

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)
Економічний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))
Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущена до захисту:

В.о. завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності

д.е.н., професор

Оксана СТОРОЖУК

«__»__ 2022 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від «__»__ 2022 р.)

Кваліфікаційна робота

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: **«Антикризове управління закладом охорони здоров'я»**

Виконав: здобувач вищої освіти II курсу,
групи МЕ-21М спеціальності 073

«Менеджмент»

ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»

Лаврінчук Віктор Павлович

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник Пітел Н.С. к.е.н., доцент

(прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент д.е.н., проф. Шалімова Н.С.

(прізвище, ініціали, посада)

Рецензент _____

(прізвище, ініціали, посада)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ	7
1.1. Сутність антикризового управління у сучасних умовах	7
1.2. Особливості антикризового управління діяльністю суб'єктів господарювання	15
1.3. Методичні підходи до діагностики кризових явищ на підприємстві	24
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТЕНДЕНЦІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	34
2.1. Загальна характеристика КНП «Новоархангельська багатoproфільна лікарня»	34
2.2. Оцінювання основних показників діяльності КНП «Новоархангельська багатoproфільна лікарня»	43
2.3. Дослідження передумов запровадження антикризового управління в діяльності закладу	59
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	66
3.1. Запровадження стратегічних і тактичних антикризових заходів в діяльності КНП «Новоархангельська багатoproфільна лікарня»	66
3.2. Управління ризиками як чинник запобігання виникненню кризових явищ в діяльності підприємства	73
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ	87

ВСТУП

В умовах сучасні реалій виникнення й загострення кризових явищ є характерним для всіх рівнів національної економіки, галузей, регіонів, окремих суб'єктів господарювання. У стані перманентної системної кризи перебуває наразі й медична галузь України, зважаючи на незавершеність процесу її реформування, несформованість механізмів функціонування закладів охорони здоров'я в умовах надання їм ширших прав, свобод і автономії.

Виникнення кризових ситуацій слід розглядати не лише в негативному контексті, тобто як явища, що погіршують умови і параметри нормальної господарської діяльності, але й в якості певного поштовху до змін на краще та джерела поліпшення власної діяльності. Розрізняють декілька підходів до класифікації криз розвитку підприємств, зокрема, системні та локальні кризи.

Поява кризових явищ в діяльності суб'єктів господарювання обумовлюється дією низки зовнішніх та внутрішніх чинників. Зовнішні чинники пов'язані із загальною соціально-економічною ситуацією в державі, станом функціонування певної галузі чи специфікою розвитку території. Внутрішні чинники безпосередньо залежать від ефективності функціонування відповідних напрямів діяльності підприємства – його виробничої, організаційно-управлінської, фінансової, кадрової, збутової, маркетингової, ресурсної, інформаційної, інвестиційної, інноваційної політики.

Для суб'єктів вітчизняної системи охорони здоров'я характерними є кризові явища і процесі у сфері фінансування їх діяльності, оскільки реформований новий механізм їх фінансового забезпечення ще не набув досконалих форм, а джерела залучення фінансових ресурсів є вкрай обмеженими. Охарактеризувати як кризову можна також ситуацію у сфері кадрового забезпечення діяльності закладів охорони здоров'я, зважаючи на тотальний дефіцит та неукomплектованість штатних посад сімейних лікарів,

середнього медичного персоналу, домінування у структурі зайнятих в державних медичних установах працівників старших вікових груп.

Кризові явища присутні й у сфері матеріально-ресурсного забезпечення закладів охорони здоров'я, зважаючи на значну частку застарілої медичної техніки й обладнання, нестачу медикаментів і ліків, засобів індивідуального захисту лікарського персоналу та антисептичних засобів, сучасної медичної апаратури для проведення діагностики.

Потребують вирішення також і певні прояви кризових явищ у сфері організації інформаційно-комунікаційної взаємодії закладів охорони здоров'я з усіма іншими суб'єктами ринку медичних послуг, вдосконалення системи електронного інформаційного обміну.

Значним викликом для більшості реформованих закладів охорони здоров'я є запровадження ними переліку платних послуг, необхідність вирішення питань обґрунтованого ціноутворення та пов'язаних із цим нормативних і дозвільних процедур.

Тому обрану тему кваліфікаційної роботи слід вважати актуальною та такою, що відповідає практичним проблемам діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я.

Дослідженню теоретичних і методичних аспектів організації антикризового управління діяльністю суб'єктів господарювання займалися такі вітчизняні науковці, як: Байда І.В., Батрак О.В., Бражнікова Т.М., Бровко Л.І., Бугай В.З., Бурбело Н.О., Буцька О.Ю., Візник Ю.Я., Горічко Х.І., Єпіфанова І.Ю., Жиликова О.В., Кравченко М.С., Крюкова Г.В., Кузнецов Є.С., Кукель Г.С., Курей О.А., Литвин З.Б., Мажаренко К.П., Мартинець В.В., Мельниченко О.О., Митюк М.С., Мостенська Т.Л., Оніпко А.Д., Оранська Н.О., Петченко М.В., Подлужна Н.О., Роледерс В.В., Сафарі Ф.Х., Семчук Ж.В., Семчук І.В., Сірко А.Ю., Скриньковський Р.М., Тарасенко І.О., Тимошенко О.В., Фокіна-Мезенцева К.В., Черленяк І.І., Юрій Е.О., Якушев О.В. та ін.

Метою дослідження є оцінювання сучасного стану діяльності закладу охорони здоров'я, сильних та слабких сторін його функціонування та обґрунтування напрямів запровадження системи антикризового управління в умовах загострення негативних процесів діяльності під час пандемії.

Задля реалізації цієї мети були поставлені й вирішені такі завдання:

- розглянути сутність антикризового управління у сучасних умовах;
- вивчити особливості антикризового управління діяльністю суб'єктів господарювання;
- охарактеризувати методичні підходи до діагностики кризових явищ на підприємстві;
- дати загальну характеристику досліджуваному закладу охорони здоров'я;
- здійснити оцінювання основних показників діяльності КНП «Новоархангельська багатoproфільна лікарня»;
- дослідити передумови запровадження антикризового управління в діяльності закладу;
- розробити напрями запровадження антикризового управління в діяльності закладу охорони здоров'я.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління закладом охорони здоров'я.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти вдосконалення інструментарію антикризового управління діяльністю КНП «Новоархангельська багатoproфільна лікарня».

Методологічний базис дослідження склали наукові праці фахівців з питань організації антикризового управління діяльністю суб'єктів господарювання, дані Державної служби статистики України та внутрішньої управлінської документації і звітності досліджуваного закладу охорони здоров'я, результати власних опитувань. Під час виконання роботи застосовано такі загальні та спеціальні методи: аналітичний, логічний,

індукції та дедукції, аналізу і синтезу, групування, порівняння, класифікації, коефіцієнтний, методи статистичного аналізу, метод SWOT-аналізу.

Елементи наукової новизни дослідження полягають у наступному:

- удосконалено існуючі теоретичні підходи до розуміння сутності та особливостей антикризового управління за рахунок формування дієвого організаційного механізму, який включає відповідні цілі, завдання, принципи, складові, методи, важелі та інструменти;
- отримали подальшого розвитку практичні аспекти обґрунтування передумов запровадження антикризового управління в діяльності закладу охорони здоров'я шляхом ідентифікації сильних і слабких сторін, загроз та можливостей його функціонування;
- удосконалено науково-практичний підхід до організації антикризового управління з урахуванням специфіки та характерних рис функціонування закладу охорони здоров'я на сучасному ринку медичних послуг.

Практична значущість роботи полягає в обґрунтуванні напрямів запровадження антикризового управління в діяльності закладу охорони здоров'я. Розроблені рекомендації є доцільними для застосування у практичній діяльності КНП «Новоархангельська багатoproфільна лікарня».

Апробація результатів роботи: за результатами виконання роботи підготовлено і здано до друку тези доповіді на тему: «Антикризове управління закладом охорони здоров'я», які були представлені на V Ювілейній Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України»).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність антикризового управління у сучасних умовах

Сучасні соціально-економічні відносини в Україні перебувають у стані глибокої кризи. Це зумовлено негативними тенденціями у соціальному та політичному житті, поширенням пандемії коронавірусу у світі. Системний характер кризових явищ чинить негативний вплив на основні складові елементи діяльності суб'єктів, спричиняє їх нездатність відновлення стабільного нормального функціонування. Це актуалізує необхідність своєчасного реагування керівників підприємств, установ та організацій, запровадження процедури ефективного антикризового управління, максимального залучення внутрішніх ресурсів і резервів суб'єкта. Найбільш дієвим методом подолання кризового стану є запровадження комплексної системи антикризового управління, яка спрямована на впровадження в систему управління суб'єкта низки економічних, організаційно-адміністративних, виробничо-технічних інструментів, залучення внутрішніх та зовнішніх резервів відновлення стабільного нормального функціонування у відповідності до умов зовнішнього оточення.

Сучасні підприємства, установи та організації функціонують в умовах надвисокої складності, невизначеності та динамічності зовнішнього оточення. Інтенсифікація кризових явищ і зацікавленість у збереженні потенціалу розвитку суб'єктів господарювання зумовили формування та розвиток антикризового управління. Становлення та поліпшення системи антикризового управління на мікроекономічному рівні та запобігання кризовим явищам є запорукою оздоровлення та підвищення темпів економічного зростання в країні та якості життя населення [6].

На теперішній час антикризове управління спрямоване як на попередження виникнення та загострення криз та кризових ситуацій, так і на

адаптацію управлінської системи до мінливості зовнішнього оточення, що в сукупності сприяє забезпеченню розвитку. Саме тому актуалізується потреба формування систем антикризового управління, які б здійснювали систематичний моніторинг кризових процесів, забезпечували планування, організацію та впровадження антикризових заходів задля збереження наявних позитивних характеристик діяльності суб'єктів господарювання, а також сприяли поновленню їх ефективного функціонування [10].

Для структур комерційного типу кризовою слід вважати не лише ситуацію, за якої наявні збитки, а й ситуацію, під час якої знижується рівень платоспроможності, сумнівною є наявність перспектив стратегічного розвитку. Такі суб'єкти господарювання потребують впровадження спеціально організованого типу управління – антикризового. Такий тип управління являє собою процес діяльності під впливом непереборних зовнішніх обставин, спрямований на систематичне аналізування, планування, організацію і контроль усіх процесів життєдіяльності, що передбачає прискорене ухвалення оптимальних рішень задля вирішення нагальних проблемних питань, які постають перед суб'єктом господарювання [10].

Кризова ситуація характеризується особливим станом діяльності суб'єкта господарювання, при цьому сутність управління у його концептуальному значенні не змінюється. При цьому дослідники вважають, що суб'єкт (керуюча система) і об'єкт (керована система) антикризового управління залишаються без змін, а трансформується і набуває відмінних ознак саме мета управлінського впливу. Під час докризового стану цілі менеджменту полягають у створенні умов для нормального функціонування та підвищення результативності господарської діяльності. У разі ж виникнення кризової ситуації виникає доцільність трансформації цілей і завдань менеджменту. Першочерговими постають завдання уникнення додаткових втрат і запобігання та мінімізації ймовірних загроз і ризиків. Ці заходи мають короткостроковий характер і здатні уповільнити зниження

основних показників господарської діяльності у короткостроковій перспективі. У довгостроковій перспективі постає доцільність розв'язання завдань не лише стабілізації функціонування, але й забезпечення зростання показників діяльності господарюючого суб'єкта. Зважаючи на це, кризовий стан можна розглядати не лише виключно у якості загрози, але і як потенційні можливості активізації використання наявних резервів і поліпшення показників діяльності [21].

Для комерційних підприємств криза розвитку може віддзеркалюватися у негативних значеннях показників їх економічної діяльності, коли виникають так звані кризи прибутковості та ліквідності. Найбільш поширеними причинами виникнення кризи прибутковості вважаються необґрунтовано високі значення собівартості продукції та відповідні проблеми у ціновій політиці. Це призводить до зниження обсягів реалізації продукції, збиткового характеру виробництва певних товарів чи виконання певних видів робіт, неефективності діяльності окремих підрозділів в межах підприємства. Стосовно кризи ліквідності можна відзначити, що її основним проявом є неспроможність суб'єкта господарювання здійснювати розрахунки за поточними зобов'язаннями. Її основними причинами є неможливість перетворювати наявні активи у грошові кошти, недосконала політика управління фінансовими ресурсами, низька або від'ємна рентабельність основної діяльності, накопичення значних обсягів дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги [17].

У випадку, коли кризова ситуація виникає на рівні певних функціональних підсистем суб'єкта господарювання, вона може характеризуватися як автономна. Щодо системної кризи, то вона розповсюджується на усі елементи соціально-економічної системи функціонування підприємства. Крім того, кризові ситуації можуть носити руйнівний або ж оздоровчий характер. У першому випадку слід розуміти, що наслідки такої кризи будуть негативними для суб'єкта господарювання в цілому і можуть призвести до припинення його діяльності. У другому

випадку за рахунок подолання кризових явищ існує потенціал оздоровлення фінансового стану, диверсифікації діяльності, поліпшення результативності функціонування за рахунок впровадження нових підходів до управління [17].

