністраторами, лікарями та асистентами;
- корпоративну атмосферу;

- якість сервісу для клієнтів.

У ТОВ «Біш компанії» використовуються такі канали:

- усні інструктажі перед початком робочого дня;
- групи у месенджерах;
- адміністративні наради;
- оперативні звернення через адміністраторів.

Позитивні сторони:

- швидкість обміну інформацією;
- відкритість керівництва;
- достатній рівень взаємодії в межах окремих робочих пар «лікар—асистент».

Недоліки:

- відсутність стандартизованих процедур комунікації;
- нерівномірність інформаційних потоків;
- недостатня фіксація рішень;
- відсутність регламентів комунікацій у кризових та конфліктних ситуаціях;
- не завжди ефективна передача інформації між змінами.

Це призводить до непорозумінь, затримок у роботі та зниження рівня координації між структурними одиницями.

На основі аналізу кадрового потенціалу, мотивації та комунікацій можна виділити такі проблеми:

1. Система мотивації не є інтегрованою та формалізованою. Відсутні уніфіковані бонусні правила, регулярна оцінка результативності.
2. Недостатній розвиток soft skills персоналу. Проблеми з комунікаціями, конфліктами, емоційним вигоранням.
3. Неформалізовані внутрішні комунікації. Немає чіткої системи передачі інформації, фіксації рішень і командної координації.
4. Недостатність планової кадрової політики. Немає системи оцінювання компетенцій, індивідуальних планів розвитку.

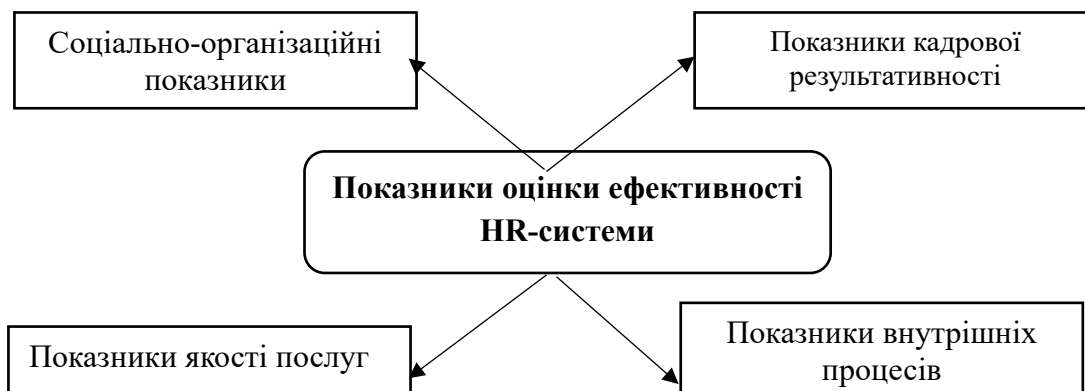
5. Рідко проводиться системний моніторинг задоволеності співробітників. Це ускладнює прогнозування ризиків плинності персоналу.

Кадровий потенціал ТОВ «Біш компанії» характеризується високим рівнем фаховості, стабільною чисельністю та професійною компетентністю персоналу. Проте система мотивації та внутрішніх комунікацій потребують структуризації, формалізації та модернізації відповідно до сучасних вимог управління персоналом медичних закладів. Розв'язання цих проблем стане основою для підвищення ефективності клініки, покращення сервісної якості та зростання конкурентоспроможності.

### 2.3. Оцінка ефективності управління персоналом та професійного розвитку

Ефективність управління персоналом у стоматологічній клініці визначає якість медичних послуг, рівень задоволеності пацієнтів та фінансові результати підприємства. У ТОВ «Біш компанії» система управління кадрами функціонує на базових принципах медичного менеджменту, однак характеризується певними структурними недоліками, що стримують подальший розвиток кадрового потенціалу.

Показники оцінювання ефективності HR-системи можна згрупувати в чотири основні групи (рис.2.5).



**Рис.2.5. Показники оцінювання ефективності HR-системи\***

\*Сформовано автором

Для аналізу використано комплекс індикаторів, що дозволяють оцінити якість управління персоналом у клініці [5; 7; 10]:

#### 1.1. Соціально-організаційні показники

- Плинність кадрів – низька, що свідчить про стабільність колективу, але може приховувати латентну незадоволеність та «пасивну лояльність».
- Клімат у колективі – загалом сприятливий, але фіксуються випадки емоційного напруження через нерівномірне навантаження.

#### 1.2. Показники кадрової результативності

- Продуктивність праці стабільно зростає, що корелює з позитивною динамікою виручки.
- Рівень професійної кваліфікації персоналу високий, лікарі регулярно відвідують курси й тренінги.
- Середній час обслуговування пацієнта оптимальний, що свідчить про добре налагоджені робочі процеси.

#### 1.3. Показники якості послуг

- Індекс повторних звернень – високий, що демонструє довіру пацієнтів.
- Кількість скарг мінімальна, проте існують претензії до організації запису та комунікаційних процесів між адміністраторами та лікарями.

#### 1.4. Показники внутрішніх процесів

- Комунікації нерегламентовані, рішень часто не фіксують документально.
- Навантаження на персонал нерівномірне, що знижує якість сервісу у пікові години.
- Відсутні КРІ для персоналу, що ускладнює оцінку індивідуальної результативності.

Провівши комплексну оцінку ефективності управління персоналом, виділимо сильні та слабкі сторони HR-системи ТОВ «Біш компані», проблеми встановлені в процесі аналізу.

#### *Сильні сторони HR-системи ТОВ «Біш компані»:*

1. Стабільний кадровий склад, низька плинність.
2. Висока компетентність лікарів і асистентів.

3. Наявність елементів матеріальної та нематеріальної мотивації.
4. Позитивний імідж клініки серед пацієнтів, що підтримує внутрішню мотивацію персоналу [15; 19-20; 26; 29-35].
5. Професійний розвиток здійснюється регулярно.

*Слабкі сторони та ризики HR-системи:*

1. Відсутність формалізованої стратегії управління персоналом.
2. Мотиваційна система неструктурована і недостатньо прозора.
3. Недостатній розвиток soft skills у персоналу (стресостійкість, комунікабельність, робота з конфліктами).
4. Комунікації хаотичні, часто неформальні, відсутні регламенти та протоколи.
5. Не проводиться регулярна оцінка задоволеності персоналу та клієнтів.
6. Відсутня система внутрішнього контролю якості (audit quality).
7. Не визначені чіткі показники ефективності (KPI) для різних категорій працівників.

Для виявлення основних проблем у системі управління персоналом, на основі проведеного аналізу мною визначено ключові проблеми, які мають системний характер і впливають на ефективність роботи клініки (табл.2.9):

Таблиця 2.9

**Основні проблеми у системі управління персоналом\***

№ з/п	Проблема	Наслідки
1	Нерозвинена система мотивації персоналу бонуси нараховуються нерівномірно; відсутня єдина бонусна політика; немає чіткої залежності «результат → винагорода»; несправедливість у винагородах між категоріями працівників.	ризики прихованої демотивації, зниження ініціативності, нечітке планування робочих навантажень
2	Неефективні внутрішні комунікації рішення часто передаються усно; інформація у месенджерах розпорошена; не зафіксовані стандарти комунікацій у робочих випадках, конфліктних ситуаціях та кризових моментах; адміністратори, асистенти та лікарі інколи отримують суперечливі вказівки.	затримки в обслуговуванні пацієнтів, непорозуміння між співробітниками, високе емоційне навантаження
3	Відсутність системи оцінки роботи персоналу	

Продовження таблиці 2.9

	відсутні KPI, індикатори професійного розвитку, внутрішні атестації; не здійснюється регулярний огляд ефективності; не існує інструментів для оцінки якості комунікацій.	складно визначити сильних/слабких працівників, персонал не бачить перспектив зростання
4	Обмежений розвиток психологічної готовності та soft skills недостатню стійкість до стресу; труднощі в конструктивному розв'язанні конфліктів; інколи – неконтрольоване емоційне напруження в пікові години.	ризики помилок, зниження сервісності, погіршення атмосфери в колективі
5	Відсутність цифрових інструментів HR-менеджменту Не впроваджені: CRM-інструменти для персоналу (планування змін, фіксація рішень); системи для збору зворотного зв'язку; цифрові опитувальники; аналітика кадрових показників	дані про персонал фрагментовані, управлінські рішення приймаються інтуїтивно

\*Сформовано автором

Оцінка ефективності управління персоналом у ТОВ «Біш компанії» свідчить, що кадрова система підприємства є функціональною, проте потребує структурної модернізації. Основні проблеми полягають у:

- відсутності формалізованої HR-стратегії;
- неефективності мотиваційної системи;
- нерозвинених внутрішніх комунікаціях;
- недосконалих механізмах оцінки результативності;
- нестачі інструментів розвитку soft skills;
- низькій цифровізації HR-процесів.

Схематично для наочності побудуємо дерево проблем ТОВ «Біш компанії» (рис.2.6).

Наслідки проблем, згідно нижче наданої схеми:

- нерівномірне навантаження;
- зниження якості сервісу;
- втрата лояльності персоналу;
- ризик збільшення скарг пацієнтів;
- уповільнення розвитку клініки.



**Рис.2.6. Дерево проблем ТОВ «Біш компанії»\***

\*Сформовано автором

На основі дерева проблем компанії опишемо основні параметри дерева цілей ТОВ «Біш компанії». Головною стратегічною ціллю товариства є підвищення ефективності управління персоналом і якості медичних послуг. Відповідно цілями першого рівня будуть: 1) оптимізація мотиваційної системи (розроблення прозорої бонусної моделі; впровадження справедливих критеріїв оплати; створення «кар'єрних сходів»); 2) вдосконалення внутрішніх комунікацій (затвердження стандартів комунікацій (SOP); єдина система передачі інформації; регулярні короткі «стомато-хадки», так звані п'ятихвилинки); 3) запуск системи оцінювання персоналу (KPI для лікарів, асистентів, адміністраторів; щоквартальний огляд ефективності (performance review); система індивідуальних планів розвитку); 4) підвищення психологічної стійкості та сервісності (тренінги з емоційної стабільності; розвиток комунікативної компетентності; профілактика

вигорання); 5) цифровізація HR-процесів (використання CRM для планування змін; впровадження HR-аналітики; електронні опитувальники задоволеності).

SWOT-аналіз HR-системи подамо в табл.2.10.

Таблиця 2.10

### SWOT-аналіз HR-системи\*

S – Strengths (Сильні сторони)	W – Weaknesses (Слабкі сторони)
стабільний кадровий склад;	відсутність KPI та атестацій;
високий професійний рівень лікарів;	неформальні комунікації;
хороша репутація клініки;	непрозора мотивація;
позитивний клімат у колективі;	слабкі soft skills частини персоналу;
низька плинність кадрів.	низька цифровізація HR-процесів.
O – Opportunities (Можливості)	T – Threats (Загрози)
впровадження системи KPI;	ризик вигорання персоналу;
цифровізація комунікацій;	збільшення скарг пацієнтів;
розвиток кар'єрного зростання;	конкуренція на ринку стоматологій;
створення корпоративної культури;	втрата ключових працівників;
підвищення сервісності.	погіршення якості медпослуг.

\*Сформовано автором

У медицині важливі soft skills: емпатія, саморегуляція, командність.