З метою ефективного запобігання виникненню ситуації кризи та мінімізації її негативного впливу, господарюючі суб'єкти мають володіти здатністю до прогнозування ймовірних негативних наслідків та своєчасно застосовувати сучасні методи, засоби та інструменти антикризового управління. Такий тип управління неодноразово довів свою ефективність та здатність сприяти оптимізації процесу управління з урахуванням виявлених недоліків. У разі спрямованості зусиль антикризового управління на раціональну реструктуризацію існуючих бізнес-процесів, господарюючий суб'єкт має гарні шанси на збереження власних конкурентних позицій на ринку. Повсякчасна готовність менеджменту підприємства до реалізації антикризової політики є запорукою збереження його конкурентоспроможності, пристосування до негативних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Крім того, антикризове управління дозволяє забезпечити відповідність параметрів фінансово-господарської діяльності вимогам навколишнього оточення, високий рівень адаптивності до його швидких змін [11].

У сучасних наукових дослідженнях під час визначення сутності антикризового управління робиться акцент на декількох важливих аспектах. По-перше, у разі розуміння основної мети антикризового управління у якості забезпечення своєчасного виявлення симптомів кризи акцентується увага на якомога більш ранньому виявленні таких симптомів та впровадженні заходів щодо запобігання її подальшому поглибленню. По-друге, науковці акцентують увагу безпосередньо на процесі здійснення управління в умовах кризи. По-третє, також розглядаються питання мінімізації витрат та втрачених можливостей під час виходу з кризової ситуації, при цьому акцент робиться на нових імпульсах подальшого розвитку підприємства [11].

Сучасні підходи до трактування сутності антикризового управління узагальнено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування сутності антикризового управління

Автор, джерело	Підхід до визначення
Бровко Л.І., Сірко А.Ю., Крюкова Г.В. [6]	Антикризове управління – це «управління, яке орієнтується на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи – аналіз та прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками».
Фокіна- Мезенцева К.В., Байда І.В. [31]	Антикризове управління – це «система економічних відносин, які виникають у процесі розроблення, затвердження, реалізації та контролю над реалізацією заходів, що спрямовані на запобігання або усунення несприятливих для явищ за допомогою використання всього потенціалу менеджменту, який дає змогу усунути тимчасові труднощі, зберегти і примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, спираючись на різні види ресурсів».
Мостенська Т.Л., Юрій Е.О. [21]	Антикризове управління – це «діяльність менеджменту, що є складовою управління економічною безпекою і полягає у передбаченні можливості настання кризової ситуації, реалізується через підготовку та впровадження відповідних управлінських рішень, взяття на себе відповідальності та контролю за реалізацією запланованих заходів, швидкому реагуванні у випадку кризової ситуації для виведення підприємства із кризового стану».
Мартинець В.В. [17]	Антикризове управління – це «спеціально організована система управління, яка має комплексний системний характер, спрямована на оперативну діагностику кризи, своєчасне її подолання, недопущення банкрутства підприємства та забезпечення подальшого розвитку і підвищення конкурентоспроможності підприємства».
Тимошенко О.В., Буцька О.Ю., Сафарі Ф.Х. [28]	Антикризове управління – це «система заходів передкризового (превентивного) характеру, спрямованих на проведення діагностики загрози банкрутства; реактивного характеру – пошук шляхів виходу підприємства з кризового стану; післякризового характеру, що містять оцінку посткризового стану підприємства та розробку і реалізацію дій щодо усунення підприємством негативних наслідків фінансової кризи».
Мельниченко О.О. [20]	Антикризове управління – «система управління, що спрямована насамперед на раннє виявлення протиріч підприємства з зовнішнім середовищем або у його внутрішньому середовищі з огляду на окремі бізнес-процеси підприємства з метою запобігання кризовим явищам на підприємстві; при виникненні імовірності настання кризового стану – на переорганізацію виконання окремих бізнес-процесів відповідно до поточних умов господарювання; при виникненні кризового стану – на розробку механізму виходу з кризи, що передбачатиме здійснення відповідних інструментів та процедур».

Джерело: узагальнено автором

Ключовою метою антикризового управління є забезпечення стабілізації діяльності підприємств. Тобто, під час реалізації комплексу заходів з антикризового управління існує нагальна потреба підвищити гнучкість та адаптивність господарюючого суб'єкта до мінливого зовнішнього оточення, негативних коливань ринкової та фінансової інфраструктури. При цьому, вектор спрямованості антикризового управління лежить також у площині раціонального використання усіх видів внутрішніх ресурсів підприємства (матеріальних, фінансових, кадрових тощо). Це означає, що антикризове управління має бути комплексним і спрямовуватися не лише на фінансову сферу й вирішення фінансових проблем, але й на усю сукупність функціональних підсистем діяльності господарюючого суб'єкта, сприяючи їх оптимальному розвитку. Результатом запровадження системи антикризового управління має стати якомога більш швидке відновлення життєдіяльності суб'єкта, мінімізація негативних впливів оточення [21].

Виокремлюють такі основні принципи антикризового управління:

- систематична готовність до ймовірного порушення стану економічної та фінансової рівноваги суб'єкта господарювання;
- об'єктивний характер управління, що означає чітке розуміння сутності, причин та наслідків розвитку кризової ситуації на підприємстві, спрямованість менеджменту на подолання зовнішніх наслідків та виявлення глибинних коренів появи та розвитку ситуації кризи;
- швидкість та своєчасність реалізації коригуючого впливу стосовно певних кризових явищ у сфері фінансового забезпечення діяльності підприємства, оскільки несвоєчасне впровадження необхідних заходів може поглибити кризову ситуацію на підприємстві;
- інформаційний базис для прийняття управлінських рішень повинна становити вихідна інформація, що відповідає критеріям точності, оперативності, достатності та релевантності;
- у зв'язку із суттєвою обмеженістю часу і ресурсів під час прийняття керівництвом підприємства, установи чи організації управлінських рішень в

умовах кризової ситуації, доцільними є чітке ранжування їх пріоритетності та послідовності реалізації;

- обов'язковість систематичного контролю за процесом впровадження прийнятих управлінських рішень, забезпечення процедури своєчасного корегування управлінських заходів відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому оточенні суб'єкта господарювання;

- забезпечення ефективності, тобто максимальне залучення резервів внутрішнього та зовнішнього потенціалу господарюючого суб'єкта, спрямованість управлінського впливу на запровадження антикризової програми заходів, оптимальне використання матеріальних, фінансових і часових ресурсів з метою недопущення їх необґрунтованих втрат, що можуть бути обумовлені розгортанням кризової ситуації на підприємстві;

- принцип спрямування першочергових зусиль на вирішення основної проблеми, що спричинила виникнення кризової ситуації на підприємстві, пошук функціональних компонентів та сфер діяльності, які мають найбільш вагомий вплив на поширення кризових явищ, а також ідентифікація тих сфер діяльності, для яких подальше загострення кризової ситуації матиме найбільш критичні негативні наслідки;

- дотримання вимог законності, зокрема, освідомленість та цілеспрямоване використання законодавчо-нормативних аспектів антикризового управління, що регулюють питання санації та фінансового оздоровлення діяльності суб'єкта господарювання;

- принцип компетентності, який означає, що задля впровадження системи антикризового управління на підприємстві повинні бути залучені висококваліфіковані фахівці, які володіють достатнім рівнем знань, умінь та навичок для забезпечення виходу підприємства із кризового стану;

- спрямованість програми антикризових заходів на подальше відновлення нормального функціонування суб'єкта у період після подолання кризової ситуації [14].

На рис. 1.1 проілюстровано причини виникнення, характер дії, послідовність впливу та підходи до класифікації кризових явищ.

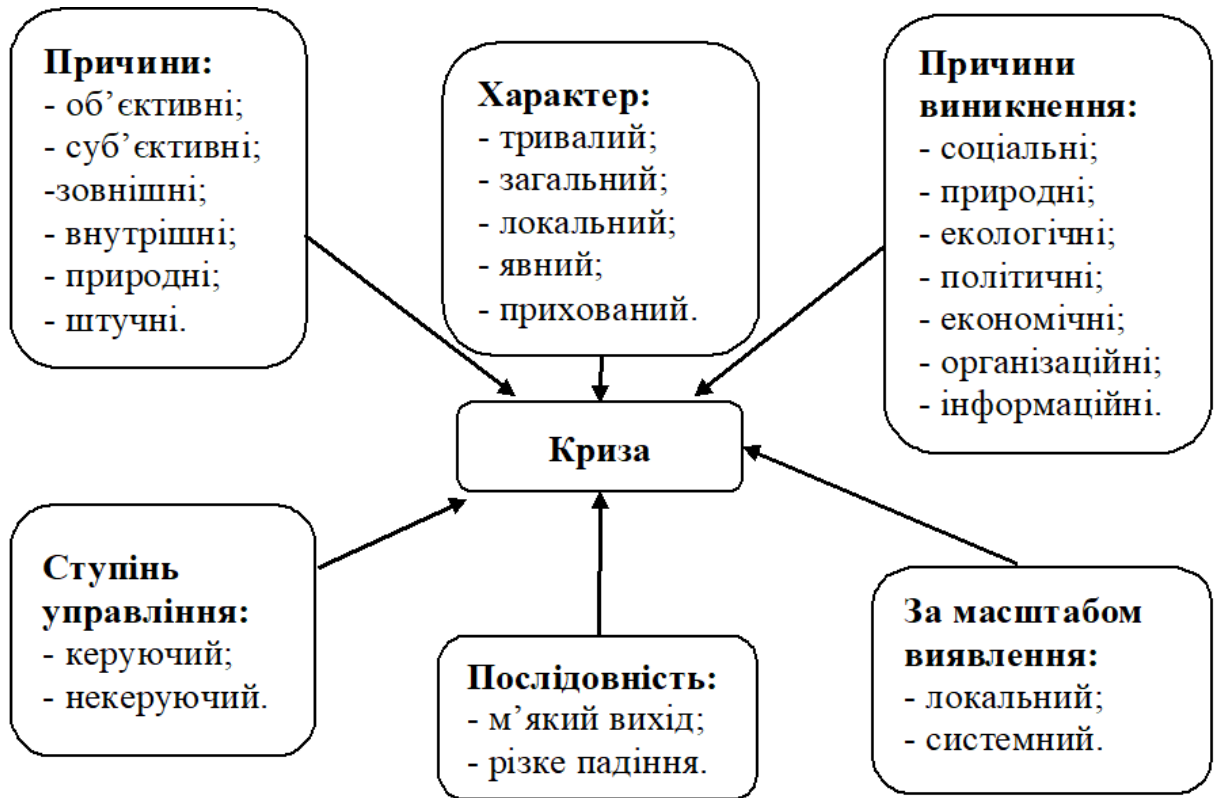


Рис. 1.1. Характеристика та класифікація кризових явищ

Джерело: [13]

Видову класифікацію антикризового управління визначають за такими ознаками:

1. Залежно від масштабів охоплення:
 - локальне – це комплекс заходів, які спрямовані на управління кризовим становищем в одному підрозділі підприємства;
 - глобальне – це управління діяльністю в організації у цілому.
2. Залежно від заходів, що спрямовуються на пошук шляхів виходу з кризи: тактичні та стратегічні.
3. Залежно від стадії розвитку підприємства: реструктуризація, санація, банкрутство та ліквідація [31].

Цілком погоджуємося, що в умовах сьогодення ефективно антикризове управління має застосовувати не лише традиційні засоби впливу на подолання кризової ситуації, пов'язані з оціночними та діагностичними

процедурами, складанням планів та організаційним забезпеченням виходу з кризи, але й низку інших сфер, включаючи менеджмент знань, менеджмент репутаційних ризиків, інформаційний менеджмент, розвиток організаційної культури [22].

Можна зробити висновок, що в умовах сучасних реалій антикризове управління повинне забезпечувати стійке функціонування суб'єкта господарювання за рахунок якомога більш ранньої ідентифікації ризиків та загроз внутрішнього та зовнішнього середовища. У випадку виявлення негативних тенденцій в діяльності господарюючого суб'єкта завданням антикризового управління є термінове запровадження низки відповідних заходів, спрямованих на подолання кризової ситуації та мінімізації її негативних наслідків. Антикризове управління повинне бути орієнтованим на вивчення різноманітних сценаріїв розвитку ситуації та вироблення програми заходів під час загострення ситуації у межах конкретного підприємства або пов'язаних із його зовнішнім оточенням.

1.2. Особливості антикризового управління діяльністю суб'єктів господарювання

До складу системи антикризового управління діяльністю суб'єкта господарювання входять такі складові елементи, як суб'єкт і об'єкт управлінського впливу, цілі, завдання, інструменти і функції.

До складу суб'єктів системи антикризового управління належать висококваліфіковані фахівці (ті, що працюють на відповідному підприємстві, та залучені ззовні), здатні ефективно здійснювати управління процесом виходу суб'єкта із кризової ситуації. До числа внутрішніх суб'єктів управління підприємством в умовах кризи, як правило, відносять його керівний склад та команду антикризового управління. Зовнішніми суб'єктами антикризового управління можуть виступати професіонали у цій сфері, що залучаються із-зовні до вирішення конкретних завдань щодо

виходу з кризової ситуації на тимчасових засадах, а також аудитори, представники кредиторів чи установ банківського сектору, керівники санаційної процедури.

До складу об'єктів антикризового управління суб'єктом господарювання можуть бути віднесені процеси ідентифікації, аналізу, мінімізації та протидії кризовій ситуації, а також відновлення нормального функціонування у посткризовий період.

Стосовно цілей антикризового управління суб'єктом господарювання, то вони можуть бути класифіковані на організаційні, виробничі, фінансові, кадрові, збутові, маркетингові та інноваційні [17]. З-поміж них, в контексті забезпечення антикризового управління закладом охорони здоров'я найбільш важливе значення мають: організаційні заходи (оптимізація структури управління та взаємовідносин між структурними підрозділами закладу, заходи щодо поліпшення процесів надання послуг та організаційної взаємодії); фінансові заходи (ефективне управління наявними фінансовими ресурсами, пошук джерел фінансування поліпшення матеріально-технічної бази та фінансового забезпечення процесів надання послуг); кадрові заходи (стимулювання персоналу лікувальних заходів, створення сприятливих умов праці та відпочинку, поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі в умовах кризи, соціальний захист медичних працівників); інноваційні (спрямовані на запровадження в діяльності закладів охорони здоров'я інноваційних методів надання послуг та обладнання).

Механізм антикризового управління суб'єктом господарювання являє собою сукупність заходів цілеорієнтованого впливу на основні складові його функціонування, які включають прогнозування, попередження, мінімізацію та нівелювання ризиків зниження стабільності основної діяльності, зосереджуючи увагу на пошуку шляхів подальшого розвитку.

Запровадження механізму антикризового управління суб'єкта господарювання має на меті стабілізувати процес його діяльності, підвищити рівень адаптивності, гнучкості та стійкості до мінливих умов

зовнішнього середовища й впливу несприятливих чинників, сформувати більшу високу ефективність використання фінансових та інших видів ресурсів [28].

Варто зауважити, що в цілому принципи, методи та технології управлінського впливу повинні залишатися загально прийнятими, в той час як певними особливостями можуть характеризуватися підходи, інструменти і механізми управління. Механізм антикризового управління може мати стандартну структуру, але він не може носити універсальний характер і визначається:

- глибиною розвитку кризових явищ і процесів;
- встановленими цілями (припинення функціонування чи оздоровлення);
- внутрішнім потенціалом суб'єкта господарювання;
- мірою та глибиною впливу зовнішніх чинників;
- суттєвою обмеженістю у часі і засобах (насамперед, кадрових, матеріальних, фінансових) [8].

Концептуальна модель процесу антикризового управління суб'єктом господарювання передбачає проходження ним у процесі подолання кризових явищ низки взаємообумовлених і послідовних етапів:

1. Діагностичний аналіз кризових явищ і загрози припинення функціонування, що повинно забезпечити можливість сформувати належну аналітичну основу для подальшої діяльності.

2. Ідентифікація цілей і завдань антикризового управління, основними з яких постають: виведення господарюючого суб'єкта зі стану кризи; локальна ізоляція кризових явищ; стабілізація основної діяльності; усунення ймовірності повторного виникнення кризи тощо.

3. Призначення посадових осіб, відповідальних за формування і реалізацію антикризових заходів, визначення міри їх повноважень і відповідальності з питань розроблення та реалізації антикризової програми.

4. Обчислення часових горизонтів процесу антикризового управління, які, переважно, характеризуються часом, що має у своєму розпорядженні суб'єкт господарювання для відновлення нормального функціонування.

5. Аналіз параметрів ресурсного потенціалу антикризового управління та вироблення управлінських рішень, спрямованих на залучення потрібних для здійснення антикризових заходів ресурсних впливів із-зовні.

6. Реалізація антикризової програми і систематичний контроль за процесом її впровадження, оперативне задіяння заходів щодо трансформації або коригування сформованої політики, заходів та процедур, заходів, зважаючи на наявність складно передбачуваних явищ і процесів у внутрішньому і зовнішньому оточенні, діях інших суб'єктів.

7. Розроблення і впровадження профілактичних процедур, що мають на меті запобігання повторенню кризової ситуації, формування або поліпшення основних елементів системи протидії появі кризових явищ [31].

Інструменти антикризового управління на підприємстві можуть бути класифіковані на три групи (рис. 1.2).

Менеджмент підприємства повинен зосередити свою увагу на розробленні антикризової програми, яка б висвітлювала засоби прогнозування, уникнення або пом'якшення негативного впливу кризової ситуації. Процес виходу із кризового стану розпочинається тоді, коли управлінський персонал приймає рішення запровадити посткризові заходи, які суттєво трансформують діяльність суб'єкта господарювання. Одним із найвагоміших завдань є збереження кадрового потенціалу [13].

Більшість науковців вважають антикризове управління як особливий тип управлінського впливу, що характеризується застосуванням інструментів реактивного або ж попереджувального впливу. Слід підкреслити, що інструменти управління кризовою ситуацією у даних випадках будуть відмінні [21].



Рис. 1.2. Класифікація інструментів антикризового управління суб'єктом господарювання

Джерело: [31]

Реактивним вважають такий різновид антикризового управління, для якого характерним є відтермінований у часі характер управлінської реакції на виникнення й поглиблення кризової ситуації на підприємстві. За такого типу управління дії керівництва зосереджуються на подоланні наслідків виникнення кризової ситуації, розробленні процедурних аспектів, спрямованих на вихід суб'єкта господарювання із стану кризи. Переважно, це інструменти фінансової санації, відновлення платоспроможності суб'єкта господарювання, підвищення його фінансової стійкості. Подібні інструменти фокусують увагу на здійсненні тактичних управлінських завдань, а їх прикладами можуть слугувати процедури аудиту, контролінгу, бенчмаркінгу, аналізу процесів тощо.

Розв'язання управлінських задач антикризового управління за умови реалізації реактивного підходу, як правило, є складним і комплексним,

потребуючи прийняття управлінських рішень за обставин дефіциту ресурсів і часу, рішучості та високої міри відповідальності менеджера, який приймає подібні рішення. Може виявитися, що рішення, ухвалені за таких умов, будуть недостатньо обґрунтованими, зважаючи на недостатність аналітичних процедур щодо оцінки реального стану справ у сфері розгортання кризи.

Отже, ключовою ціллю під час реактивного управління є забезпечення виходу суб'єкта господарювання із кризового стану, в якому він знаходиться. На противагу цьому, попереджувальне антикризове управління має на меті прогнозування ймовірності виникнення кризових явищ та опрацювання заходів щодо недопущення ситуації кризи [21].

Запровадження комплексу антикризових процедур, у тому числі передкризових заходів, є запорукою уникнення виникнення, розвитку і поглиблення кризових явищ на підприємстві в майбутньому та дозволяє віднайти і використати резерви поліпшення його функціонування у поточний момент.

Задля досягнення встановленої мети доцільно визначити ключові функції системи антикризового управління:

- передкризове управління підприємством передбачає проведення оперативної діагностики негативних явищ і тенденцій розвитку суб'єкта господарювання з метою запобігання розвитку кризових явищ;
- управління в умовах кризи передбачає відновлення нормального функціонування суб'єкта господарювання, підвищення його конкурентоспроможності та результатів основної діяльності;
- управління процесами виходу з кризової ситуації забезпечує оптимізацію та мінімізацію витрат та пошук шляхів використання прихованих можливостей в процесі настання та після виходу з кризової ситуації;
- післякризове управління суб'єктом господарювання означає відновлення життєдіяльності підприємства як цілісної системи та подальший сталий його розвиток;

- фінансова функція має на меті створення ефективної фінансової політики, забезпечення фінансової стабільності діяльності підприємства;
- соціальна функція включає комплекс дій щодо збереження людських ресурсів підприємства та врахування соціальних питань під час розробки антикризової програми діяльності суб'єкта господарювання;
- окрім того, для системи антикризового управління характерні загальновідомі традиційні функції управління: планування, організація, мотивація і контроль, що відзначаються певною специфічністю використання з урахуванням стадії поглиблення кризових явищ і характеру антикризових інструментів, що застосовуються [17].

Батрак О.В. і Тарасенко І.О. розрізняють такі функції антикризового управління (рис. 1.3).

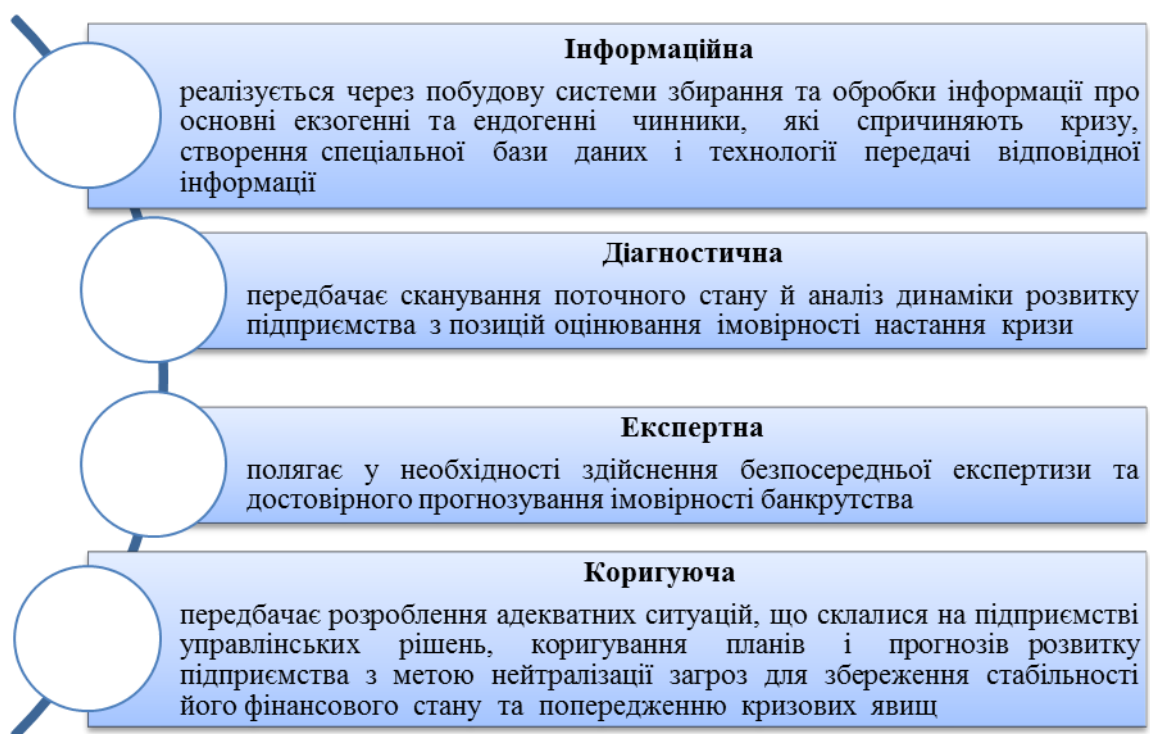


Рис. 1.3. Класифікація функцій антикризового управління суб'єктом господарювання

Джерело: [5]

В умовах сьогодення варто акцентувати увагу на ще одному актуальному й важливому аспекті антикризового управління, що пов'язаний з експансією пандемії коронавірусу у світі. Поширення COVID-19,

спричинивши кризу ресурсів і можливостей систем охорони здоров'я більшості світових держав, стало суттєвим викликом для всіх без винятку галузей і сфер діяльності [32].

Сучасну ситуацію у галузі охорони здоров'я в Україні можна охарактеризувати як кризову, що актуалізує доцільність впровадження дієвого механізму антикризового управління, направлено на стабілізацію діяльності установ медичної сфери. Ключова функція такого механізму полягає у забезпеченні виведення із кризового стану галузі охорони здоров'я України, сприяння її стабільному функціонуванню, забезпеченню громадян держави якісними медичними послугами [2].

Організаційно-економічний механізм антикризового управління в системі охорони здоров'я доцільно будувати, базуючись на принципах комплексного підходу. Модель формування організаційно-економічного механізму антикризового управління галуззю охорони здоров'я наведена на рис. 1.4.

Законодавче регулювання механізму базується на законах і нормативних актах, які визначають пріоритети інноваційного й високотехнологічного розвитку галузі медицини, а також положеннях стратегій і програм комплексного розвитку територій [2].

Механізм антикризового регулювання галузі медичних послуг також містить відповідне фінансово-інвестиційне, організаційно-управлінське та інформаційно-аналітичне забезпечення. Під час прогнозування виникнення й міри прояву кризових явищ у медичній сфері варто брати до уваги групи показників, що відображають стан використання інноваційного потенціалу, фінансового потенціалу, ресурсного потенціалу, професійно-кваліфікаційного потенціалу та інформаційного потенціалу закладів охорони здоров'я.