Як бачимо, SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Біш Компані» виконує системоутворювальну роль у стратегічному управлінні, забезпечуючи комплексну оцінку внутрішніх можливостей і обмежень підприємства (сильні та слабкі сторони) у поєднанні з зовнішніми умовами розвитку (можливості та загрози). Його інтеграція з командним менеджментом і розвитком персоналу дозволяє ідентифікувати ключові управлінські та кадрові компетентності, визначити рівень згуртованості команди, ефективність комунікацій і мотиваційних механізмів. На цій основі формуються обґрунтовані управлінські рішення щодо посилення лідерського потенціалу, оптимізації розподілу ролей у команді та цільового розвитку персоналу, що підвищує адаптивність, конкурентоспроможність і стійкість ТОВ «Біш Компані» в динамічному ринковому середовищі.

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Біш Компані» з інтеграцією командного менеджменту та розвитку персоналу (рис.2.7).

<p><b>Сильні сторони (S)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>висококваліфікована команда лікарів і асистентів;</li> <li>сучасне обладнання (значне збільшення активів у 2024 році);</li> <li>злагоджена система командної роботи;</li> <li>напрацьовані клінічні протоколи та стандарти якості;</li> <li>цифровізація: CRM, автоматизація запису, контроль процесів;</li> <li>висока клієнтоорієнтованість, оновлений преїскурант.</li> </ul>	<p><b>Слабкі сторони (W)</b></p> <p>нерівномірне навантаження персоналу;</p> <p>залежність від висококваліфікованих ключових працівників;</p> <p>відсутність системи резервування кадрів;</p> <p>високі витрати на навчання та модернізацію;</p> <p>ризик професійного вигорання медичного персоналу.</p>																								
<p><b>Можливості (O)</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Чинник</th> <th>Загальна оцінка</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Сприятлива демографічна ситуація</td> <td>4,2</td> </tr> <tr> <td>Зниження цін постачальників</td> <td>5,6</td> </tr> <tr> <td>Своєчасність виконання умов постачальниками</td> <td>3,6</td> </tr> <tr> <td>Вихід конкурентів з ринку</td> <td>3,5</td> </tr> <tr> <td><b>Разом</b></td> <td><b>16,9</b></td> </tr> </tbody> </table>	Чинник	Загальна оцінка	Сприятлива демографічна ситуація	4,2	Зниження цін постачальників	5,6	Своєчасність виконання умов постачальниками	3,6	Вихід конкурентів з ринку	3,5	<b>Разом</b>	<b>16,9</b>	<p><b>Загрози (T)</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Чинник</th> <th>Загальна оцінка</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Демографічні ризики</td> <td>2,8</td> </tr> <tr> <td>Коливання цін постачальників</td> <td>1,4</td> </tr> <tr> <td>Порушення умов постачальних контрактів</td> <td>2,4</td> </tr> <tr> <td>Зростання конкуренції</td> <td>3,5</td> </tr> <tr> <td><b>Разом</b></td> <td><b>10,1</b></td> </tr> </tbody> </table>	Чинник	Загальна оцінка	Демографічні ризики	2,8	Коливання цін постачальників	1,4	Порушення умов постачальних контрактів	2,4	Зростання конкуренції	3,5	<b>Разом</b>	<b>10,1</b>
Чинник	Загальна оцінка																								
Сприятлива демографічна ситуація	4,2																								
Зниження цін постачальників	5,6																								
Своєчасність виконання умов постачальниками	3,6																								
Вихід конкурентів з ринку	3,5																								
<b>Разом</b>	<b>16,9</b>																								
Чинник	Загальна оцінка																								
Демографічні ризики	2,8																								
Коливання цін постачальників	1,4																								
Порушення умов постачальних контрактів	2,4																								
Зростання конкуренції	3,5																								
<b>Разом</b>	<b>10,1</b>																								

**Рис.2.7. SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Біш компанії» з інтеграцією командного менеджменту та розвитку персоналу\***

\*Сформовано автором на основі документів ТОВ «Біш компанії»

Матриця можливостей та загроз будується за співвідношенням: «ступінь важливості × ймовірність». Матриця можливостей (рис. 2.8).



**Рис. 2.8. Матриця можливостей\***

\*Складено автором



\*Складено автором

Отже, позитивні можливості дозволяють посилити командну модель (покращити оснащення, навчання). Загрози потребують підвищення надійності команди: протоколи, комунікація, розподіл відповідальності. Пріоритет – підготовка персоналу до роботи в умовах конкурентного тиску.

Таким чином можемо запропонувати стратегічні рекомендації для розвитку «Біш компанії» та звести ці рекомендації в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

### Стратегічні рекомендації для розвитку «Біш компанії»\*

№ з/п	Рекомендації
1	<b>SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей)</b>
	інвестування у розвиток команди завдяки сприятливій кон'юктурі; запуск нових послуг через мультидисциплінарні команди; активізація маркетингових програм.
2	<b>WO-стратегії (подолання слабких сторін завдяки можливостям)</b>
	формування резервного кадрового складу; оптимізація навантаження персоналу; використання зниження цін постачальників для модернізації.
3	<b>ST-стратегії (використання сильних сторін для нейтралізації загроз)</b>
	зміцнення сервісу для боротьби з конкуренцією; посилення контролю постачань через CRM-моніторинг; системні тренінги зі стресостійкості та комунікації.
4	<b>WT-стратегії (мінімізація слабкостей та уникнення загроз)</b>
	створення програми «антикризової підготовки персоналу»; впорядкування кадрової політики та створення кадрового резерву; розширення партнерств із постачальниками.

\*Складено автором

SWOT-аналіз у поєднанні з оцінкою командного менеджменту показує, що ТОВ «Біш компані»:

- має потужні можливості розвитку,
- потребує системного підходу до кадрової надійності,
- може зміцнити ринкові позиції через модернізацію команди та сервісу,
- здатне суттєво зменшити ризики, впроваджуючи стандарти командної взаємодії.

## **Висновки до Розділу 2**

У результаті проведеного аналізу управління командою в ТОВ «Біш компані» встановлено, що стоматологічна клініка функціонує як стабільне підприємство сфери медичних послуг із чітко сформованою місією, орієнтованою на якість обслуговування пацієнтів та довгостроковий розвиток. Організаційна структура клініки загалом відповідає масштабам і специфіці діяльності, забезпечуючи розподіл управлінських, медичних та адміністративних функцій. Водночас виявлено ознаки централізації управлінських рішень, що частково обмежує автономність командної роботи та ініціативність працівників середньої ланки.

Аналіз фінансового стану засвідчив задовільний рівень платоспроможності та фінансової стійкості підприємства, що створює передумови для інвестування у розвиток персоналу, впровадження сучасних методів мотивації та підвищення якості управління командою. Разом із тим фінансові показники вказують на потребу більш раціонального використання ресурсів, зокрема в частині оптимізації витрат на управлінські процеси та навчання персоналу.

Оцінка кадрового потенціалу показала наявність кваліфікованих фахівців із високим рівнем професійної підготовки та практичного досвіду, що є ключовою конкурентною перевагою ТОВ «Біш компані». Водночас виявлено нерівномірність завантаження працівників, обмежені можливості кар'єрного

зростання та недостатню формалізацію системи розвитку компетентностей, що негативно впливає на довгострокову мотивацію персоналу.

Дослідження системи мотивації свідчить про домінування матеріальних стимулів при недостатньому використанні нематеріальних інструментів, зокрема визнання результатів роботи, участі працівників у прийнятті управлінських рішень та розвитку командної взаємодії. Аналіз внутрішніх комунікацій виявив їх переважно вертикальний характер, що знижує ефективність обміну інформацією між підрозділами та обмежує формування партнерських відносин у команді.

Оцінка ефективності управління персоналом та професійного розвитку засвідчила, що існуюча система не має комплексного стратегічного характеру й орієнтована переважно на поточні потреби клініки. Недостатня увага приділяється плануванню кар'єри, системному навчанню та розвитку управлінських і комунікативних компетентностей, що стримує повноцінну реалізацію командного потенціалу.

Узагальнюючи результати розділу, можна зробити висновок, що ТОВ «Біш компанії» має належну організаційну та кадрову основу для ефективного командного менеджменту, однак потребує удосконалення системи управління персоналом шляхом посилення командної взаємодії, розвитку внутрішніх комунікацій, диверсифікації мотиваційних механізмів і впровадження стратегічного підходу до професійного розвитку. Виявлені проблеми та резерви створюють методологічне підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій у розділі 3 магістерської роботи.

## **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ СТОМАТОЛОГІЧНОЇ КЛІНІКИ**

### **3.1. Удосконалення системи мотивації працівників з урахуванням сучасних підходів**

Удосконалення системи мотивації працівників ТОВ «Біш компанії» є ключовою передумовою підвищення ефективності управління командою стоматологічної клініки, якості медичних послуг та конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринку. Сучасні підходи до мотивації персоналу ґрунтуються на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, індивідуалізації мотиваційних інструментів, розвитку командної взаємодії та орієнтації на довгостроковий професійний розвиток працівників.

Насамперед доцільним є впровадження комплексної моделі мотивації, що базується на принципах стратегічної узгодженості, прозорості та справедливості. Матеріальна мотивація в ТОВ «Біш компанії» має бути доповнена гнучкою системою преміювання, пов'язаною не лише з фінансовими результатами діяльності клініки, а й з індивідуальними та командними показниками ефективності (KPI), такими як якість обслуговування пацієнтів, дотримання стандартів лікування, рівень повторних звернень і командна взаємодія. Такий підхід сприятиме формуванню відповідальності за спільний результат і зниженню внутрішньої конкуренції між працівниками.

Алгоритм упровадження гнучкої системи матеріальної мотивації та преміювання в ТОВ «Біш компанії» (рис.3.1). Алгоритм упровадження гнучкої системи матеріальної мотивації та преміювання – це науково обґрунтована, поетапна модель управлінських дій, спрямована на створення та практичну реалізацію результатноорієнтованої системи оплати праці, у якій змінна (преміальна) частина доходу працівників безпосередньо залежить не лише від фінансових результатів діяльності підприємства, а й від якості праці, командної взаємодії та професійної відповідальності персоналу.



**Рис.3.1. Алгоритм упровадження гнучкої системи матеріальної мотивації та преміювання в ТОВ «Біш компанії»\***

\*Сформовано автором

За своєю сутністю цей алгоритм:

- є інструментом стратегічного управління персоналом, що забезпечує узгодження інтересів працівників і цілей розвитку організації;
- виступає механізмом трансформації результатів діяльності (індивідуальних, командних і загальноорганізаційних) у матеріальні стимули;
- поєднує економічні та поведінкові підходи до мотивації, формуючи справедливу та прозору систему винагороди;
- забезпечує гнучкість і адаптивність мотиваційної політики до змін ринкового середовища, фінансового стану підприємства та кадрової структури.

У прикладному аспекті алгоритм являє собою логічно впорядковану послідовність дій – від визначення стратегічних цілей мотивації та формування

системи показників ефективності (KPI) до практичного нарахування премій, комунікації з персоналом і постійного моніторингу результатів. Його впровадження дозволяє перетворити матеріальну мотивацію з формального елемента оплати праці на дієвий управлінський важіль, який стимулює підвищення продуктивності, якості послуг і командної згуртованості.

Таким чином, алгоритм упровадження гнучкої системи матеріальної мотивації та преміювання є цілісною управлінською моделлю, що забезпечує довгострокову ефективність діяльності підприємства та сталий розвиток людського капіталу.