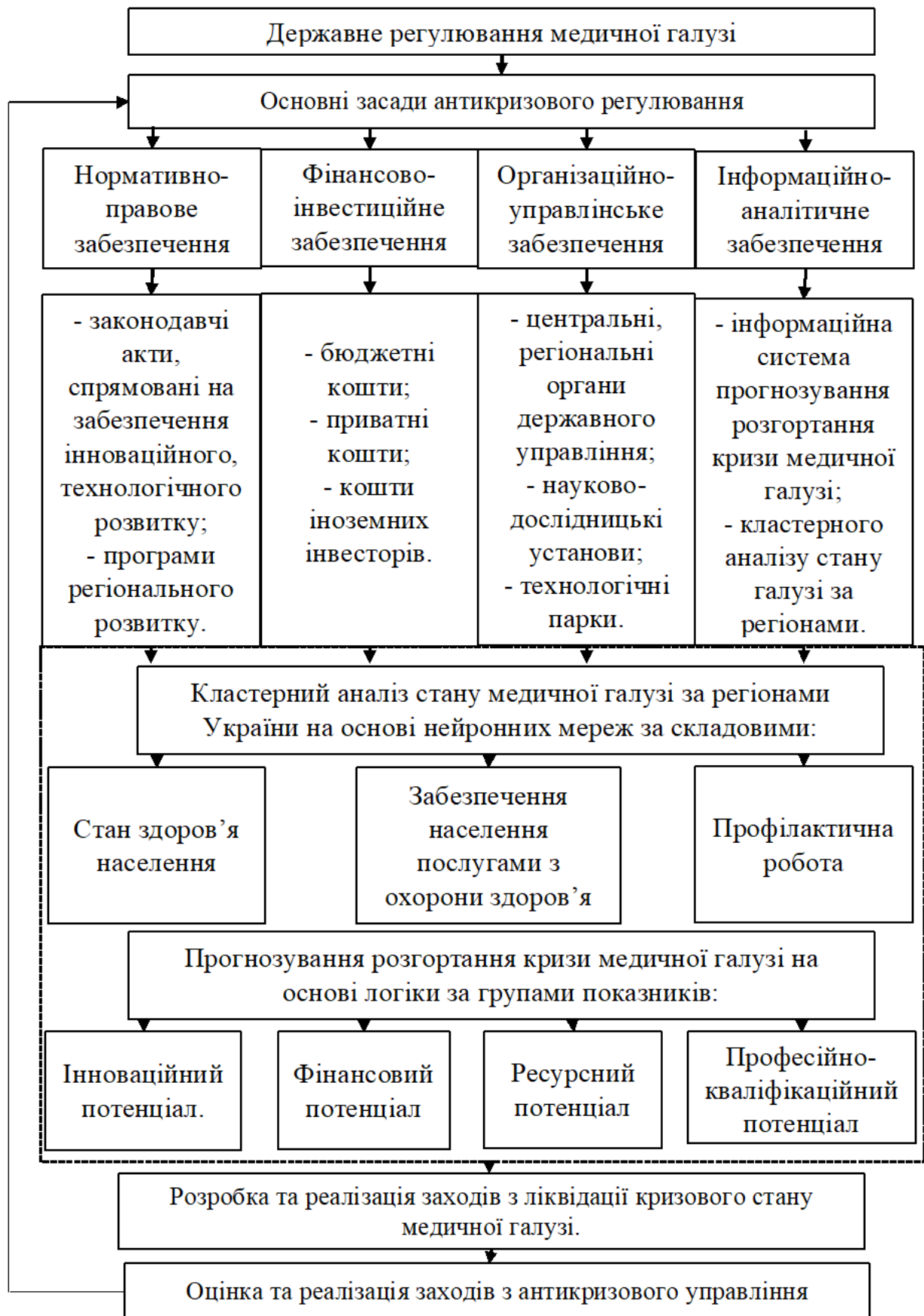


Рис. 1.4. Модель формування організаційно-економічного механізму антикризового управління в галузі охорони здоров'я
Джерело: [2]

Запровадження концептуальних підходів щодо державного антикризового управління системою охорони здоров'я надасть можливість комплексно та ґрунтовно розв'язувати завдання, пов'язані із забезпеченням ефективного руху інформаційних потоків та інформаційного забезпечення сфери медицини, запроваджувати стратегічний підхід до планування розвитку медичної галузі, формувати належні передумови для застосування новітніх технологій і методів лікування пацієнтів, сучасних інформаційно-комунікативних технологій, підвищити результативність та ефективність функціонування медичної галузі в цілому [1].

Отже, антикризове управління має загальні ознаки, притаманні будь-якому управлінському процесу, і в той же час характеризується певною специфікою. Його особливості полягають у необхідності прийняття управлінських рішень в умовах обмеженості часу і ресурсів, пошуку ефективних шляхів запобігання ризикам та загрозам як на рівні галузі чи території, так і на рівні конкретного суб'єкта господарювання.

1.3. Методичні підходи до діагностики кризових явищ на підприємстві

Запровадження дієвих та ефективних важелів антикризового управління суб'єктами господарювання посилюється під час погіршення загальної соціально-економічної, політичної та організаційно-управлінської ситуації в державі. Надзвичайної вагомості за таких умов набувають завдання, що пов'язані зі здійсненням довгострокових і короткострокових прогнозів, виявленням та оцінюванням міри загострення кризи, визначенням тенденцій її перебігу, швидкості реалізації ризиків та загроз, ідентифікації потенційних наслідків [21].

В процесі запровадження організаційно-економічного механізму антикризового управління доцільно акцентувати увагу на проведенні попереджувальної діагностики критеріїв і показників фінансово-

господарської діяльності, параметрів показників ефективності діяльності суб'єкта господарювання, оцінюванні дієвості існуючого механізму антикризового управління та впроваджених антикризових заходів. Реалізація організаційно-економічного механізму антикризового управління забезпечує можливість оперативно виявляти негативні тенденції в діяльності господарюючого суб'єкта, підвищує ступінь керованості перебігу кризових явищ, дозволяє віднайти шляхи використання кризових чинників на користь подальшого поліпшення та якісної трансформації функціонування підприємства у майбутньому [16].

В умовах сьогодення своєчасна та ґрунтовна діагностика формує інформаційний базис для системи прийняття управлінських рішень, забезпечує інформування керівників усіх ланок управління про стан справ щодо перебігу кризових явищ і процесів, дозволяє ідентифікувати дієві методи впливу на поліпшення показників функціонування суб'єкта господарювання.

Умови здійснення господарської діяльності вітчизняними підприємствами, установами та організаціями незалежно від їх розміру, форми власності та галузевої приналежності є нестійкими та слабо прогнозованими, характеризуються загостренням конкурентної боротьби та підсиленням впливу негативних факторів зовнішнього середовища. Зважаючи на це, суб'єктам господарювання щоденно доводиться долати низку ризиків та загроз своєму стабільному функціонуванню.

Під час безпрецедентно швидкої зміни чинників зовнішнього оточення відбувається зародження абсолютно нових за складом і структурою управлінських систем, відмінними рисами яких виступають висока адаптивність і спроможність миттєво реагувати на ризики і загрози. Для таких управлінських систем принципове значення має проведення ґрунтовних діагностичних та аналітичних процедур. При цьому аналізу підлягають усі без винятку сфери та напрями діяльності суб'єкта господарювання.

В умовах сьогодення адміністрація підприємств повинна спрямовувати свої зусилля на якомога більш повне врахування тенденцій змін у зовнішньому середовищі, бути готовою до прийняття управлінських рішень в умовах підвищеного ризику та невизначеності та використовувати на свою користь фактори внутрішнього середовища підприємств. При цьому прийняття рішень обов'язково має ґрунтуватися на детальному аналізі сильних і слабких сторін діяльності підприємства, прогнозуванні перспектив його розвитку на тактичному і стратегічному рівнях. Дієвим інструментом сучасного антикризового управління виступають засоби економічної діагностики, спрямованої на ідентифікацію та подальше вирішення проблемних аспектів функціонування господарюючого суб'єкта, сприяючи досягненню основної мети його діяльності.

Отже, діагностика являє собою комплексний аналіз наявного стану, тенденцій, пріоритетів і перспектив розвитку підприємства задля вирішення проблем і використання внутрішніх резервів та переваг, що формуються в процесі його функціонування [15].

Без попереднього економічного аналізу унеможлиблюється здійснення ефективного планування, прогнозування, інвестиційного розвитку, залучення та використання фінансових ресурсів. Діагностика фінансового стану суб'єкта господарювання включає такі основні напрями:

- оцінювання потреб суб'єкта господарювання у фінансових ресурсах;
- пошук додаткових можливостей залучення фінансових ресурсів та диверсифікація джерел їх отримання;
- ідентифікація внутрішніх резервів покращення фінансового стану;
- оперативне впровадження заходів, націлених на зростання платоспроможності підприємства;
- здійснення детального планування шляхів і методів фінансового оздоровлення суб'єкта господарювання [15].

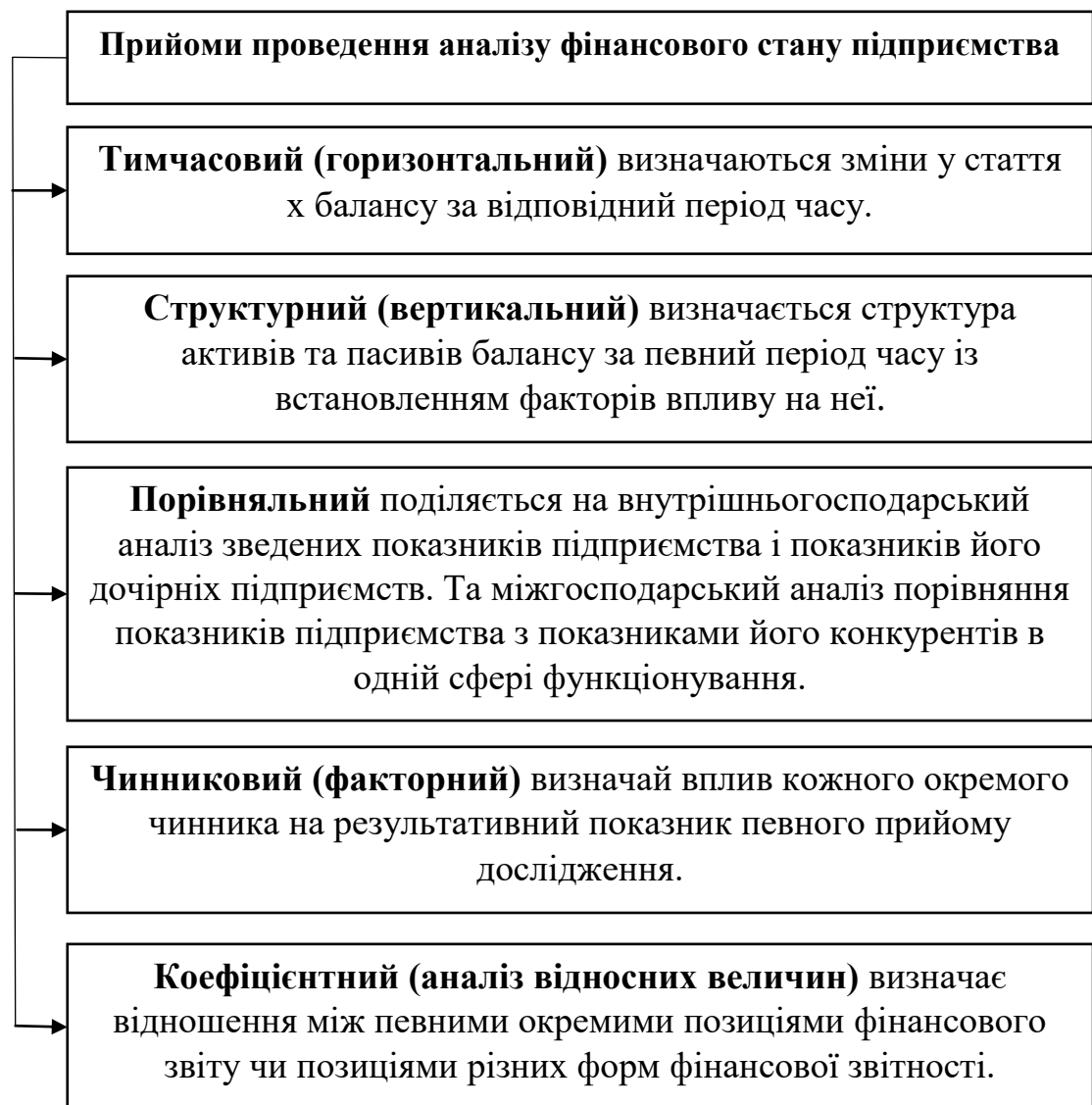


Рис. 1.5. Прийоми проведення аналізу фінансового стану підприємства

Джерело: [25]

До складу критеріїв оцінювання ефективності антикризового управління діяльністю підприємства можуть бути віднесені:

- забезпечення зміни найбільш істотних показників господарської діяльності та стану забезпеченості фінансовими ресурсами суб'єкта господарювання під час реалізації заходів антикризового управління у порівнянні з початковим етапом реалізації антикризової програми;
- оперативність одержання позитивних змін у часовому вимірі;
- достатність реалізованих заходів для відновлення показників життєдіяльності підприємства;
- здатність адаптації системи управління підприємством до змін;

- одержання значущого позитивного ефекту;
- тривалість збору необхідної інформації для швидкого прийняття управлінських рішень, спрямованих на подолання кризи;
- раціональність запроваджених методів, важелів, інструментів, процесів, технологій і процедур антикризового управління;
- рівень кваліфікації персоналу [6].

Розрізняють наступні прийоми проведення аналізу фінансового стану підприємства: горизонтальний, вертикальний, порівняльний, факторний, коефіцієнтний (рис. 1.5).

Проведення економічної діагностики має забезпечувати інформаційні потреби при прийнятті управлінських рішень, реально відображати фактичну або прогнозну інформацію щодо стану діяльності суб'єкта господарювання. Ключові цілі діагностики фінансового стану підприємства базуються на врахуванні таких пріоритетних сфер його діяльності, як операційна, фінансова та інвестиційна, функціонування яких забезпечується раціональним розподілом фінансових ресурсів.

Стосовно методів, що можуть бути застосовані під час проведення аналізу фінансового стану підприємства, то вони можуть бути класифіковані за змістом, за рівнем формації, за типом моделі та залежно від інструментарію (рис. 1.6).