Мета алгоритму: підвищення ефективності діяльності клініки та залученості персоналу шляхом поєднання фінансових результатів із показниками якості, командної взаємодії та професійної відповідальності.

### *1. Визначення стратегічних цілей мотивації*

- узгодження системи преміювання зі стратегією розвитку ТОВ «Біш Компані»;
- орієнтація на якість стоматологічних послуг, задоволеність пацієнтів та командну ефективність;
- формування балансу між індивідуальними та колективними результатами.

### *2. Диференціація категорій персоналу*

- виділення груп працівників (лікарі-стоматологи, асистенти, адміністратори, управлінський персонал);
- визначення специфіки трудового внеску кожної групи;
- встановлення базових умов оплати праці та преміювання для кожної категорії.

### *3. Формування системи показників ефективності (KPI)*

- фінансові показники: обсяг наданих послуг, дохід клініки, рентабельність;
- якісні показники: рівень задоволеності пацієнтів, дотримання стандартів лікування, кількість повторних звернень;

- командні показники: взаємодія в колективі, дотримання графіків, участь у командних проектах;

- індивідуальні показники: професійна відповідальність, дотримання внутрішніх регламентів.

#### *4. Розроблення структури преміального фонду*

- формування преміального фонду як змінної частини фонду оплати праці;
- розподіл премії на індивідуальну та командну складові;
- визначення частки премії, залежної від загальних результатів діяльності клініки.

#### *5. Встановлення механізму нарахування премій*

- розрахунок премії на основі досягнення встановлених КРІ;
- застосування коефіцієнтів виконання показників (мінімальний, цільовий, максимальний рівень);

- урахування як особистого внеску працівника, так і командного результату.

#### *6. Забезпечення прозорості та комунікації*

- доведення алгоритму преміювання до всіх працівників;
- роз'яснення критеріїв оцінювання та умов отримання премій;
- забезпечення регулярного зворотного зв'язку щодо результатів роботи.

#### *7. Моніторинг та коригування системи*

- періодичний аналіз ефективності системи матеріальної мотивації;
- оцінка впливу преміювання на продуктивність і якість послуг;
- коригування КРІ та механізмів нарахування відповідно до змін зовнішнього середовища та стратегії клініки.

*Результат реалізації алгоритму:* формування гнучкої, справедливої та результативної системи матеріальної мотивації, що стимулює працівників ТОВ «Біш компанії» до досягнення не лише фінансових показників, а й високих стандартів якості, командної взаємодії та професійного розвитку.

Важливе значення має розвиток нематеріальної мотивації, яка в сучасних умовах розглядається як чинник довгострокової залученості персоналу. Для ТОВ «Біш компанії» доцільним є впровадження системи визнання професійних досягнень працівників, що може реалізовуватися через публічне відзначення результатів роботи, внутрішні рейтинги, подяки керівництва та розширення участі персоналу в ухваленні управлінських рішень. Особливу роль відіграє формування позитивного соціально-психологічного клімату в команді, який забезпечує довіру, підтримку та відчуття приналежності до організації.

Сучасні підходи до мотивації передбачають також персоніфікацію стимулів з урахуванням професійних ролей, стажу, кар'єрних очікувань і життєвих пріоритетів працівників. Для медичного персоналу ефективним є поєднання фінансового заохочення з можливостями професійного зростання, участі в конференціях, тренінгах і спеціалізованих навчальних програмах. Для адміністративного персоналу доцільним є застосування мотиваційних інструментів, орієнтованих на розвиток управлінських, комунікативних і цифрових компетентностей.

Окремої уваги потребує інтеграція мотиваційної системи з механізмами командного менеджменту. Запровадження командних бонусів, спільних цілей і колективної відповідальності за результати діяльності сприятиме підвищенню згуртованості колективу та ефективності внутрішніх комунікацій. У цьому контексті важливим є розвиток лідерських компетентностей керівників підрозділів, які мають виступати не лише адміністраторами, а й мотиваційними лідерами команди.

Сучасна система мотивації також повинна бути тісно пов'язана з оцінюванням результативності праці та професійного розвитку [34-36; 66-70; 89-95]. Для ТОВ «Біш компанії» доцільним є впровадження регулярної атестації персоналу, індивідуальних планів розвитку та зворотного зв'язку, що дозволить своєчасно коригувати мотиваційні інструменти й підвищувати їхню ефективність. Використання цифрових інструментів управління персоналом (HRM-систем, електронних профілів компетентностей, внутрішніх платформ

комунікації) сприятиме прозорості мотиваційних процесів і підвищенню довіри з боку працівників.

Таким чином, удосконалення системи мотивації працівників ТОВ «Біш компані» на засадах сучасних підходів має бути спрямоване на формування збалансованої, гнучкої та стратегічно орієнтованої моделі стимулювання, що поєднує матеріальні та нематеріальні чинники, індивідуальні та командні інтереси, поточні результати та довгостроковий професійний розвиток персоналу. Реалізація запропонованих заходів створить умови для підвищення залученості працівників, якості медичних послуг і сталого розвитку клініки.

### **3.2. Прогнозування можливих загроз, запровадження ефективних моделей комунікації та командної взаємодії**

Стоматологічна клініка – це організація з високою залежністю від компетентності, стабільності та відповідальності персоналу. У ТОВ «Біш компані» людський капітал є ключовим фактором якості послуг, а отже – основним джерелом економічних результатів. Разом із тим, саме персонал формує низку потенційних загроз.

*Економічний вплив загроз, пов'язаних із персоналом, характеризується зниженням доходів, зростанням витрат, падінням продуктивності праці, зниження репутації.*

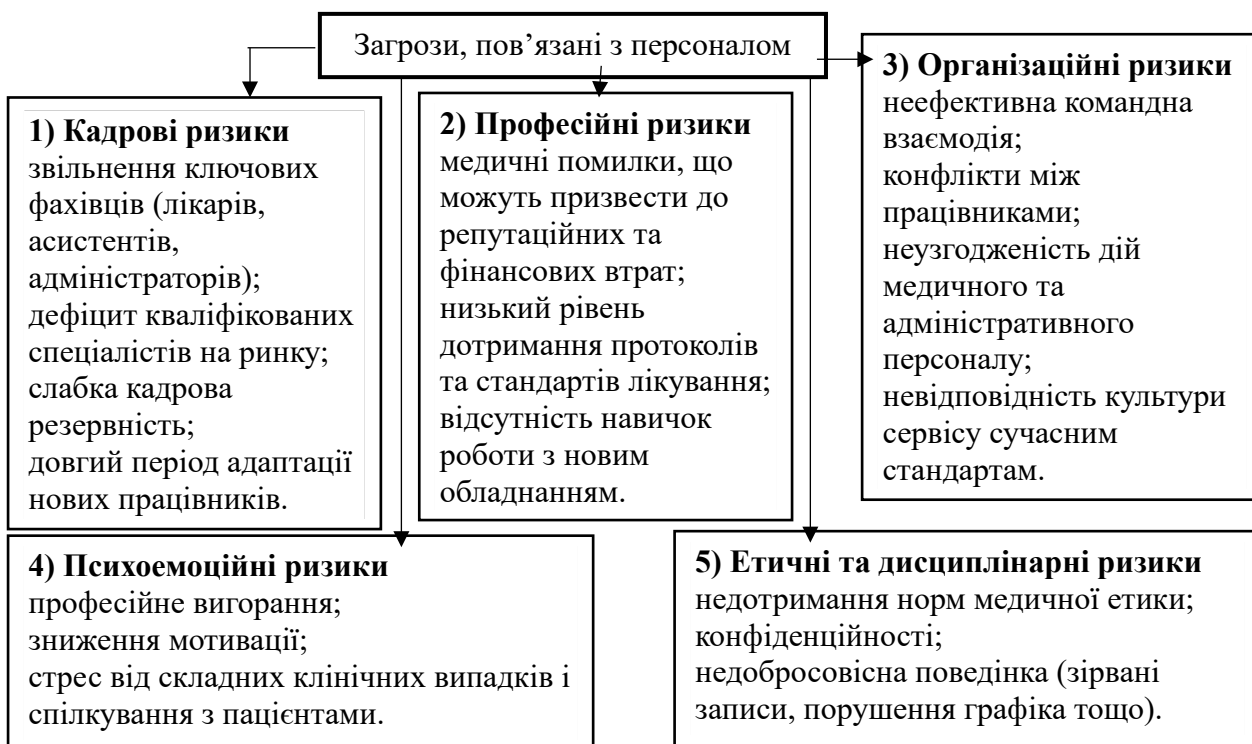
Зниження доходів (1) – втрата клієнтів через низьку якість; зменшення повторних візитів; негативні відгуки та зниження репутації.

Зростання витрат (2) – витрати на новий персонал (пошук, навчання, адаптація); компенсації у разі помилок або невдалого лікування; вимушені простої або перенесення процедур.

Падіння продуктивності (3) – зниження швидкості обслуговування; неузгодженість між лікарями й асистентами; втрата ефективності командної роботи.

Репутаційні втрати, що напряду знижують економічні результати (4) – менше рекомендацій; зменшення середнього чека; необхідність збільшення рекламних витрат.

Основні види загроз, пов'язаних із персоналом (рис.3.2).



**Рис. 3.2. Основні види загроз, пов'язаних із персоналом\***

\*Складено автором

ТОВ «Біш компанії» доцільно використовувати систему раннього виявлення та прогнозування ризиків, засновану на сучасних HR-інструментах. Використовуючи при цьому наступні методи прогнозування: оцінювання ризиків плинності кадрів, моніторинг кадрової надійності, прогнозування навантаження, поведінкові індикатори персоналу та система раннього виявлення професійного вигорання.

*Методи прогнозування*

1) *Оцінка ризику плинності кадрів (Turnover Risk Score)* включають аналіз факторів: віку, стажу, емоційного стану, навантаження, задоволеності умовами праці; інтерв'ю-пульсометри (Pulse Surveys). 2) *Моніторинг кадрової надійності (HR Reliability Index)* – кількість помилок, запізнь, скарг; дотримання

протоколів; результати перевірок стерилізації та асептики. 3) *Прогнозування навантаження* – аналіз CRM-даних щодо графіків, сезонності, трендів пацієнтотоку → визначення кадрової потреби. 4) *Поведінкові індикатори персоналу* – частота конфліктів; відгуки колег; частота порушення сервісних стандартів. 5) *Система раннього виявлення професійного вигорання* – тести Maslach Burnout Inventory, психологічні інтерв'ю, індекс емоційного стану персоналу.

Рекомендації щодо мінімізації негативного впливу загроз у діяльності ТОВ «Біш компанії» (рекомендації подані за логікою «ризик → управлінське рішення») (табл.3.1).