Розглянемо більш детально основні етапи діагностики кризи розвитку підприємства. До них відносять такі:

1. Окреслення сфери проведення діагностики, тобто визначення внутрішніх та зовнішніх об'єктів, що підлягатимуть оцінюванню. До зовнішніх об'єктів можуть бути віднесені загальна економічна ситуація на ринку чи в галузі, включаючи аналіз споживачів, постачальників, діяльності реальних і ймовірних конкурентів, макроекономічна стабільність в державі. Внутрішніми об'єктами аналізу виступають функціональні сфери діяльності підприємства, зокрема, операційна (виробнича), організаційна, фінансова та інші складові.

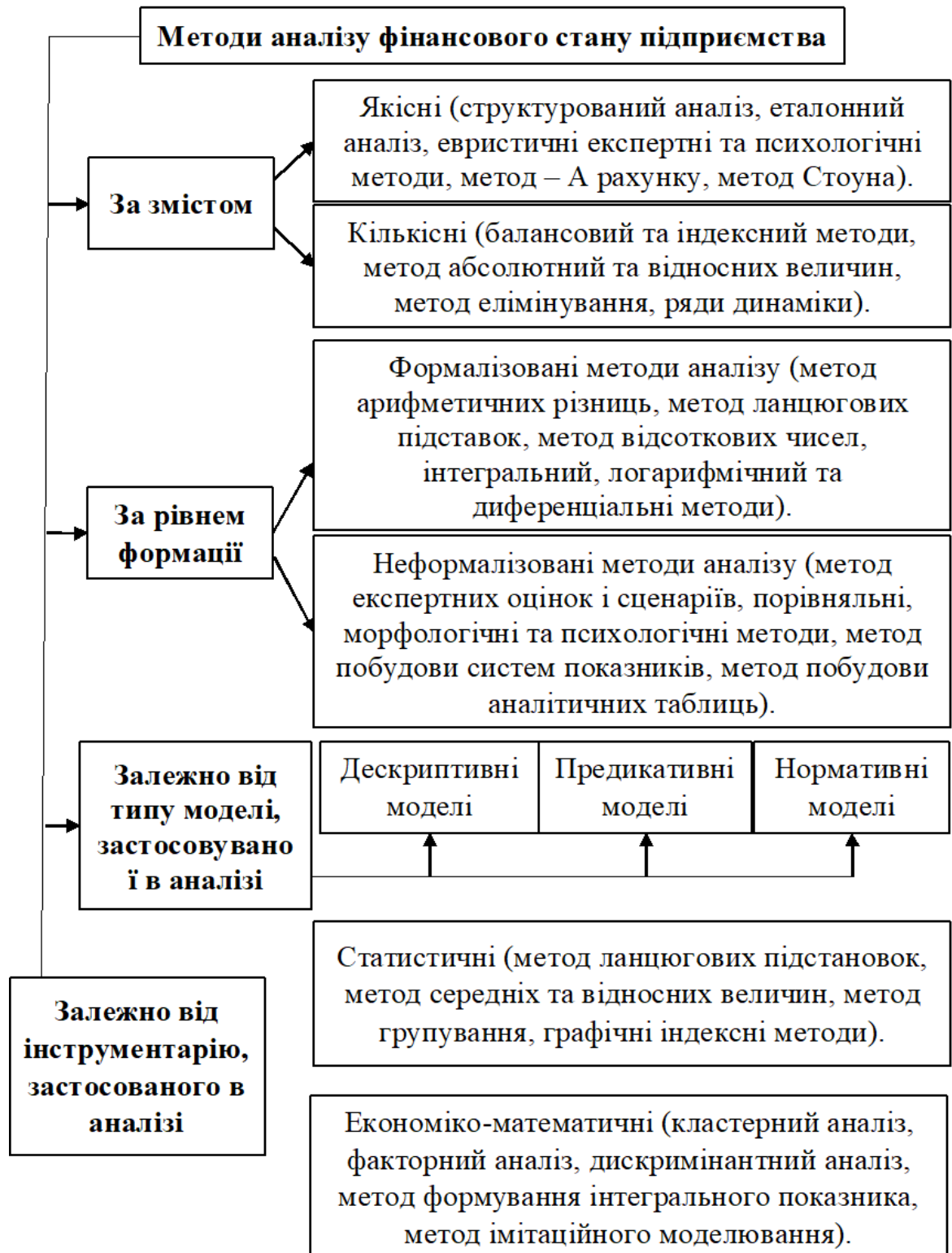


Рис. 1.6. Методи аналізу фінансового стану підприємства

Джерело: [25]

2. Оцінювання ситуації на підприємства шляхом проведення SWOT-аналізу, що передбачає дослідження сильних і слабких сторін його

функціонування, а також можливостей і загроз, що містить у собі зовнішнє оточення.

3. Формування інформаційних каналів зв'язку, тобто запровадження системи виявлення та оцінки усіх актуальних для життєдіяльності підприємства процесів, включаючи відомості про конкурентні позиції підприємства, якість товарів і послуг, їх ключові характеристики.

4. Систематичне проведення діагностичних процедур, що дозволяє ідентифікувати ймовірні причини та фактори, які можуть призвести до виникнення кризової ситуації.

5. Ухвалення заходів, спрямованих на запобігання та зниження ймовірності загострення кризових явищ на підприємстві.

6. Ухвалення управлінських рішень, базуючись на результатах проведеного аналітичного оцінювання.

7. Обґрунтування пропозицій, спрямованих на розвиток сильних сторін та мінімізацію впливу слабких сторін діяльності підприємства [7].

В цілому, засоби діагностики передбачають оцінку кризового стану, факторів виникнення кризової ситуації та пошук шляхів вирішення виявлених проблемних аспектів. Вибір показників для проведення кількісної оцінки обумовлюється функціональним характером кризових явищ.

В табл. 1.2 наведено елементи діагностики кризових станів підприємства.

Перший етап проведення діагностики передбачає оцінювання поточного стану підприємства та аналіз тих змін, які мали місце порівняно з попереднім періодом. Наприклад, аналізу підлягає динаміка показників, обчислюється прийнятний рівень зменшення коефіцієнтів, визначаються причини їх зниження, надається оцінка ступеню критичності проблеми.

Другий етап діагностики фінансового стану підприємства присвячений аналізу причини, що призвели до зміни фінансової ситуації на підприємстві. Зокрема, слід уточнити та провести аналіз причини кризи та розробити рекомендації щодо покращення стану підприємства.

Третій етап передбачає визначення концептуальних основ розв'язання проблем, обрання найбільш раціональних методів і на їх основі забезпечення нормалізації функціонування та зростання ефективності фінансової діяльності підприємства.

Таблиця 1.2

Елементи діагностики кризових станів підприємства

Заходи	Дії
Фіксація ознак кризи	Виявлення видимих ознак порушення діяльності, таких як, наприклад, зниження показника валової виручки і фактичного прибутку, зменшення обсягів реалізації продукції і клієнтських замовлень, зниження показників якості продукції тощо
Кількісна оцінка і аналіз факторів	Розрахунок показників: прибутковості, платоспроможності, структури і оборотності капіталу, система показників якості продукції
Збір інформації	Дані про ринкове середовище як на національному, так і міжнародному рівні, сегментування, споживчі запити, рівень технологічного розвитку галузі, актуальність продукції за показниками фізичного та морального старіння
Розробка альтернатив рішення	Відбір необхідних ресурсів і визначення можливості їх забезпечення, встановлення причинно-наслідкових зв'язків процесів і явищ
Визначення можливостей	Оцінка альтернатив за показниками: вартість впровадження заходів, час, необхідний на їх реалізацію, результативність впровадження альтернативи, стійкість отриманого ефекту
Розрахунок ризиків	Розрахунок системи показників ймовірності і рівня ризику за факторами: – за часом виникнення – поточні, прогнозні; – за факторами формування – політичні, економічні; – за джерелом (середовищем) формування – зовнішні, внутрішні; – за природою виникнення – динамічні; – за сферою діяльності (виникнення) – всі, що передбачені класифікацією, в т. ч. фінансові, страхові, інвестиційні, інноваційні, кредитні, комерційні, управлінські; – за наслідками – допустимі, критичні, катастрофічні
Прийняття управлінського рішення	Наявність достатньої за обсягом необхідної інформації для формування управлінського рішення, достатнього рівня кваліфікації та досвіду управлінської діяльності керівника, розвинена інтуїція

Джерело: [8]

Таким чином, фінансова діагностика дозволяє одержати достовірні та обґрунтовані результати аналізу всіх напрямів діяльності суб'єкта господарювання. Результати проведеного аналітичного оцінювання та розроблені пропозиції слугують орієнтиром для менеджменту підприємства

під час формування гнучкої стратегії його ефективного й цілеорієнтованого розвитку [15].

Підкреслимо, що в процесі проведення діагностики кризового стану закладів охорони здоров'я при обранні відповідних показників для оцінки слід враховувати новітні зміни, що відбулися в діяльності медичних установ внаслідок забезпечення більш широкої автономії їх функціонування:

1. Має місце трансформація форми власності (медичні установи перетворюються з бюджетних закладів на комунальні некомерційні підприємства).

2. Очільники медичних установ одержують широкі владні повноваження, можливість вільно розпоряджатися активами, фінансами, за власним баченням формувати кадровий склад підприємства та розробляти організаційну структуру управління ним.

3. Заклади охорони здоров'я одержують можливість самостійно встановлювати форми і методи оплати праці персоналу, запроваджувати мотиваційні механізми та засоби матеріального стимулювання, що не суперечать вимогам чинного законодавства.

4. Відбувається трансформація фінансових механізмів здійснення господарської діяльності (фінансове забезпечення закладів, що мають статус підприємства, відбувається не за постатейним кошторисом витрат, а базуючись на розробленому фінансовому плані, що робить можливим використання сучасних інструментів у сфері управління фінансами).

5. Заклади охорони здоров'я уповноважуються створювати об'єднані підприємства разом з іншими медичними закладами, що також функціонують у статусі підприємств, з метою спільного виконання певних функцій і завдань, більш раціонального використання фінансових, матеріальних, трудових ресурсів (у тому числі на засадах аутсорсингу персоналу).

6. Заклади охорони здоров'я мають право наймати для виконання певних видів робіт лікарів у статусі фізичних осіб-підприємців, які мають

належну реєстрацію та отримали ліцензію на провадження господарської діяльності з медичної практики, за цивільно-правовими договорами [24].

Таким чином, діяльність будь-якого господарюючого суб'єкта супроводжується періодичним настанням кризових явищ і процесів унаслідок дії внутрішніх та зовнішніх факторів впливу. Зокрема, у сфері охорони здоров'я кризові явища на сьогоднішній день обумовлені незавершеністю процесу реформування медичної галузі та наявністю певних прогалин та невирішених питань у цьому процесі. З метою подолання кризових явищ, що постають на шляху ефективного функціонування, суб'єкти господарювання мають запроваджувати сучасні дієві методи, важелі та інструменти антикризового менеджменту. Це дозволить їм своєчасно розпізнавати симптоми кризи, мінімізувати їх негативний вплив та ефективно керувати процесами виходу із кризової ситуації.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ТЕНДЕНЦІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1. Загальна характеристика КНП «Новоархангельська багатoproфільна лікарня»

Комунальне некомерційне підприємство КНП «Новоархангельська багатoproфільна лікарня» Новоархангельської районної ради (до 28 січня 2021 року Новоархангельська центральна районна лікарня) є закладом охорони здоров'я комунальної власності, який надає послуги вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги в тому числі паліативної допомоги (в умовах стаціонару) та медичної реабілітації будь-яким особам в порядку та на умовах, встановлених законодавством України, а також вживає заходів із профілактики захворювань населення та підтримки громадського здоров'я.

Відповідно до довідки з єдиного державного реєстру підприємств та організацій України видами діяльності за КВЕД-2010 є:

86.10 Діяльність лікарняних закладів;

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;

86.22 Спеціалізована медична практика;

86.23 Стоматологічна практика.

У своїй діяльності лікарня керується Конституцією України, Господарським та Цивільним кодексами України, законами України, постановами Верховної Ради України, актами Президента та Кабінету Міністрів України, наказами Міністерства охорони здоров'я України, рішеннями Новоукраїнської районної ради, розпорядженнями Новоукраїнської районної державної адміністрації, наказами департаменту охорони здоров'я Кіровоградської обласної державної адміністрації, цим Статутом та іншими нормативно-правовими актами.