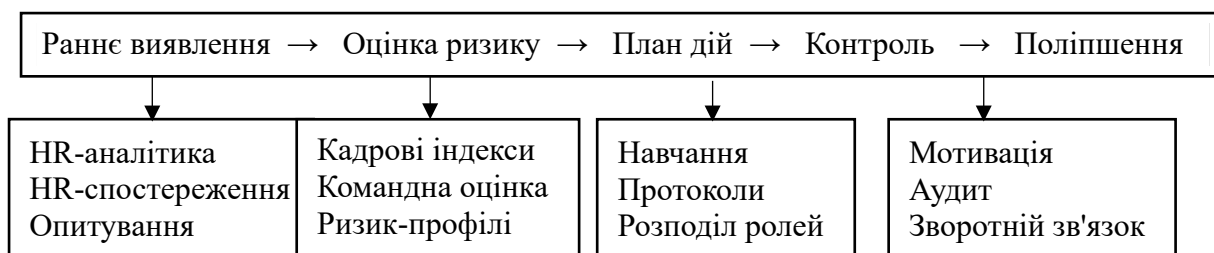
Таблиця 3.1

**Рекомендації щодо мінімізації негативного впливу загроз у діяльності ТОВ «Біш компанії»\***

№ з/п	Рекомендації / Заходи
1	<i>Кадрові ризики → Кадрова безпека та резервування</i>
	створення кадрового резерву (молоді лікарі, інтерни, студенти профільних кафедр); впровадження двоступеневої системи адаптації персоналу; формування конкурентної мотиваційної системи (бонуси, відсотки, соціальні гарантії); встановлення програм “утримання ключових кадрів”.
2	<i>Професійні ризики → Стандарти якості та безпомилковість процедур</i>
	регулярні клінічні тренінги (ендодонтія, хірургія, ортопедія); створення інструкцій та чек-листів на всі типи процедур; впровадження протоколів SBAR-комунікації; щомісячний клінічний аудит.
3	<i>Організаційні ризики → Командний менеджмент і оптимізація ролей</i>
	матриця RACI для розмежування ролей; тренінги з командної взаємодії; створення моделі «лікар–асистент–адміністратор» як єдиної команди; оптимізація графіків, щоб уникати пікових навантажень.
4	<i>Психоемоційні ризики → Підтримка здоров'я персоналу</i>
	програма психологічної підтримки; ротація складних процедур; зони відпочинку та регламентовані перерви; мотиваційні та тимбілдингові заходи.
5	<i>Ризики сервісу та дисципліни → Етичні стандарти та контроль</i>
	кодекс поведінки персоналу; відеоконтроль сервісних зон; система зворотного зв'язку пацієнтів; дисциплінарна політика з чіткими критеріями.

\*Сформовано автором

Модель управління ризиками персоналу для ТОВ «Біш компанії» (рис.3.3).



**Рис. 3.3. Модель управління ризиками персоналу для ТОВ «Біш компанії»\***

\*Сформовано автором

Узагальнені стратегічні рекомендації щодо мінімізації негативного впливу загроз у діяльності ТОВ «Біш компанії»:

1. Розробити систему командного менеджменту створити «клінічні команди»; запровадити ролі Team Lead у кожному напрямі.
2. Запустити програму розвитку персоналу щоквартальний тренінг-план; індивідуальні траєкторії розвитку лікарів і асистентів.
3. Підвищити кадрову надійність впровадити HR Reliability Index; вести журнали якості виконання процедур.
4. Створити систему мотивації, прив'язану до якості КРІ за командну роботу, сервіс, відгуки пацієнтів.
5. Мінімізувати ризики вигорання психологічна підтримка; збалансовані графіки; командна культура підтримки.

Прогнозування та мінімізація загроз, пов'язаних із персоналом, є ключовою умовою стабільної економічної діяльності стоматологічної клініки ТОВ «Біш компанії». Впровадження систем командного менеджменту, регулярної

оцінки компетенцій, протоколів якості, кадрового резерву та програм розвитку персоналу дасть змогу:

- підвищити продуктивність,
- зменшити ризики помилок,
- зміцнити репутацію клініки,
- забезпечити стійке зростання доходів.

Спробуємо подати наукове обґрунтування запровадження ефективних моделей комунікації та командної взаємодії в ТОВ «Біш компанії». У сучасних умовах функціонування підприємств комунікація розглядається не лише як інструмент обміну інформацією, а як стратегічний ресурс управління, що безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість управлінських рішень і рівень організаційної ефективності. Згідно з системним підходом, організація постає як відкрита соціально-економічна система, стабільність і розвиток якої залежать від узгодженості взаємодії її елементів, насамперед – персоналу.

Ефективні моделі комунікації забезпечують:

- зменшення інформаційних спотворень;
- підвищення швидкості прийняття рішень;
- формування єдиного розуміння цілей і завдань;
- зміцнення організаційної культури.

Для ТОВ «Біш компанії», як підприємства, що функціонує в умовах динамічного ринкового середовища, актуальними є проблеми координації дій між структурними підрозділами, підвищення адаптивності персоналу та зниження ризиків управлінських помилок. Недостатньо структурована комунікація може призводити до:

- дублювання функцій;
- конфліктів між працівниками;
- зниження мотивації;
- втрати часу та ресурсів.

У цьому контексті запровадження формалізованих і водночас гнучких моделей комунікації є об'єктивною управлінською потребою.

Доцільним для ТОВ «Біш компанії» є використання комплексу взаємодоповнювальних моделей:

1) *Модель двосторонньої симетричної комунікації*, яка передбачає активний зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками, що сприяє:

- підвищенню довіри;
- залученості персоналу до ухвалення рішень;
- зростанню організаційної лояльності.

2) *Командно-рольова модель взаємодії* (за принципами командного менеджменту), яка орієнтована на чіткий розподіл ролей, відповідальності та компетенцій у командах, що:

- підвищує ефективність колективної роботи;
- мінімізує міжособистісні конфлікти;
- сприяє реалізації синергетичного ефекту.

3) *Процесна модель внутрішніх комунікацій*, що фокусується на регламентації інформаційних потоків (вертикальних і горизонтальних), що забезпечує:

- прозорість управлінських процесів;
- контроль виконання завдань;
- зниження операційних ризиків.

Запровадження ефективних моделей комунікації та командної взаємодії в ТОВ «Біш компанії» матиме комплексний позитивний ефект, зокрема:

- підвищення продуктивності праці персоналу;
- покращення якості управлінських рішень;
- формування сприятливого соціально-психологічного клімату;
- зростання конкурентоспроможності підприємства;
- посилення інноваційного потенціалу організації.

Таким чином, з наукової точки зору, запровадження ефективних моделей комунікації та командної взаємодії в ТОВ «Біш компанії» є обґрунтованим, стратегічно доцільним і необхідним управлінським кроком, що відповідає сучасним концепціям менеджменту та вимогам сталого розвитку підприємств.

Комунікація в цьому випадку виступає не допоміжною функцією, а ключовим чинником підвищення організаційної результативності.

### 3.3. Формування алгоритму дій щодо мінімізації впливу загроз на економічну діяльність та створення програми професійного розвитку персоналу ТОВ «Біш компанії»

Алгоритм дій щодо мінімізації впливу загроз та розвитку персоналу ТОВ «Біш компанії» (табл.3.2).

Таблиця 3.2

#### Алгоритм дій щодо мінімізації впливу загроз та розвитку персоналу ТОВ «Біш компанії»\*

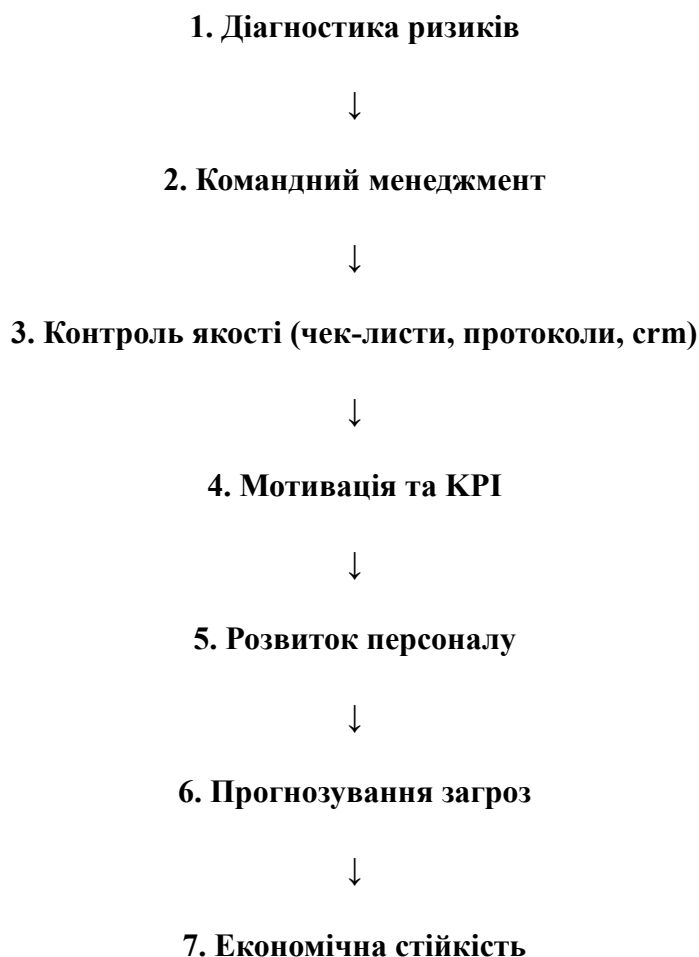
№ з/п	Дії	Результати
1	<b>КРОК 1. Діагностика ризиків персоналу та їхнього впливу на економічну діяльність</b>	Чітке бачення точок найбільшої небезпеки для економічної стабільності клініки.
	Провести аудит кадрових ризиків: – плинність кадрів, – ризики вигорання, – кадрові прогалини, – порушення протоколів, – якість командної взаємодії.	
2	1. Оцінити економічні наслідки кожного ризику (втрата пацієнтів, додаткові витрати, простой).	Підвищення злагоженості команди та зменшення організаційних помилок.
	2. Розробити матрицю ризиків з визначенням ймовірності та ступеня впливу.	
3	<b>КРОК 2. Формування системи командного менеджменту</b>	
	1. Створити мультидисциплінарні команди: – «лікар–асистент–адміністратор» як базова команда; – створення старших команд (Team Lead) за напрямками: терапія, ортопедія, хірургія. 2. Визначити ролі та відповідальність через RACI-матрицю. 3. Запровадити стандартизовану внутрішню комунікацію (модель SBAR). 4. Впровадити щотижневі командні наради з обговорення операційних питань.	
3	<b>КРОК 3. Впровадження системи контролю якості та запобігання помилкам</b>	

	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробити чек-листи процедур (асептика, хірургія, ортодонція).</li> <li>2. Впровадити систему cross-check (перехресна перевірка «лікар–асистент»).</li> <li>3. Створити журнал інцидентів та аудиту якості.</li> <li>4. Запровадити цифровий моніторинг процесів у CRM: <ul style="list-style-type: none"> <li>– контроль стерилізації,</li> <li>– дотримання протоколів,</li> <li>– завантаження команд.</li> </ul> </li> </ol>	Підвищення надійності персоналу та мінімізація клінічних ризиків, що на пряму впливає на фінансові результати.
4	<b>КРОК 4. Мотивація праці з урахуванням командної ефективності</b>	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створити систему мотивації, що включає: базову оплату + відсоток від процедур; командні бонуси за досягнення КРІ; премії за відсутність помилок та дотримання стандартів; доплату за наставництво.</li> <li>2. Ввести рейтинг команд (лікарських бригад) за такими показниками: задоволеність пацієнтів; якість протоколів; кількість повторних звернень; відсутність скарг.</li> <li>3. Запровадити систему нематеріальної мотивації: гнучкий графік; подяки від керівництва; участь у профільних конференціях.</li> </ol>	Зростання продуктивності, залученості та відповідальності персоналу.
5	<b>КРОК 5. Система розвитку персоналу</b>	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створити індивідуальні плани професійного розвитку для лікарів і асистентів.</li> <li>2. Ввести щоквартальні тренінгові програми: <ul style="list-style-type: none"> <li>клінічні навички;</li> <li>протоколи лікування;</li> <li>сервісні компетенції;</li> <li>командна робота.</li> </ul> </li> <li>3. Створити внутрішню програму «СТАРТ» для адаптації нових співробітників.</li> <li>4. Стимулювати навчання через компенсацію частини вартості курсів.</li> <li>5. Впровадити наставництво для молодих лікарів.</li> </ol>	Підвищення кваліфікації та формування кадрового резерву, зменшення залежності від окремих спеціалістів.
6	<b>КРОК 6. Прогнозування загроз і створення антикризової моделі реагування</b>	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Запровадити HR-аналітику: <ul style="list-style-type: none"> <li>індекс задоволеності персоналу; прогноз плинності;</li> <li>індикатори вигорання.</li> </ul> </li> <li>2. Встановити ранні сигнали ризику: <ul style="list-style-type: none"> <li>зниження продуктивності; збільшення скарг; конфлікти в командах.</li> </ul> </li> <li>3. Розробити антикризові сценарії: <ul style="list-style-type: none"> <li>заміщення відсутнього персоналу;</li> <li>перерозподіл графіків;</li> <li>швидке залучення фахівців на часткову зайнятість.</li> </ul> </li> <li>4. Формувати резервний кадровий пул.</li> </ol>	Стабільність роботи клініки навіть в умовах кадрових потрясінь.

7	<b>КРОК 7. Посилення економічної стійкості через управління персоналом</b>	
	1. Планування рентабельності процедур з урахуванням продуктивності команд. 2. Визначення економічних КРІ: середній чек, завантаження лікаря, повторні візити, конверсія записів. 3. Впровадження системи бюджетування за командами. 4. Аналіз економічних втрат від помилок та незлагодженості роботи.	Персонал стає інструментом зростання прибутку, а не статтею ризику.

\*Сформовано автором

Підсумкова схема алгоритму (Рис. 3.4).



**Рис. 3.4. Підсумкова схема алгоритму дій щодо мінімізації впливу загроз та розвитку персоналу ТОВ «Біш компанії»\***

\*Сформовано автором

Отже, сформований алгоритм дає ТОВ «Біш компані» можливість мінімізувати вплив кадрових загроз, підвищити якість та швидкість командної взаємодії, зміцнити економічні результати через управління персоналом, створити довгостроковий кадровий резерв, забезпечити стабільний розвиток клініки в умовах конкуренції.

RACI-матриця (табл.3.3).

Таблиця 3.3

RACI-матриця для ключових управлінських кроків\*

Крок	Директор	Керівник медичного підрозділу	HR-менеджер	Адміністратор клініки
Діагностика ризиків персоналу	A	C	R	I
Формування системи командного менеджменту	A	R	C	I
Контроль якості та запобігання помилкам	A	R	C	I
Мотивація праці персоналу	A	C	R	I
Система розвитку персоналу	A	C	R	I
Прогнозування загроз та антикризове реагування	A	R	C	I
Посилення економічної стійкості	A	R	C	I

\*Сформовано автором

RACI-матриця показує чіткий розподіл управлінської відповідальності в ТОВ «Біш компані».

- Директор виступає ключовою відповідальною особою (*Accountable*) за всі стратегічні й управлінські кроки, забезпечуючи загальне керівництво та контроль.

- Керівник медичного підрозділу виконує провідну роль (*Responsible*) у більшості процесів, пов'язаних із якістю, ризиками та клінічним управлінням.

- HR-менеджер забезпечує експертний супровід (*Consulted*) або бере відповідальність у питаннях мотивації та розвитку персоналу.
- Адміністратор клініки переважно інформується (*Informed*), що свідчить про його підтримувальну, операційну роль.

Отже, структура відповідальності є логічною та сприяє узгодженості управління, мінімізує дублювання функцій і забезпечує прозорість рішень у кадровій та медичній діяльності.

Таблиця ризиків для ТОВ «Біш компанії» (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Таблиця ризиків персоналу

Ризик	Ймовірність	Вплив	Заходи реагування
Плинність кадрів	0.6	Високий	Кадровий резерв, підвищення мотивації
Професійні помилки	0.4	Високий	Чек-листи, контроль якості
Вигорання персоналу	0.5	Середній	Психологічна підтримка, оптимальні графіки
Конфлікти в команді	0.3	Середній	Командні тренінги, RACI-матриця
Недотримання сервісних стандартів	0.4	Середній	Навчання, контроль з боку адміністратора

\*Сформовано автором

Аналіз ризиків вказує на ключові проблемні зони в роботі персоналу ТОВ «Біш компанії».

- Найбільш критичні ризики: плинність кадрів і професійні помилки – вони мають високий вплив і потребують системних превентивних заходів (резерв кадрів, підсилений контроль якості).
- Середній рівень ризику: вигорання та конфлікти – вимагають розвитку командної культури, психологічної підтримки й оптимізації навантаження.
- Ризик сервісних відхилень є помірним, але важливим для репутації, тому потребує безперервного навчання та контролю.

Як висновок, система ризик-менеджменту повинна зосередитися на стабілізації персоналу, підсиленні контролю якості та розвитку комунікаційно-командних навичок.

Уперше для стоматологічних клінік малого та середнього бізнесу обґрунтовано й запропоновано інтегровану модель управління командою, що поєднує прогнозування кадрово-організаційних загроз, мотиваційні механізми, орієнтовані на якість стоматологічних послуг, та структуровані моделі внутрішньої комунікації і командної взаємодії, адаптовані до специфіки діяльності ТОВ «Біш компанії».

Наукова новизна запропонованого підходу полягає в тому, що в наявних наукових дослідженнях з управління персоналом у сфері охорони здоров'я переважно розглядаються окремі елементи управління командою (мотивація, комунікація або професійний розвиток) без урахування їх взаємозв'язку та специфіки стоматологічної практики.

У межах даного розділу вперше здійснено комплексну інтеграцію:

- прогнозування можливих кадрових і комунікаційних загроз;
- сучасних мотиваційних підходів, зорієнтованих не лише на економічні результати, а й на якість медичних послуг та пацієнтоорієнтованість;
- ефективних моделей командної взаємодії між лікарями, медичним персоналом та адміністрацією.

Запропонована модель має практичну спрямованість, оскільки адаптована до реальних умов функціонування ТОВ «Біш компанії», але водночас має наукову значущість, адже може бути використана як типове рішення для аналогічних стоматологічних клінік. Це дозволяє розглядати її як внесок у розвиток теорії управління персоналом медичних організацій.

### **Висновки до Розділу 3**

У процесі дослідження напрямів удосконалення управління командою стоматологічної клініки ТОВ «Біш компанії» встановлено, що підвищення ефективності діяльності закладу охорони здоров'я безпосередньо залежить від рівня організації мотиваційних механізмів, якості внутрішніх комунікацій та

системності професійного розвитку персоналу. Узагальнення результатів розділу дозволяє сформулювати такі науково обґрунтовані висновки.

1. Доведено, що удосконалення системи мотивації працівників стоматологічної клініки має ґрунтуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів з урахуванням сучасних підходів до управління персоналом у сфері медичних послуг. Запровадження диференційованої оплати праці, орієнтованої на результати діяльності, якість надання стоматологічних послуг та рівень професійної компетентності, сприяє підвищенню трудової активності, відповідальності та залученості персоналу до досягнення стратегічних цілей клініки.

2. Обґрунтовано доцільність прогнозування можливих загроз у діяльності стоматологічної клініки, зокрема організаційних, кадрових, комунікаційних і репутаційних ризиків. Своєчасна ідентифікація таких загроз та їх урахування в управлінських рішеннях дозволяє зменшити ймовірність конфліктів у колективі, зниження якості медичних послуг і втрати довіри пацієнтів, що є критично важливим для конкурентоспроможності ТОВ «Біш компані».

3. Встановлено, що запровадження ефективних моделей комунікації та командної взаємодії забезпечує узгодженість дій між лікарями-стоматологами, середнім медичним персоналом та адміністративною службою. Використання двосторонніх комунікацій, регулярного зворотного зв'язку та командно-рольового підходу сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, підвищенню рівня довіри в колективі та зниженню організаційної напруженості.

4. Доведено, що формування цілісної програми професійного розвитку персоналу є стратегічно важливим напрямом управління командою стоматологічної клініки. Системне навчання, підвищення кваліфікації, участь у професійних тренінгах і сертифікаційних програмах дозволяють забезпечити відповідність компетенцій персоналу сучасним вимогам стоматологічної практики, сприяють впровадженню інноваційних методів лікування та підвищенню якості медичних послуг.

5. Узагальнено, що реалізація запропонованих напрямів удосконалення управління командою ТОВ «Біш компанії» створює передумови для сталого розвитку стоматологічної клініки, підвищення ефективності використання кадрового потенціалу та зміцнення її ринкових позицій. Комплексний підхід до мотивації, комунікації та професійного розвитку персоналу забезпечує досягнення синергетичного ефекту та відповідає сучасним науковим концепціям управління медичними організаціями.

## ВИСНОВКИ

Теоретичні підходи до управління персоналом у приватних стоматологічних клініках мають враховувати професійну автономію медичних працівників, сервісну спрямованість діяльності, мультидисциплінарний склад команди та специфічні ризики клінічної праці. Мотиваційна політика повинна поєднувати фінансові і нефінансові стимули, бути прозорою та пов'язаною з об'єктивними показниками продуктивності. Комунікаційні практики потрібно формалізувати через стандарти передачі клінічної інформації, регулярні наради та механізми зворотного зв'язку. Професійний розвиток персоналу – ключовий драйвер якості, безпеки та конкурентоспроможності клініки; впровадження компетентнісного підходу і системної оцінки ефективності навчання дозволяє трансформувати інвестиції в людський капітал у довгострокові економічні вигоди.

У сучасних умовах розвитку ринку стоматологічних послуг ефективність діяльності приватних медичних закладів значною мірою визначається рівнем організації управління персоналом, зокрема здатністю керівництва формувати згуртовану, мотивовану та професійно компетентну команду. У зв'язку з цим у кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних і прикладних аспектів управління командою стоматологічної клініки на прикладі ТОВ «Біш компані».

У першому розділі роботи узагальнено теоретико-методичні засади управління персоналом у медичних закладах приватного типу. Встановлено, що управління персоналом стоматологічної клініки має специфічні риси, зумовлені високою відповідальністю за якість медичних послуг, необхідністю міжпрофесійної взаємодії та постійного оновлення професійних компетенцій. Теоретичний аналіз сучасних підходів до мотивації та комунікації в малих медичних колективах підтвердив доцільність інтеграції економічних, соціально-психологічних і організаційних методів управління, що створює підґрунтя для формування ефективної командної взаємодії.

У другому розділі здійснено аналіз системи управління командою ТОВ «Біш компанії». Дослідження організаційної структури, фінансового стану, кадрового потенціалу, системи мотивації та внутрішніх комунікацій дозволило виявити як сильні сторони діяльності клініки, так і проблемні аспекти управління персоналом. Зокрема, встановлено, що наявні мотиваційні механізми та комунікаційні процеси мають переважно фрагментарний характер і недостатньо орієнтовані на стратегічні цілі розвитку клініки та підвищення якості стоматологічних послуг. Отримані результати стали основою для формування обґрунтованих пропозицій з удосконалення управління командою.