Основною метою створення Підприємства є забезпечення медичного обслуговування населення шляхом надання йому медичних послуг в порядку та обсязі встановлених чинним законодавством України, в тому числі: - надання вторинної медичної допомоги та здійснення управління медичним обслуговуванням населення, а також вжиття заходів з профілактики захворювань населення та підтримки громадського здоров'я; - організація взаємодії з іншими закладами охорони здоров'я з метою забезпечення наступництва у наданні медичної допомоги на різних рівнях та ефективного використання ресурсів системи медичного обслуговування

Відповідно до поставленої мети предметом діяльності Підприємства є:

- створення разом із Засновником та Органом Управління умов, необхідних для забезпечення доступної та якісної медичної допомоги населенню, організації належного управління внутрішнім лікувально
- діагностичним процесом та ефективного використання майна та інших ресурсів Підприємства;
- здійснення медичної практики з надання вторинної, інших видів медичної допомоги населенню; - надання пацієнтам відповідно до чинного законодавства України на безвідплатній та відплатній основі послуг вторинної стаціонарної медичної допомоги, у тому числі екстреної (невідкладної), необхідної для забезпечення належної профілактики, діагностики і лікування хвороби, травм, отруєнь чи інших розладів здоров'я, медичного контролю за перебігом вагітності й ведення пологів і післяпологового періоду;
- надання пацієнтам відповідно до чинного законодавства України на безвідплатній та відплатній основі спеціалізованої стаціонарної медичної допомоги (спеціалізована медична практика);
- транспортування хворих спецавтотранспортом у інші заклади охорони здоров'я на відплатній основі;
- надання будь – яких послуг іншим суб'єктам господарювання, що надають первинну медичну допомогу та вторинну (спеціалізовану) медичну

допомогу на території Новоукраїнського району, інші функції, що впливають із покладених на підприємство завдань;

- взяття та зберігання донорської крові, - робота з джерелами іонізуючого випромінювання,

- організація, у разі потреби, надання пацієнтам медичної допомоги більш високого рівня спеціалізації на базі інших закладів охорони здоров'я шляхом направлення пацієнтів до цих закладів у порядку, встановленому чинним законодавством України;

- проведення експертизи тимчасової непрацездатності та контролю за видаванням листків непрацездатності; направлення на медико-соціальну експертизу осіб зі стійкою втратою працездатності; проведення профілактичних оглядів;

- ліцензована діяльність щодо придбання, зберігання, перевезення, реалізація (відпуск), знищення, використання наркотичних засобів, психотропних речовин, прекурсорів;

- провадження зовнішньоекономічної діяльності згідно із чинним законодавством України;

- проведення позапланових щеплень;

- забезпечення права громадян на вільний вибір лікаря з надання вторинної медичної допомоги у визначеному законодавством порядку;

- планування, організація, участь та контроль за проведенням профілактичних оглядів та диспансеризації населення, здійснення профілактичних заходів, у тому числі безперервне відстеження стану здоров'я пацієнта з метою своєчасної профілактики, діагностики та забезпечення дієвого лікування хвороби, травм, отруєнь, патологічних, фізіологічних (під час вагітності) станів;

- консультації щодо профілактики, діагностики, лікування хвороби, травм, отруєнь, патологічних, фізіологічних (під час вагітності) станів, а також щодо ведення здорового способу життя;

- взаємодія з суб'єктами надання первинної, вторинної

(спеціалізованої) та третинної медичної допомоги з метою своєчасного діагностування та забезпечення дієвого лікування хвороби, травм, отруєнь, патологічних, фізіологічних (під час вагітності) станів з урахуванням особливостей стану здоров'я пацієнта;

- організація відбору та спрямування хворих на консультацію та лікування до закладів охорони здоров'я та установ, що надають третинну медичну допомогу, а також відбору хворих на санаторно-курортне лікування та реабілітацію у визначеному законодавством порядку;

- забезпечення дотримання стандартів у сфері охорони здоров'я, зокрема уніфікованих клінічних протоколів;

- упровадження нових форм та методів профілактики, діагностики, лікування та реабілітації захворювань та станів;

- організація стаціонарно-замінних форм надання медичної допомоги;

- участь у державних та регіональних програмах щодо організації пільгового забезпечення лікарськими засобами населення у визначеному законодавством порядку та відповідно до фінансового бюджетного забезпечення галузі охорони здоров'я;

- участь у державних та регіональних програмах щодо скринінгові обстежень, профілактики, діагностики та лікування окремих захворювань у порядку, визначеному відповідними програмами та законодавством;

- надання рекомендацій органам місцевого самоврядування щодо розробки планів розвитку вторинної медичної допомоги;

- визначення потреби структурних підрозділів Підприємства та населення у лікарських засобах, виробих медичного призначення, медичному обладнанні та транспортних засобах для забезпечення населення доступною, своєчасною та якісною медичною допомогою;

- моніторинг забезпечення та раціональне використання лікарських засобів, виробів медичного призначення, медичного обладнання та транспортних засобів;

- забезпечення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації

працівників Підприємства;

- зберігання, перевезення, придбання, пересилання, відпуск, використання, знищення наркотичних засобів, психотропних речовин, їх аналогів та прекурсорів, замісників їх аналогів, отруйних та сильнодіючих речовин (засобів) згідно з вимогами чинного законодавства України;

- залучення кваліфікованих медичних працівників з інших закладів охорони здоров'я для надання вторинної (спеціалізованої) та третинної допомоги, в тому числі лікарів, що працюють як фізичні особи – підприємці, підтримка професійного розвитку медичних працівників для надання якісних послуг;

- закупівля, зберігання та використання ресурсів, необхідних для надання медичних послуг, зокрема лікарських засобів (у т. ч. наркотичних засобів та прекурсорів), обладнання та інвентарю;

- координація діяльності лікарів із надання вторинної медичної допомоги з іншими суб'єктами надання медичної допомоги, зокрема закладами первинної та третинної медичної допомоги, санаторіїв, а також з іншими службами, що опікуються добробутом населення, зокрема соціальними службами, та правоохоронними органами;

- надання платних послуг з медичного обслуговування населення відповідно до чинного законодавства України;

- надання елементів паліативної допомоги в умовах стаціонару пацієнтам на останніх стадіях перебігу невиліковних захворювань, яка включає комплекс заходів, спрямованих на полегшення фізичних та емоційних страждань пацієнтів, моральну підтримку членів їх сімей;

- надання медичних послуг та лікарських засобів за програмою медичних гарантій, пов'язаних з вторинною (спеціалізованою), паліативною медичною допомогою (в умовах стаціонару) та медичною реабілітацією, здійснюється за направленням лікаря, який надає первинну медичну допомогу, або лікуючого лікаря в порядку, передбаченому законодавством, крім випадків, коли згідно із законодавством направлення лікаря не

вимагається.

Підприємство може бути клінічною базою вищих та середніх медичних, навчальних та науково-дослідних закладів (установ) усіх рівнів акредитації та закладів післядипломної освіти.

Підприємство надає медичні послуги на підставі ліцензії на медичну практику. Якщо для провадження певних видів діяльності, передбачених Статутом, потрібний спеціальний дозвіл, Підприємство отримує його в порядку, визначеному законодавством України.

Підприємство має право займатися іншими видами діяльності не передбаченими в даному Статуті і не забороненими чинним законодавством України.

Вартість платних послуг, відшкодовується за рахунок особистих коштів громадян, а у випадках визначених законодавством України – за рахунок інших джерел за цінами, встановленими згідно із вимогами чинного законодавства.

Вартість медичних послуг, наданих Підприємством у зв'язку із настанням визначеного законом страхового випадку особам, застрахованим за загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності та професійного захворювання, відшкодовується за рахунок коштів відповідного фонду соціального страхування в порядку, встановленому законом.

Майно Підприємства є спільною комунальною власністю територіальних громад міста і сіл Новоукраїнського району і закріплюється за ним на праві оперативного управління. На це майно не може бути звернено стягнення на вимогу кредиторів Підприємства. Майно Підприємства становлять необоротні та оборотні активи, основні засоби та грошові кошти, а також інші цінності, передані йому Засновником, вартість яких відображається у самотійному балансі Підприємства. Підприємство володіє та користується зазначеним майном згідно чинного законодавства.

Лікарня здійснює користування землею та іншими природними ресурсами відповідно до мети своєї діяльності та чинного законодавства.

Джерелами формування майна Лікарні є:

- Комунальне майно;
- Кошти державного, місцевого бюджету (бюджетні кошти);
- Власні надходження Підприємства: кошти від здачі в оренду майна, закріпленого на праві оперативного управління; кошти та інше майно, одержані від реалізації робіт, послуг;
- Цільові кошти;
- Кредити банків;
- Майно, придбане у інших юридичних або фізичних осіб;
- Майно, що надходить безоплатно або у вигляді безповоротної фінансової допомоги чи добровільних благодійних внесків, пожертвувань юридичних і фізичних осіб, а також - надходження коштів на виконання програм соціально-економічного розвитку регіону, програм розвитку медичної галузі;
- Кошти, отримані за договорами з центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення;
- Майно та кошти, отримані з інших джерел, не заборонених чинним законодавством України.

Поточне (оперативне) управління Лікарнею здійснює її Керівник – директор КНП «Новоархангельська багатопрофільна лікарня». Засновник, органи виконавчої влади та місцевого самоврядування не мають права втручатись в оперативну діяльність керівника.

Повноваження Керівника:

- Керує згідно з чинним законодавством виробничо-господарською та фінансово-економічною діяльністю закладу охорони здоров'я, відповідає за фінансово-господарські результати його діяльності.
- Забезпечує виконання усіх зобов'язань перед державним та місцевим

бюджетами, державними позабюджетними соціальними фондами, постачальниками, замовниками та кредиторами, а також виконання господарських і трудових договорів.

- Самостійно вирішує питання діяльності Підприємства за винятком тих, що віднесені законодавством та цим Статутом до компетенції Засновника та Органу управління.

- Несе відповідальність за формування та виконання фінансового плану і плану розвитку Підприємства, результати його господарської діяльності, виконання показників ефективності діяльності Підприємства, використання наданого на праві оперативного управління Підприємству комунального майна спільної власності територіальних громад міста і сіл Новоукраїнського району і доходу згідно з вимогами законодавства, цього Статуту та укладених Підприємством договорів.

- Забезпечує контроль за веденням та зберіганням медичної та іншої документації.

- Приймає рішення про прийняття на роботу, звільнення з роботи працівників Підприємства, а також інші, передбачені законодавством про працю рішення в сфері трудових відносин, укладає трудові договори з працівниками Підприємства, в т. ч. строкові. Забезпечує раціональний добір кадрів, дотримання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку. Створює умови підвищення фахового і кваліфікаційного рівня працівників згідно із затвердженим в установленому порядку штатним розписом.

- За погодженням із Засновником та відповідно до вимог законодавства має право укладати договори оренди майна.

- Вирішує інші питання, віднесені до компетенції Керівника Підприємства згідно із законодавством, цим Статутом, контрактом між Органом управління і Керівником Підприємства

Рішення з соціально-економічних питань, що стосуються діяльності Лікарні, розробляються і приймаються її органами управління за участю

трудового колективу.

До складу трудового колективу Лікарні входять усі працівники, які своєю працею беруть участь в його діяльності на основі трудового договору (контракту, угоди), що регулює трудові відносини працівника з Лікарнею.

Структура управління будь-якою організацією є важливим елементом організації всієї роботи, в тому числі і для бюджетної установи, прикладом якої є КНП «Новоархангельська багатопрофільна лікарня».

Структура управління є лінійно-функціональною. Центральною фігурою є головний лікар, який і здійснює керівництво лікувально-профілактичним закладом.

Головний лікар має 4 заступників, зокрема: заступник з медичної частини, заступник з медичного обслуговування населення району, заступник з тимчасової непрацездатності населення, заступник з економічних питань.

Структура Підприємства включає:

- Адміністративно-управлінський підрозділ.
- Господарський підрозділ.
- Допоміжні медичні підрозділи.
- Стаціонарні підрозділи.
- Бухгалтерія.
- Господарська служба.

- Інші.

Стаціонарні підрозділи:

- акушерське відділення;
- інфекційні боксові відділення;
- педіатричне відділення;
- терапевтичне відділення;
- об'єднане відділення хірургічного профілю з ліжками;
- відділення анестезіології з ліжками інтенсивної терапії;
- дитяча консультація;

- жіноча консультація;
- стоматологічне відділення;
- протитуберкульозний кабінет;
- кабінет ультразвукової діагностики;
- кабінет ФГДС фіброгастродуоденоскоп;
- клініко-діагностична лабораторія;
- рентгенівське відділення;
- фізіотерапевтичне відділення;
- патологоанатомічне відділення;
- відділення переливання крові (ВПК);
- денний стаціонар поліклініки;
- операційне відділення;
- прийомне відділення;
- центральна стерилізація;
- кабінет лікувально-фізкультурний та масажу.

Керівництво кожним зі структурних підрозділів здійснюють завідувачі відділеннями, бухгалтерією – головний бухгалтер, господарською службою – завідувач господарством.

2.2. Оцінювання основних показників діяльності КНП «Новоархангельська багатoproфільна лікарня»

Результатом аналізу діяльності будь-якої бюджетної установи є з'ясування певних зв'язків між розвитком та змінами в її діяльності. Для цього аналізується кошторис установи, стан його виконання та загальний фінансовий стан установи за балансом, якщо він передбачений для ведення.

Проведення аналізу бюджетної установи необхідне для керівництва установи. За аналітичною інформацією керівник має змогу встановити загальну картину діяльності установи, та детально розглянути певні сегменти

діяльності, та вчасно прийняти відповідні управлінські рішення.

Згідно зі статтею 2 Бюджетного кодексу України бюджетна установа - це орган, установа чи організація, передбачена Конституцією України, а також установа чи організація, створена у встановленому порядку органами державної влади, органами влади Автономної Республіки Крим чи органами місцевого самоврядування, яка повністю або частково утримується за рахунок відповідного державного бюджету чи місцевих бюджетів.

Організації та установи, які утримуються бюджетним коштом, обов'язково складають кошторис для забезпечення своєї діяльності та покладених на них функцій. Кошторис являється важливим фінансовим інструментом у формуванні, управлінні та контролі фінансової діяльності бюджетних установ. Також він є основним плановим документом, який складається з двох частин, а саме загального та спеціального фондів. До загального фонду включено надходження відповідно із загального фонду бюджету та розподіл витрат. До спеціального фонду кошторису включено надходження із спецфонду бюджету та розподіл витрат. Обидва фонди кошторису включають в себе дохідну та витратну частини.