У третьому розділі роботи розроблено напрями удосконалення управління командою стоматологічної клініки, що відображають наукову новизну дослідження. Уперше для стоматологічної клініки малого та середнього бізнесу обґрунтовано інтегрований підхід до управління командою, який поєднує прогнозування кадрово-організаційних загроз, удосконалення системи мотивації з орієнтацією на якість медичних послуг, запровадження ефективних моделей комунікації та командної взаємодії, а також формування системної програми професійного розвитку персоналу.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані рекомендації мають прикладний характер і адаптовані до реальних умов функціонування ТОВ «Біш компанії». Реалізація запропонованих заходів дозволяє підвищити рівень мотивації та залученості персоналу, покращити координацію дій між працівниками, знизити ймовірність управлінських і комунікаційних ризиків, а також забезпечити безперервний професійний розвиток медичного персоналу.

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що впровадження розробленого комплексу управлінських рішень створює умови для підвищення якості стоматологічних послуг, зміцнення конкурентних позицій клініки та забезпечення її сталого розвитку. Отже, поставлену мету роботи досягнуто, а отримані результати підтверджують доцільність використання запропонованого

підходу до управління командою стоматологічної клініки як з наукової, так і з практичної точки зору.

Матеріали за моєю кваліфікаційною магістерською роботою мною було представлено на 4 науково-практичних конференціях: 1) «Інтеграція наукових знань та інновацій для сталого розвитку суспільства в умовах глобальних викликів» - міжнародна науково-практична конференція в м.Кременчук 19 листопада 2024 року; 2) «Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в умовах невизначеності» Науково-практична конференції 13 грудня 2024 р. Львів ЛІМ; 3) X Всеукраїнська науково-практична конференція «Трансформація національної моделі фінансово-кредитних відносин: виклики глобалізації та регіональні аспекти» м.Ужгород; 4) «Актуальні проблеми менеджменту і маркетингу в умовах воєнного стану», яка відбулася 11 грудня 2025 р. у Львівському інституті менеджменту, де було апробовано двоє тез «Ефективність розвитку командного менеджменту на прикладі ТОВ «Біш компанії»» та «Управління якістю обслуговування пацієнтів у стоматологічній клініці».

За матеріалами кваліфікаційної магістерської роботи мною зроблено акт впровадження матеріалів в діяльність ТОВ «Біш компанії». Упровадження рекомендацій сприяє:

- підвищенню продуктивності роботи лікарів і команд;
- покращенню сервісної якості та зростанню рівня задоволеності пацієнтів;
- зниженню ризиків помилок і покращенню кадрової стабільності;
- оптимізації внутрішніх процесів та скороченню витрат;
- підвищенню фінансових результатів клініки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про інфекційну безпеку донорської крові та її компонентів. Наказ МОН від 01 серпня 2005 № 385, зі змінами введених наказом МОЗ №207 від 08.02.2021
2. Про прийняття за основу проекту Закону України про самоврядування в сфері охорони здоров'я в Україні. Постанова ВРУ 06 червня 2024 року № 3790-ІХ
3. Про створення Українського науково-методичного центру первинної профілактики стоматологічних захворювань у дітей. Наказ МОЗ 19 серпня 1999 року № 212
4. Про відшкодування матеріальної та моральної шкоди, завданої некваліфікованими діями лікаря стоматолога. Жовтоводський міський суд Дніпропетровської області рішення 14 грудня 2017 року № 0414/2963/2012
5. Про затвердження таблиця оснащення обладнанням одного робочого місця лікаря-стоматолога та зубного техника. Наказ МОЗ 11 квітня 2005 року № 158 зі змінами згідно наказ Міністерства охорони здоров'я України від 07.03.2023 № 439
6. Аксьонов Є.В., Гарбузова В.О., Живко З.Б. Особливості адаптації менеджменту українського бізнесу в умовах євроінтеграції. Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в умовах невизначеності : збірник матеріалів науково-практичної конференції 13 грудня 2024 р. Львів, 2024. С.63-66. (93с.).
7. Бакшутова Н.О., Біда В.І., Білоклицька Г.Ф. та ін. Стоматологічна допомога в Україні: аналіз основних показників діяльності за 2018 рік. Кропивницький, 2019. URL: [https://emed.library.gov.ua/wp-content/uploads/tainacan-items/26427/36842/stomatolohichna-dopomoha-za-2018-rik\\_2019.pdf](https://emed.library.gov.ua/wp-content/uploads/tainacan-items/26427/36842/stomatolohichna-dopomoha-za-2018-rik_2019.pdf)
8. Борблік К. Е. Формування механізму конкурентоспроможності бізнесу у сфері послуг на основі інструментів М&А-концепції. *Науковий вісник*

Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2022. Вип. 45. С. 50-56. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2022\\_45\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2022_45_8)

9. Борщ В. І. Управління закладами охорони здоров'я. Херсон: Олди-плюс, 2020. 391 с.

10. Борщ В.І. Дослідження функціональної системи управління фінансовими механізмами в сфері охорони здоров'я України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Т. 19. № 2(45). С. 144-168.

11. Брич В.Я., Ліштаба Л.В., Микитюк П.П. Компетентність менеджерів в системі охорони здоров'я: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 192 с.

12. Варава Л. Формування ефективних систем управління якістю залізорудної продукції на гірничодобувних підприємствах URL: <http://knu.edu.ua/Files/V29verst/87.pdf>

13. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.

14. Вахненко О. М. Контроль якості при наданні медичної стоматологічної допомоги в Україні. *Oral and general health*. 2023. Т. 4, № 2. С. 30-33. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/orgehe\\_2023\\_4\\_2\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/orgehe_2023_4_2_9)

15. Вахненко О.М. Система безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я. URL: <https://drive.google.com/file/d/1zBmMlghLaECKTJebWJQHCr02-B02sd-r/view>

16. Види і особливості стоматологічних послуг. URL: <https://danti.kiev.ua/uk/statti/vidi-i-osoblivosti-stomatologichnikh-poslug-2>

17. Вежновець, Т., & Короткий, О. Порівняння показників забезпеченості лікарями в Україні та деяких країнах Європейського Союзу. *Україна. Здоров'я нації*, № 3, 2024. С.32–40. URL: <https://journals.uzhnu.uz.ua/index.php/health/article/view/1037>

18. Войтович С. , Лорві І., Букало Н. Застосування CRM-технології для автоматизації процесів взаємодії із споживачами закладу послуг. *Економічний форум*. 2022. № 4. С. 68-73. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2022\\_4\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2022_4_10)

19. Вороненко Ю. В., Толстанов О. К., Краснов В. В. Забезпечення якості у системі безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я. *Медична освіта*. 2018. № 2. С. 47-49. URL: [https://www.researchgate.net/publication/325727819\\_zabezpecenna\\_akosti\\_u\\_sistem\\_i\\_bezperervnogo\\_profesijnogo\\_rozvitku\\_fahivciv\\_u\\_sferi\\_ohoroni\\_zdorov'a](https://www.researchgate.net/publication/325727819_zabezpecenna_akosti_u_sistem_i_bezperervnogo_profesijnogo_rozvitku_fahivciv_u_sferi_ohoroni_zdorov'a)
20. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
21. Ворфоломеев А.В. Вплив COVID-19 на українські виробничі підприємства та допомога у відновленні нормальної роботи: звіт за результатами опитування Центру ресурсоефективного та чистого виробництва. Київ: Центр ресурсоефективного та чистого виробництва, 2020. 24 с.
22. Глушаченко І. В. Нормативно-інституційні основи фінансового контролю в сфері надання медичних послуг: кращі світові практики. *Ефективна економіка*. 2023. № 7. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_7\\_54](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_7_54)
23. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.
24. Горшков Л. Інтегровані системи менеджменту для стійкого розвитку підприємств URL: <http://ecoj.dea.gov.ua/wpcontent/uploads/2013/02/gorshkov.pdf>.
25. Грохотов В.М., Орлова А.Н. Соціологічне дослідження якості стоматологічної допомоги в закладах різної форми власності. 2020. URL: [\[file:///mnt/data/...\]](file:///mnt/data/...)
26. Гуржий П. О. Концептуальні засади системи менеджменту в закладах охорони здоров'я. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2022. № 1. С. 30-37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evddtu\\_2022\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evddtu_2022_1_6)
27. Дацій Н.В., Никитюк А.М. Теоретичні підходи до системи надання медичних послуг в умовах цифрової трансформації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2023\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_1_11)

28. Добровольська О.В., Зубко О.В., Корогод І.А. Менеджмент ефективності та конкурентоспроможності підприємств – домінанти в системі антикризового менеджменту. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія : Економічні науки. 2022. № 12. С. 151-157. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2022\\_12\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_12_21)

29. Живко З.Б., Демченко О. Командне лідерство як ключовий фактор безпеки та ефективності в авіаційній галузі. *Успіхи і досягнення у науці*. № 5(15)2025. С.1224-1234. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/issue/view/358/460> [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5\(15\)-1224-1234](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5(15)-1224-1234)

30. Живко З.Б., Бойко О.Т. Командний менеджмент персоналу як чинник забезпечення соціально-економічної безпеки бізнесу. *Успіхи і досягнення у науці* (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»): журнал. 2025. № 9(19) 2025. С. 434-445. (1103с.). DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9\(19\)-434-445](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9(19)-434-445)

31. Живко З.Б., Стадник М.Є., Живко М.О., Живко О.В., Шегинська А.І. Удосконалення організаційної структури з впровадженням Іт-технологій. *Advanced top technology. Науковий журнал*. № 3, 2024. С.21-22. URL: <https://www.newroute.org.ua/wp-content/uploads/2024/10/att-3.pdf>

32. Живко З.Б., Райковська І.Т., Ковтун О.А., Кургузенкова Л.А. Система ризик-менеджменту підприємств сфери послуг при формуванні інноваційних кластерів. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 7-8. С. 59-66. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2023\\_7-8\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_7-8_10)

33. Живко З.Б., Демченко О.В., Шегинська А.І. Роль соціальних комунікацій у формуванні ефективної стратегії менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *«Наукові інновації та передові технології»* (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»): журнал. 2025. № 7(47) 2025. С.312-333. (1974 с.). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7\(47\)](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7(47)) [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7\(47\)-312-333](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7(47)-312-333)

34. Живко З.Б., Леськів Г.З., Живко О.В. РОЗВИТОК КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЛІДЕРСТВА В ТОРГІВЕЛЬНІЙ СФЕРІ. “Успіхи і досягнення у науці (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»)”: журнал. 2025. № 11(21) 2025. С. 643-656.

35. Живко З. Б., Гарбузова В. О. Забезпечення інформаційно-аналітичної безпеки бізнесу під час воєнної економіки та в процесі післявоєнного відновлення. Інтеграція наукових знань та інновацій для сталого розвитку суспільства в умовах глобальних викликів: збірник тез доповідей міжнародної науковопрактичної конференції (Кременчук, 19 листопада 2024 р.): у 2 ч. Кременчук: ЦФЕНД, 2024. Ч. 1. С.48-50.

36. Землянська С., Шпортюк Н. Вдосконалення менеджменту надання послуг населенню. Матеріали 11-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації*. Дніпро, 8-9.11.2023. Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2023. С. 71-72.

37. Кадебська Е.В., Волошина С.М., Гроза М.В. Чинники ефективного управління системою менеджменту. *Економічні науки*. 2023. Вип. 1. С. 35-41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe\\_2023\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2023_1_8)

38. Кадровий потенціал галузі забезпечить ефективні реформи. URL: <https://drive.google.com/file/d/1dP9PSUtwR5BnlWp7RBNduG1kaz1g5gBh/view>

39. Калашнікова Х. І. Управління якістю : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 073 «Менеджмент». Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2023. 138 с.

40. Клінічна настанова, заснована на доказах «Ортодонтія та щелепно-лицева ортопедія». 2023. URL: <https://moz.gov.ua/>

41. Концепція реформування стоматологічної служби України (основні засади) (проект – громадське обговорення). 2020. URL: [http://moz.gov.ua/ua/portal/dn\\_20080609\\_0.html](http://moz.gov.ua/ua/portal/dn_20080609_0.html)

42. Концепція стоматологічної допомоги в Україні». 2019. URL: [file:///mnt/data/...]

43. Круть А. Г. Проблеми управління процесом надання стоматологічної допомоги в сертифікованих системах управління якістю. *Український медичний часопис*. 2022. № 3. С. 41-44. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UMCh\\_2022\\_3\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UMCh_2022_3_13)

44. Круть А.Г. Критерії та індикатори якості стоматологічної допомоги в закладах охорони здоров'я. *JBMS*. 2021. т.6. №5. с.285-293. URL: <https://jmbs.com.ua/pdf/6/5/jmbs0-2021-6-5-285.pdf>

45. Круть А.Г. Моніторинг і оцінка в сертифікованих системах управління якістю стоматологічної допомоги та підходи до їх удосконалення. *Здоров'я нації*. 2021. № 3. с. 40-49. URL: <https://journals.uzhnu.uz.ua/index.php/health/article/download/215/350>

46. Круть А.Г. Стан управління ризиками при наданні стоматологічної допомоги. *Укр. мед. часопис*, №1–2 (147–148), I/IV 2022. URL: <https://www.umj.com.ua>

47. Круть А.Г., Толстанов О.К., Горачук В.В. Моніторинг і оцінка в сертифікованих системах управління якістю стоматологічної допомоги та підходи до їх удосконалення. *Україна. Здоров'я нації*. 2021. № 3. С. 40-49. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uzn\\_2021\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uzn_2021_3_9)

48. Леськів Г. З. Управління якістю продукції на підприємстві : виклики в умовах виходу на зовнішні ринки збуту. *Успіхи і досягнення у науці* (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки») : журнал. 2024. № 7 (7). С. 327–335. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7\(7\)-327-334](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7(7)-327-334)

49. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.

50. Леськів Г., Сватюк О., Левків Г. Вплив технологій штучного інтелекту на систему управління якістю продукції. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна)*, (2), 49–56. [https://doi.org/10.32782/2311-844X/2024-2-7\\_2024-12-22](https://doi.org/10.32782/2311-844X/2024-2-7_2024-12-22)

51. Леськів Г.З. Самоменеджмент в системі підвищення конкурентоспроможності сучасного підприємства: виклики безпеки. *Наукові інновації та передові технології* (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»): журнал. 2024. № 3(31) 2024. С. 457-465

52. Леськів Г.З. Управління якістю продукції на підприємстві: виклики в умовах виходу на зовнішні ринки збуту. *Успіхи і досягнення у науці* (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»): журнал. 2024. № 7(7) 2024. С. 327-335. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7\(7\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7(7))

53. Леськів, Г. З., Марченко, О. М., & Воронка, О. З. Самоменеджмент та саморозвиток в організації: засади забезпечення сталого безпекового розвитку (2025). *Актуальні питання економічних наук.* (8). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14984536>

54. Ляхова Н.О., Нестеренко О.М. Стан ринку стоматологічних послуг в Україні на сучасному етапі. 2021.

55. Мазур І.П., Заболотько В.М., Стещенко І.Є. Кадровий потенціал системи охорони здоров'я: галузева структура медичних працівників у 2019 Р. *Українські медичні вісті.* Т. 13 № 1(86). 2021. С. 16-22

56. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.

57. 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://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2020\\_7\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_7_11)

58. Мельник А. Трансформаційна модель ринку охорони здоров'я в Україні в умовах сучасних викликів. *Вісник економіки.* 2022. Вип. 2. С. 111-127.

59. Мельник Л.А. Сучасний керівник медичного закладу в умовах реформування здорово-охоронної галузі. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2018. №11. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1336>

60. Мельниченко О.А., Ємченко В.І. Пріоритети публічного управління розвитком ринку стоматологічних послуг. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. № 2. С. 129-134. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy\\_2018\\_2\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2018_2_21)
61. Методика розробки та впровадження медичних стандартів медичної допомоги на засадах доказової медицини. Наказ МОЗ України від 26.09.2018 № 1752. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z2001-12#n162->
62. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
63. Національна служба здоров'я України платитиме лише за якісні медичні послуги. URL: <https://www.vz.kiev.ua/natsionalna-sluzhba-zdorov-ya-ukrayiny-platytyme-lyshe-za-yakisni-medychni-posludy/>
64. Нідзельський М.Я., Писаренко О.А., Цветкова Н.В. Пріоритети реформування стоматологічної служби України. URL: [http://repository.pdmu.edu.ua/bitstream/123456789/10043/1/Nidzelskyi\\_Priorytety\\_reformuvannia\\_stomatolohichnoi\\_sluzhby.pdf](http://repository.pdmu.edu.ua/bitstream/123456789/10043/1/Nidzelskyi_Priorytety_reformuvannia_stomatolohichnoi_sluzhby.pdf)
65. Обушна Н.І. Система стоматологічної допомоги населенню: державне регулювання та сучасні виклики. 2021. URL: [https://www.investplan.com.ua/pdf/11\\_2021/13.pdf](https://www.investplan.com.ua/pdf/11_2021/13.pdf)
66. Пар'єва Н.О., Буковський О.О., Вікаренко В.Р. Удосконалення системи менеджменту підприємства в умовах глобальних ризиків. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 6. С. 64-68.
67. Попович Т., Галько Л. Ідентифікація та управління ризиками в процесі впровадження системи управління якістю в організації. *Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки*: Всеукраїнська науково-практична конференція. Тернопіль. 17.04. 2019 р. С. 193–197.
68. Попович Т.М. Управління якістю: навчальний посібник Тернопіль. Крок. 2013. 320 с. 85.

69. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.

70. Присвітла О. В. Формування системи маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія : Економічні науки. 2023. № 5(2). С. 39-44. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2023\\_5\(2\)\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_5(2)_7)

71. Про захист прав споживачів Закон України від 12.05.1991 № 1023- 12. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>

72. Про стандартизацію. Закон України від 05.06.2014 № 1315-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text>

73. Рибалко-Рак Л.А., Гусаковська Т.О., Кужель Н.Л. Розробка і впровадження системи менеджменту якості на підприємстві: обґрунтування проектного підходу на основі діаграми К. Ісікави. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія : Економічні науки. 2022. № 1. С. 24-28. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2022\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2022_1_5)

74. Сафонов Ю.М., Борщ В.І. Стратегічний менеджмент закладів охорони здоров'я: загальні принципи та особливості застосування в галузі охорони здоров'я. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №8. С.62-69.

75. Серенков П.С. Сертифікація в Україні: нормативні акти та інші документи. Київ: Основи. 2020. 416 с.

76. Стефанишин Л.С. Теоретико-методичні основи застосування партисипативного управління закладами охорони здоров'я. *Держава та регіони*. 2019. №3 (108). С.161-165.

77. Теорія прийняття управлінських рішень: навч. посібник. К. Ф. Ковальчук та ін.. Дніпро: Дріант, 2018. 227 с.

78. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.

79. ТОВ «Біш компанії» URL.: <https://www.bishcompany.com/>

80. Труш О. М. Менеджмент контролю якості медичної допомоги: ключові аспекти системного підходу та міжнародний досвід. *Вісник Клубу панкреатологів*. 2023. № 1. С. 66-72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chem\\_Biol\\_2023\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chem_Biol_2023_1_13)

81. Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів XXI століття: колективна монографія / Л.О. Аксьонова [та ін.] ; за заг. ред. Т.В. Гринько ; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.

82. Храпкіна В. В., Дерев'янка І.С. Управлінський контроль в системі менеджменту підприємства. *Держава та регіони*. Серія : Економіка та підприємництво. 2021. № 3. С. 59-64. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2021\\_3\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2021_3_11)

83. Чопчик В.Д., Канюра О.А. Функції управління університетською стоматологічною клінікою на принципах державно-приватного партнерства. *Актуальні проблеми транспортної медицини: навколишнє середовище; професійне здоров'я; патологія*. 2020. № 1. С. 139-145. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aptm\\_2020\\_1\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aptm_2020_1_19)

84. Шкільняк М.М. Вектори модернізації менеджменту закладів охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи». Тернопіль: ТНЕУ, 2018. С. 332–337.

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

86. Яремко І.І. Підвищення ефективності механізмів управління закладами сфери охорони здоров'я. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. №2 (6). С.127-138.

87. The European Committee on Antimicrobial Susceptibility Testing (EUCAST). URL: <https://www.eucast.org->

88. World Health Organization (WHO). URL: <https://www.who.int->

89. Zhyvko Z., Shegynska A., Rodchenko S., Makiieva S. Assessment of human resource management and motivational measures in crisis conditions. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. (11). URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15620596>

90. Zhyvko Z., Holovach T., Panchenko V., Hobela V., Leskiv H., Rodchenko S., Zhyvko, M. Enterprise security management : Textbook / In Z. Zhyvko Editors. OÜ Scientific Center of Innovative Research. 2023. 396 p.

91. Zinaida Zhyvko, Iryna Gorban, Nadiia Marushko, Maryna Korzh (2020). Human capital management in the context of ensuring economic security of the enterprise. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Vol. 42. No.2. P. 133-144. eISSN 2345-0355. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2020.14> URL: <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/923>

92. Z.Zhyvko, V.Myroniuk, K.Kerda. Strategic Approaches to enhancing organizational performance in professional Service Firms: a Case of PWC Iviv SDC. *Наукове видання «Експертна думка»*. № 1(2025). СІІА. С.13-20. URL:<https://expert-opinion.pp.ua/isst/article/view/190> <https://expert-opinion.pp.ua/isst/issue/view/uuu/opi> URL

93. Zinaida Zhyvko, Nataliia Zachosova, Yevhenii Kyryliuk. Management of the financial component of the economic security system of the national economy as source of potential support of business enteties. *Proceedings of India, Ukraine, Brazil & Greater Mekong Subregion International Conference -2020*. Vol. 3(ii) , 2020. Pp. 71-81. ISBN 978-81-947154-0-5. <https://www.faipublications.com/vol-3-ii-2020>

94. М. О. Zhyvko, L. V. Kukharska, Z.B. Zhyvko, M. Ye. Stadnyk. Educational innovations: concepts, classification, analysis. *Proceedings of India, Ukraine, Brazil & Greater Mekong Subregion International Conference -2020* Vol. 3(ii) , 2020. Pp. 107-115. ISBN 978-81-947154-0-5.

95. Zinaida Zhyvko, Inna Vysotska, Dmytro Polishchuk, Polina Neporozhnia. THE WAR AND DIGITAL RESILIENCE: ASSESSING THE IMPACT OF MILITARY CONFLICT ON UKRAINE'S IT INDUSTRY. *Modern engineering and*

*innovative technologies.*

Issue 41 / Part 3. P.