Розробка кошторису має на меті вирішення двох основних завдань бюджетної установи. Перша, це визначення обсягу доходів і видатків, пов'язаних із діяльністю окремих відділів та підрозділів установи. Друга, це забезпечення покриття видатків фінансовими ресурсами з інших джерел.

За допомогою аналізу кошторису можна з'ясувати причини нестачі бюджетного фінансування та вчасно виявити перевитрати коштів. Або встановити статті завищених асигнувань та забезпечити ефективний контроль вже існуючих ресурсів.

В ході проведення аналізу кошторису бюджетної установи в першу чергу необхідно звернути увагу на такі його складові в динаміці як, склад та структура видатків з врахуванням економічної класифікації бюджетних видатків. Важливо також дослідити касові та фактичні показники. Ці показники мають три сценарії, а саме, коли касові перевищують фактичні,

рівність показників та касові менші фактичних. При вивченні взаємозв'язку між ними можна встановити певні господарські чи фінансові обставини, які мали місце при виконанні кошторису установи.

Спеціальний фонд бюджетних установ формується на загальних засадах, від наданих послуг та виконаних робіт. Величина його, на визначену дату складається із залишків коштів на початок періоду та надходжень упродовж періоду, зменшених на суму коштів які були витрачені. На підставі розрахунків, які обчислюються за кожним джерелом доходу, здійснюється формування доходної частини спеціального фонду. Кошти спецфонду можна тимчасово залучати для покриття видатків загального фонду.

Основні етапи аналізу виконання кошторису за спеціальним фондом наведені на рис. 2.1.

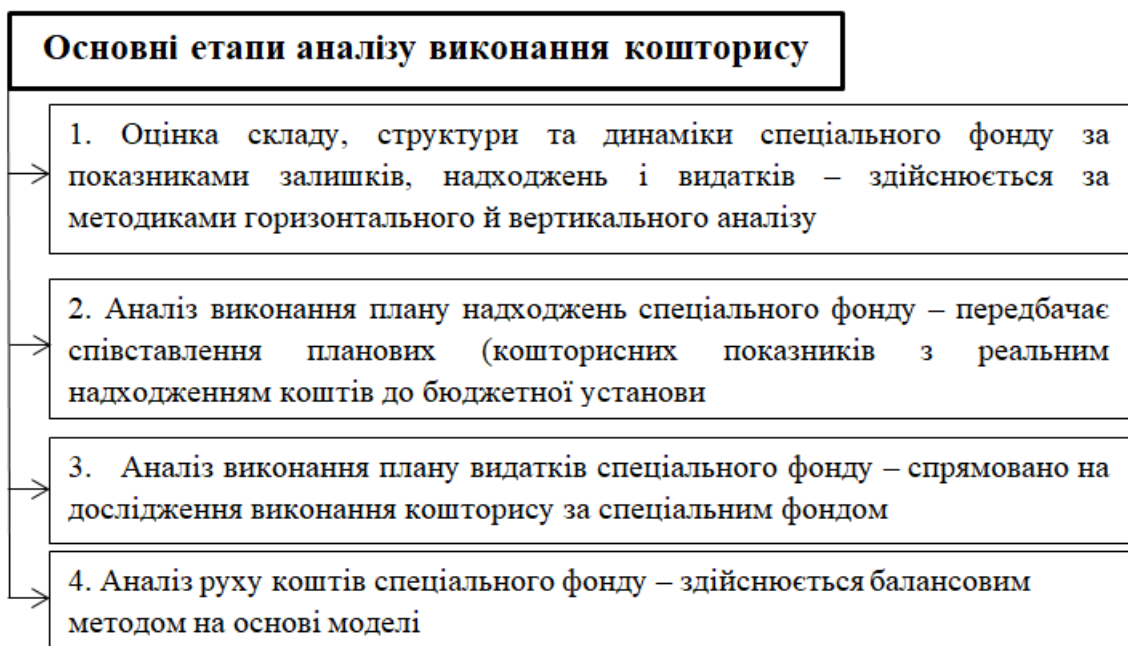


Рис. 2.1. Окремі, основні етапи аналізу виконання кошторису за спеціальним фондом

Джерело: побудовано за матеріалами установи

Для проведення аналізу руху коштів спеціального фонду з використанням балансового методу застосовують наступні моделі:

$$3n + H = B + 3k, \quad (2.1)$$

де Z_n – залишок коштів спеціального фонду на початок року;

H – надходження коштів за рік;

B – використання коштів спеціального фонду за рік;

Z_k – залишок коштів спеціального фонду на кінець року.

Для того щоб провести більш поглиблений аналіз визначеної ділянки установи необхідно в такому випадку буде розрахунок показників жвавості руху грошових коштів. За цими показниками можна прослідкувати процес надходження та використання коштів спецфонду установи.

Жвавість (інтенсивність) руху коштів обраховують з допомогою коефіцієнтів:

- з обороту по надходженню:

$$K_{\text{обор.н.}} = H_{\text{річ.}} / Z_{\text{поч.}} + H_{\text{річ.}}, \quad (2.2)$$

- з обороту по використанню:

$$K_{\text{обор.в.}} = B_{\text{річ.}} / Z_{\text{поч.}} + H_{\text{річ.}}, \quad (2.3)$$

$Z_{\text{поч.}}$ – залишок коштів спеціального фонду на початок року;

$H_{\text{річ.}}$ – надходження коштів спеціального фонду за рік;

$B_{\text{річ.}}$ – використання коштів спеціального фонду за рік;

$Z_{\text{кін.}}$ – залишок коштів спеціального фонду на кінець року.

Факторний аналіз доходів спеціального фонду – здійснюється окремо за кожним видом надходжень на основі мультиплікативної моделі:

$$D_{\text{с.ф.}} = O_{\text{пн}} / B_{\text{он}}, \quad (2.4)$$

де $D_{\text{с.ф.}}$ – доходи спеціального фонду;

$O_{\text{пн}}$ – обсяг платних послуг (у натуральних показниках, одиницях);

$B_{\text{он}}$ – вартість одиниці послуг.

Факторний аналіз видатків спеціального фонду – здійснюється окремо за кожним видом видатків і дозволяє з'ясувати вплив окремих факторів на розмір видатків.

Заключною стадією економічного аналізу є узагальнення його результатів. Надаються висновки про виконання кошторису установи за спеціальним фондом, встановлюються причини відхилень та надаються

рекомендації і розробляються заходи по збільшенню дохідної частини та прискоренню руху коштів спеціального фонду.

Аналіз спеціального фонду зазвичай завершується прийняттям управлінських рішень щодо подальшого розвитку бюджетної установи за рахунок спеціальних коштів.

Методика аналізу спеціального фонду бюджетної установи значною мірою відповідає методиці аналізу виконання загального фонду.

Отже, завдяки аналізу здійснюється кількісна та якісна характеристика тих змін і відхилень від планових показників, які складаються в установах. Також з'ясовуються причини цих відхилень, виявляються резерви та розробляються заходи з усунення виявлених негативних тенденцій на перспективу.

Вважається що проведення аналізу є необхідною складовою для установ та організацій будь-якої форми власності, в тому числі і бюджетної.

Далі, проаналізуємо безпосередньо виконання кошторису КНП «Новоархангельська багатoproфільна лікарня» в частині загального фонду за складом і структурою у 2017-2021 роках (Додаток А).

За 2017 рік структура кошторису була наступною (табл. 2.1) – близько 60,8 % незмінно на заробітну плату та 21,2 % на нарахування. Використання товарів та послуг склало – 18,1 %, а з них на комунальні послуги та енергоносії близько залучено 59,6%. Виконання бюджету закладу в 2017 році було здійснено на 100 %.

Таблиця 2.1

Склад та структура кошторису КНП «Новоархангельська багатoproфільна лікарня» у 2017 році

№ з/п	Найменування	Загальний фонд	Структура кошторису 2017 року
1	2	3	4
1	Надходження – усього	20574914,0	100
2	Надходження коштів із загального фонду бюджету	20574914,0	100
3	Витрати та надання кредитів – усього	20574914,0	100
4	Поточні видатки	20574914,0	100
5	Оплата праці і нарахування на ЗП	168508550,0	81,9

Продовж. табл. 2.1

6	Оплата праці	12509550,0	60,8
7	Нарахування на оплату праці	4341305,0	21,2
8	Використання товарів і послуг	3724059,0,0	18,1
9	Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	411498,0	2,0
10	Медикаменти та перев'язувальні матеріали	576098,0	2,9
11	Продукти харчування	226324,0	1,1
12	Оплата послуг (крім комунальних)	164599,0	0,8
13	Видатки на відрядження	72000,0	0,5
14	Оплата комунальних послуг та енергоносіїв	2222091,0	10,8
15	Оплата електроенергії	1316794,0	6,4
16	Оплата інших енергоносіїв	905296,0	4,4
17	Соціальне забезпечення	61725,0	0,3
18	Виплата пенсій і допомоги	41149,0	0,2
19	Інші виплати населенню	20000,0	0,1
20	Інші поточні видатки	20000,0	0,1

Джерело: побудовано за матеріалами Додатку А

Аналізуючи табл. 2.2, спостерігаємо, що в 2018 році питома вага видатків на оплату праці як завжди займає левову частку та становить більше третини всіх видатків - 83,0 %, використання товарів та послуг також в межах попереднього року - 18,4 %, з них більша частина коштів витрачається на оплату комунальних послуг та енергоносіїв – 57,6%. Соціальне забезпечення становить лише 0,3 %. Фактичне виконання кошторисних призначень становить 100%.

Таблиця 2.2

Склад та структура кошторису КНП «Новоархангельська багатoproфільна лікарня» в 2018 році

№ з/п	Найменування	Загальний фонд	Структура кошторису 2018 року
1	2	3	4
1	Надходження – усього	28240150,0	100
2	Надходження коштів із загального фонду бюджету	28240150,0	100
3	Витрати та надання кредитів – усього	28240150,0	100
4	Поточні видатки	28240150,0	100
5	Оплата праці і нарахування на ЗП	23439325,0	83,0
6	Оплата праці	17452413,0	61,8
7	Нарахування на оплату праці	5986912,0	21,2
8	Використання товарів і послуг	5196188,0	18,4
9	Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	593043,0	2,1
10	Медикаменти та перев'язувальні матеріали	847205,0	3,0
11	Продукти харчування	395362,0	1,4
12	Оплата послуг (крім комунальних)	225921,0	0,8
13	Видатки на відрядження	72000,0	0,5

Продовж. табл. 2.2

14	Оплата комунальних послуг та енергоносіїв	2993456,0	10,6
15	Оплата електроенергії	1779129,0	6,3
16	Оплата інших енергоносіїв	1214326,0	4,3
17	Соціальне забезпечення	84720,0	0,3
18	Виплата пенсій і допомоги	56480,0	0,2
19	Інші виплати населенню	31000,0	0,1
20	Інші поточні видатки	25000,0	0,1

Джерело: побудовано за матеріалами Додатку А

З аналізу табл. 2.3 видно, що в 2019 році питома вага видатків на оплату праці впевнено займає лідируючі позиції і становить 83,0 % всіх видатків. Використання товарів та послуг лише 18,4 %, з них більше половини на оплату комунальних послуг та енергоносіїв – 57,6%. Соціальне забезпечення становить як завжди 0,3 %. Але, фактичне виконання кошторисних призначень складає 100%.

Таблиця 2.3

**Склад та структура кошторису КНП «Новоархангельська
багатoproфільна лікарня» в 2019 році**

№ з/п	Найменування	Загальний фонд	Структура кошторису 2019 року
1	2	3	4
1	Надходження – усього	29631294,0	100
2	Надходження коштів із загального фонду бюджету	29631294,0	100
3	Витрати та надання кредитів – усього	29631294,0	100
4	Поточні видатки	29631294,0	100
5	Оплата праці і нарахування на ЗП	25186599,0	85,0
6	Оплата праці	18815871,0	63,5
7	Нарахування на оплату праці	6370728,0	21,5
8	Використання товарів і послуг	5600314,0	18,9
9	Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	651888,0	2,2
10	Медикаменти та перев'язувальні матеріали	888939,0	3,0
11	Продукти харчування	444469,0	1,5
12	Оплата послуг (крім комунальних)	237050,0	0,8
13	Видатки на відрядження	80000,0	0,5
14	Оплата комунальних послуг та енергоносіїв	3229811,0	10,9
15	Оплата електроенергії	1926034,0	6,5
16	Оплата інших енергоносіїв	1303777,0	4,4
17	Соціальне забезпечення	89000,0	0,3
18	Виплата пенсій і допомоги	88000,0	0,3
19	Інші виплати населенню	50000,0	0,2
20	Інші поточні видатки	30000,0	0,1

Джерело: побудовано за матеріалами Додатку А

Розглядаючи результати аналізу табл. 2.4 можемо сказати, що в 2020 році 50,8 % затвердженого кошторису установи припадає саме на оплату праці його працівників, 14,3 % відповідно на нарахування з цієї заробітної плати. В той час, виплати населенню становлять лише 0,1 % від загальної суми кошторисних призначень цього року. Але фактичне виконання кошторисних призначень становить 100%.