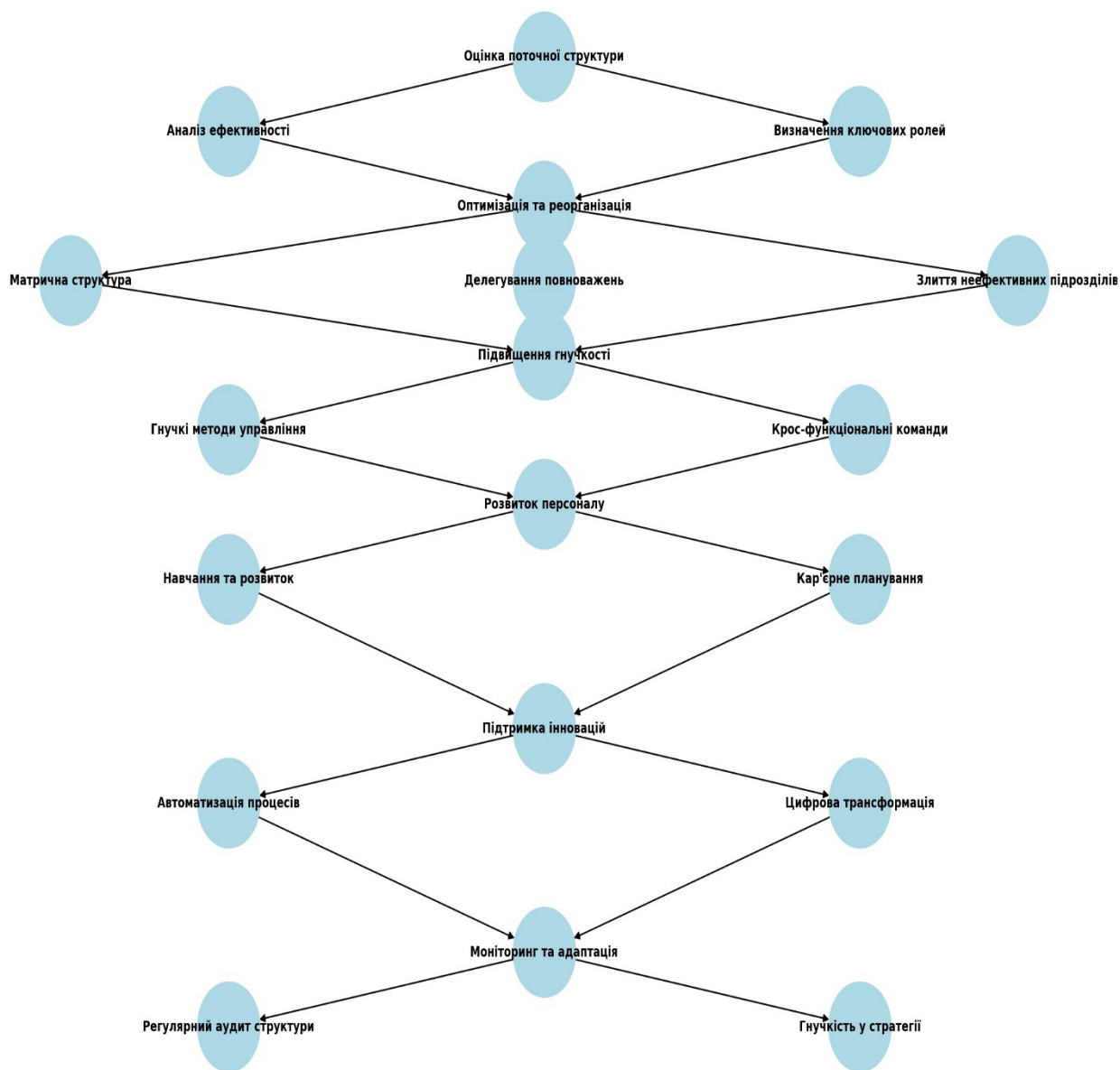
52 – 62. DOI: 10.30890/2567-5273.2025-41-03-042 JEL classification:N40, H56

<https://www.moderntechno.de/index.php/meit/issue/view/meit41-03/meit41-03>

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

Схема впровадження ефективних методів управління організаційною структурою підприємства



Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди
<b>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "БНІ КОМПАНІ"</b>	за СДРПОУ	2023 01 01
Територія <u>Львівська</u>	за КАТОТТГ	20844390
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності <u>Сторожівський рай. практик</u>	за КВЕД	86.23
Середня кількість працівників, осіб <u>36</u>		
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>		
Адреса, телефон <u>проспект Червоної Калини, буд. 57, м. Львів, Львівська обл., 79070</u>		0679465973

1. Баланс на 31 грудня 2022 р.

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД		1801006
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	( - )	( - )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	599,3	460,2
первісна вартість	1011	732,9	755,1
знос	1012	( 133,6 )	( 294,9 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>599,3</b>	<b>460,2</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	63,7	94,4
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	211,1	197,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	4,7	101,1
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	251,4	75,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	79,9	263,9
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>610,8</b>	<b>731,8</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>1 210,1</b>	<b>1 192,0</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0,4	0,4
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	345,1	537,4
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>345,5</b>	<b>537,8</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	-
розрахунками з бюджетом	1620	63,8	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	5,0
розрахунками з оплати праці	1630	90,7	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	710,1	649,2
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>864,6</b>	<b>654,2</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>1 210,1</b>	<b>1 192,0</b>

2. Звіт про фінансові результати  
за \_\_\_\_\_ Рік 2022 \_\_\_\_\_ р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 697,5	4 897,9
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	1 310,6	-
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>7 008,1</b>	<b>4 897,9</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 4 729,2 )	( 3 268,0 )
Інші операційні витрати	2180	( 2 215,0 )	( 1 451,0 )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 6 944,2 )</b>	<b>( 4 719,0 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	63,9	178,9
Податок на прибуток	2300	( - )	( - )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>63,9</b>	<b>178,9</b>

Керівник

Головний бухгалтер


ЕП Кожоцька  
Лієса Петрівна

Кожоцька Лієса Петрівна

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

## Додаток В

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

## Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Код
<b>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "БІШ КОМПАНІ"</b>	за ЄДРПОУ	2024 01 01
Територія <u>Львівська</u>	за КАТОТТГ	20844390
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності <u>Сторителінг/реш прайвта</u>	за КВЕД	86.23
Середня кількість працівників, осіб <u>39</u>		
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>		
Адреса, телефон <u>проспект Червоної Калини, буд. 57, м. Львів, Львівська обл., 79070</u>		0679465973

1.Баланс на 31 грудня 2023 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	( - )	( - )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	12,0
Основні засоби :	1010	460,2	304,8
первісна вартість	1011	755,1	819,0
зноє	1012	( 294,9 )	( 514,2 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>460,2</b>	<b>316,8</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	94,4	3 759,8
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	197,3	117,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	101,1	37,7
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	75,1	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	263,9	768,5
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>731,8</b>	<b>4 683,2</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>1 192,0</b>	<b>5 000,0</b>

Посл	Код рада	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Вартоєвстановлений (набутий) капітал	1400	0,4	0,4
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Перехідний прибуток (перехідний збиток)	1420	537,4	4 341,9
Неоплачений капітал	1435	( - )	( - )
<b>Усього за рядками I</b>	<b>1495</b>	<b>537,8</b>	<b>4 343,3</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цілісне фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточні кредиторські зобов'язання, за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1613	-	56,4
розрахунками з бюджетом	1620	-	140,2
у тому числі з податку на прибуток	1623	-	-
розрахунками зі страхування	1625	5,0	11,8
розрахунками з оплати праці	1630	-	26,2
Зобов'язання майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	649,2	418,1
<b>Усього за рядками III</b>	<b>1695</b>	<b>654,2</b>	<b>634,7</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з невборотними активами, утримуваними для продажу, та групами квітуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>1 192,0</b>	<b>5 000,0</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за Рік 2023 р.

Стаття	Код рада	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналітичний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 990,3	5 697,5
Інші операційні доходи	2120	1 013,4	-
Інші доходи	2240	-	1 310,6
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2260</b>	<b>9 993,7</b>	<b>7 008,1</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 3 336,3 )	( 4 729,2 )
Інші операційні витрати	2160	( 2 685,7 )	( 2 215,0 )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
<b>Разом витрати (2050 + 2160 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 6 021,8 )</b>	<b>( 6 944,2 )</b>
<b>Фінансовий результат до оподаткування (2260 – 2285)</b>	<b>2290</b>	<b>3 941,7</b>	<b>63,9</b>
Податок на прибуток	2300	( - )	( - )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>3 941,7</b>	<b>63,9</b>

Керівник \_\_\_\_\_ (підпис)  
Головний бухгалтер \_\_\_\_\_ (підпис)

**ЛП Коцюк**  
**Леса/Петрівна**  
\_\_\_\_\_ (підпис, прізвище)  
\_\_\_\_\_ (підпис, прізвище)

<sup>1</sup> Коэффициент фінансово-територіальної оцінки та територій територіальних громад

## Додаток Д

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 4 розділу I)



## Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди	
<b>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "БІШ КОМПАНІ"</b>	за ЄДРНОУ	2025	01 01
Територія <u>Львівська</u>	за КАТОТТГ	20844390	
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	240	
Вид економічної діяльності <u>Стоматологічна практика</u>	за КВЕД	86.23	
Середня кількість працівників, осіб <u>34</u>			
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>			
Адреса, телефон <u>проспект Червоної Калини, буд. 57, м. Львів, Львівська обл., 79070</u>		0679465973	

1. Баланс на **31 грудня 2024** р.

		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Активи	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	-	24,0	
Первісна вартість	1001	-	24,0	
Накопичена амортизація	1002	( - )	( - )	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	12,0	40,7	
Основні засоби :	1010	304,8	4 058,9	
первісна вартість	1011	819,0	4 779,4	
знос	1012	( 514,2 )	( 720,5 )	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>316,8</b>	<b>4 123,6</b>	
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси :	1100	3 759,8	2 142,3	
у тому числі готова продукція	1103	-	-	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	117,2	86,5	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	37,7	43,2	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	1 289,5	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	768,5	1 075,3	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	1,7	
Інші оборотні активи	1190	-	-	
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>4 683,2</b>	<b>4 638,5</b>	
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>5 000,0</b>	<b>8 762,1</b>	

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (паіновий) капітал	1400	0,4	0,4
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (неокритий збиток)	1420	4 344,9	5 987,4
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>4 345,3</b>	<b>5 987,8</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	56,4	817,4
розрахунками з бюджетом	1620	140,2	362,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	361,6
розрахунками зі страхування	1625	11,8	-
розрахунками з оплати праці	1630	28,2	37,9
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	418,1	1 556,6
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>654,7</b>	<b>2 774,3</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>5 000,0</b>	<b>8 762,1</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за \_\_\_\_\_ Рік 2024 \_\_\_\_\_ р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	18 212,7	8 980,1
Інші операційні доходи	2120	-	1 013,4
Інші доходи	2240	-	-
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>18 212,7</b>	<b>9 993,5</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 11 440,7 )	( 3 356,1 )
Інші операційні витрати	2180	( 4 763,3 )	( 2 695,7 )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 16 204,0 )</b>	<b>( 6 051,8 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	2 008,7	3 941,7
Податок на прибуток	2300	( 361,6 )	( - )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>1 647,1</b>	<b>3 941,7</b>

Керівник \_\_\_\_\_

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_



*ЕП Коцюба  
Лєся Петрівна*

Коцюба Лєся Петрівна \_\_\_\_\_

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