Таблиця 2.4

**Склад та структура кошторису КНП «Новоархангельська
багатoproфільна лікарня» в 2020 році**

№ з/п	Найменування	Загальний фонд	Структура кошторису 2020 року
1	2	3	4
1	Надходження – усього	8327114,0	100,0
2	Надходження коштів із загального фонду бюджету	8327114,0	100,0
3	Витрати та надання кредитів – усього	8327114,0	100,0
4	Поточні видатки	8327114,0	100,0
5	Оплата праці і нарахування на ЗП	5423640,0	65,1
6	Оплата праці	4230440,0	50,8
7	Нарахування на оплату праці	1193200,0	14,3
8	Використання товарів і послуг	1691064,0	20,3
9	Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	155605,0	1,9
10	Медикаменти та перев'язувальні матеріали	180000,0	2,2
11	Продукти харчування	90000,0	1,1
12	Оплата послуг (крім комунальних)	129261,0	1,6
13	Видатки на відрядження	15000,0	0,2
14	Оплата комунальних послуг та енергоносіїв	1121198,0	13,5
15	Оплата електроенергії	980198,0	11,8
16	Оплата інших енергоносіїв	141000,0	1,
17	Соціальне забезпечення	17210,0	0,2
18	Виплата пенсій і допомоги	12210,0	0,1
19	Інші виплати населенню	5000,0	0,1
20	Інші поточні видатки	2000,0	0,1

Джерело: побудовано за матеріалами Додатку А

З табл. 2.5 видно, що структура кошторисних призначень 2021 року відрізняється від кошторисних призначень попередніх років, адже включає витрати виключно на оплату електроенергії. Фактичне виконання затверджених кошторисних видатків становили в 2021 році – 100%. Проте, з огляду на структуру, має місце припущення по субсидювання такої статті видатків як оплата праці і нарахування на заробітну плату, адже вона є захищеною.

**Склад та структура кошторису КНП «Новоархангельська
багатoproфільна лікарня» в 2021 році**

№ з/п	Найменування	Загальний фонд	Структура кошторису 2021 року
1	2	3	4
1	Надходження – усього	2050000,0	100,0
2	Надходження коштів із загального фонду бюджету	2050000,0	100,0
3	Витрати та надання кредитів – усього	2050000,0	100,0
4	Поточні видатки	-	-
5	Оплата праці і нарахування на ЗП	-	-
6	Оплата праці	-	-
7	Нарахування на оплату праці	-	-
8	Використання товарів і послуг	-	-
9	Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	-	-
10	Медикаменти та перев'язувальні матеріали	-	-
11	Продукти харчування	-	-
12	Оплата послуг (крім комунальних)	-	-
13	Видатки на відрядження	-	-
14	Оплата комунальних послуг та енергоносіїв	2050000,0	100,0
15	Оплата електроенергії	2050000,0	100,0
16	Оплата інших енергоносіїв	-	-
17	Соціальне забезпечення	-	-
18	Виплата пенсій і допомоги	-	-
19	Інші виплати населенню	-	-
20	Інші поточні видатки	-	-

Джерело: побудовано за матеріалами Додатку А

З метою більш наочного аналізу динаміки фінансування закладу представимо у вигляді рис. 2.2. наведено динаміку затверджених кошторисів КНП «Новоархангельської багатoproфільної лікарня» протягом 2017-2021 років.

Як видно з рис. 2.2, обсяг кошторисних призначень поступово зростав у період з 2017 до 2019 років, після чого обсяг значно знизився. Це пояснюється збільшення фонду оплати праці працівників та витратами на комунальні платежі, які протягом досліджуваного періоду постійно зростали до 2019 року, після чого зниження відбувалось у зв'язку з фізичною реорганізацією медичного закладу, переходу частини персоналу у первинну ланку, як результат зменшення чисельності працівників, а також більш економного використання енергоносіїв.

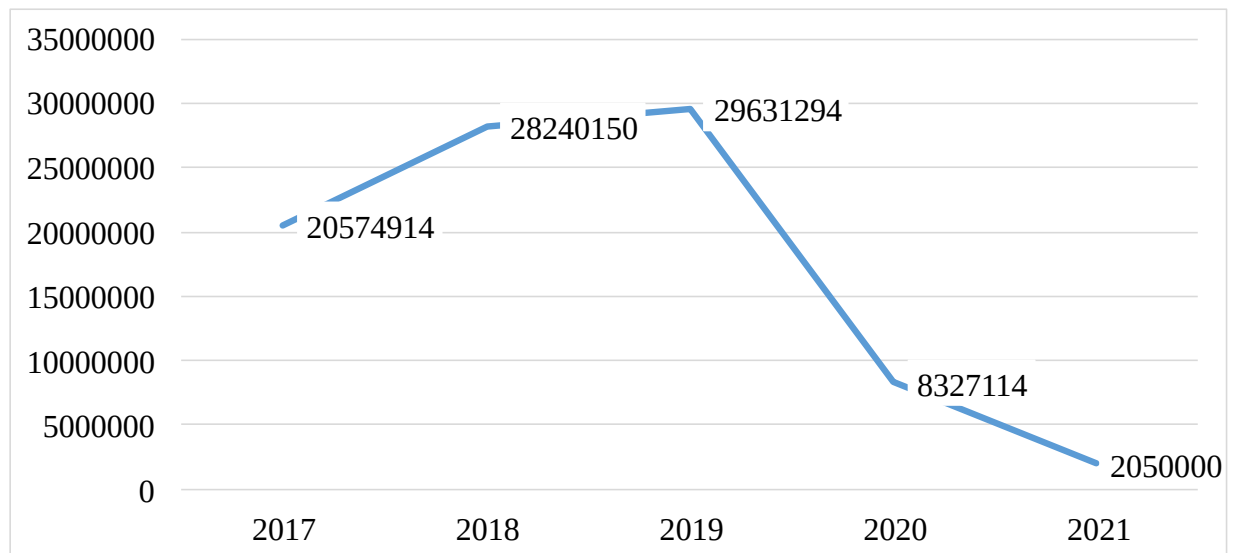


Рис. 2.2. Динаміка кошторисних призначень загального фонду КНП «Новоархангельська багатoproфільна лікарня» протягом 2017-2021 років, грн.

Джерело: побудовано за матеріалами Додатку А

Поряд із загальним фондом в межах закладу функціонує і спеціальний фонд.

Динаміка кошторисних призначень спеціального фонду КНП «Новоархангельської багатoproфільної лікарня» за 2017-2021 роки наведена на рис. 2.3, в тому числі у розрізі її статей.

Як видно з кошторисів (Дод. А), надходження спеціального фонду витрачаються в основному на капітальні видатки зокрема – придбання предметів, матеріалів, обладнання та інвентар, а також медикаментів та перев'язувальних матеріалів у наступній пропорції: на предмети близько 42 % загального обсягу коштів спеціального фонду та, відповідно, близько 58% на медикаменти.

З рис. 2.3 спостерігаємо, що тенденція обсягу планування є досить рівномірною впродовж 2017-2019 років і становила близько 52400-51800 грн.

Негативна тенденція, а точніше відсутність надходжень до спеціального фонду спостерігаємо впродовж останніх двох років (2020-2021), що, в свою чергу, негативно впливає на операційну діяльність медичного

закладу.

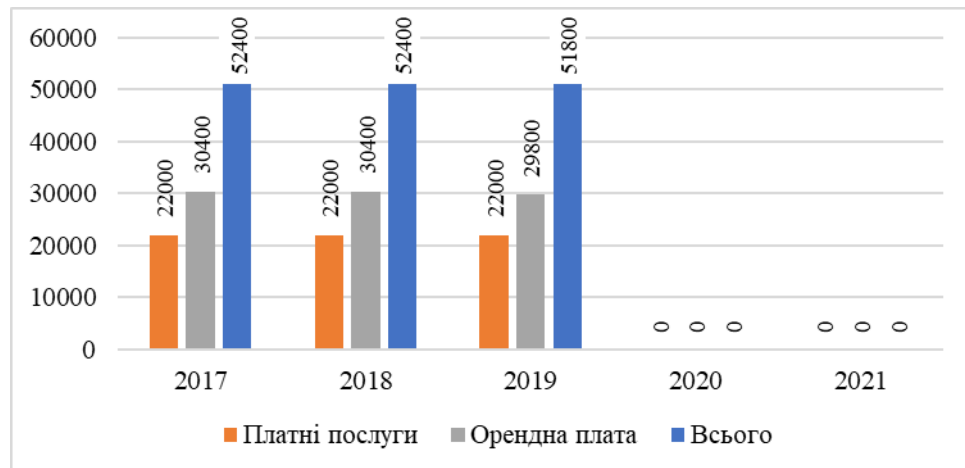


Рис. 2.3. Динаміка кошторисних призначень спеціального фонду КНП «Новоархангельська багатoproфільна лікарня» протягом 2017-2021 років, грн.

Джерело: побудовано за матеріалами Додатку А

Далі, вважаємо за доцільне розглянути динаміку зміни доходів спеціального фонду КНП «Новоархангельської багатoproфільної лікарні» впродовж 2017-2021 роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка зміни доходів спеціального фонду КНП «Новоархангельська багатoproфільна лікарня» за 2017-2021 роки, тис. грн.

Показник за видами надходжень	Роки					Відхилення			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018 відносно 2017	2019 відносно 2018	2020 відносно 2019	2021 відносно 2020
Платні послуги	22000,0	22000,0	22000,0	-	-	-	-	-22000,0	-
Орендна плата	30400,0	30400,0	29800,0	-	-	-	-600	-29800,0	-
Благодійні внески	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Всього	52400,0	52400,0	51800,0	-	-	-	-600	-29800	-

Джерело: побудовано за матеріалами Додатку А

З табл. 2.6 спостерігаємо, що зміни відбулись лише у структурі орендної плати, а саме зменшення обсягу на 600 грн у 2019 році по відношенню до 2018 року у зв'язку з відокремленням екстрено-медичної

допомоги, яка орендну плату за приміщення почала сплачувати первинній ланці.

Як видно з рис. 2.3, впродовж 2017-2021 років обсяг платних послуг мав стійку тенденцію і становив 22000 грн.

Наступним етапом аналізу фінансової діяльності досліджуваної бюджетної установи є аналіз фінансового стану на основі дослідження активів та пасивів балансу КНП «Новоархангельської багатoproфільної лікарні» за складом та структурою у динаміці впродовж 2017-2021 років (табл. 2.7) (Дод. Б).

Окремо розглянемо активну частину балансу та пасивну його частину. В подальшому розрахуємо систему показників фінансової стійкості КНП «Новоархангельської багатoproфільної лікарні» за останні п'ять років та проаналізуємо кожен із них.

Таблиця 2.7

Структура активної частини балансу КНП «Новоархангельська багатoproфільна лікарня» за 2017-2021 роки (грн)

Показник	Роки					Структура				
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
Необоротні активи	3574388,3	6229854	7625237	6910033	24676900	71,6	98,2	96,4	95,7	81,1
Основні засоби	3192377,0	3631086	4456735	4298067	24676900	63,9	57,2	56,3	59,5	100,0
Незавершені капітальні інвестиції	144236,4	344596	399387	425700	0	2,9	5,5	5,0	5,9	0
Запаси	237774,9	2254172	2769115	2186266	5372700	4,8	35,5	35,1	30,3	17,7
Оборотні активи	1424445,93	116929	262098	309254	574800	28,4	1,8	3,6	4,3	1,9
Грошові кошти в казначействі	25725,86	113587	223526	294168	29200	0,5	1,8	2,9	4,2	5,1
Матеріали та продукти харчування.	1366664,24	0	0	0	0	27,3	0,0	0,0	0,0	0
Малоцінні та швидкозношувані предмети	32055,83	0	0	0	0	0,6	0,0	0,0	0,0	0
Інші кошти, грошові документи	0	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0
Поточна дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	0	1233	24213	0	76900	0,0	0,0	0,4	0,0	0,3

Продовж. табл. 2.7

Поточна дебіторська заборгованість за розрахунками із соц. страхування	0	0	9828	15086	0	0	0,0	0,2	0,3	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	0	2109	4531	0	0	0	0,0	0,2	0,0	0
Витрати майбутніх періодів	14028,61	15984	24489	0	0	0,3	0,3	0,3	0,0	0
Баланс	5012862,84	6362767	7911824	7219287	30424900	100	100	100	100	100

Джерело: побудовано за матеріалами Додатку А

Як видно з табл. 2.7. більшу частину активів балансу займають необоротні активи, які впродовж 2017-2021 років постійно зростали з 71,6% до 95,7% у 2020 році та мало місце незначне зниження у 2021 році до 81,1%. На основні засоби припадає більша їх частина, а на другому місці запаси.

Оборотні активи посідають друге місце валюти балансу і з кожним роком досліджуваного періоду їх частка зменшувалась з 28,4% в 2017 році до 1,9% 2021 році

В 2017 році матеріали та продукти харчування також становили значну частину валюти балансу, а саме 27,3 %.

Грошові кошти на казначейських рахунках за 2017-2021 роки зросли з 0,5% до 5,1% відповідно.

Витрати майбутніх періодів також мали місце в досліджуваному періоді за п'ять років, але їх частка невелика у валюті балансу, зокрема вони присутні в 2017, 2018 та 2019 роках та становлять близько 0,3%.

Далі розглянемо пасивну частину балансу КНП «Новоархангельської багатопрофільної лікарні» (табл. 2.8).

З табл. 2.8 видно, що структура пасивів має такий вигляд: лєвова їх частка припадає на власний капітал та фінансові результати. Зокрема, характеризуючи даний показник можна сказати, що в 2017 році він складав 99,6% валюти балансу, а в 2021 році дещо знизився до 75,6%.

**Структура пасивної частини балансу КНП «Новоархангельська
багатопрофільна лікарня» за 2017-2021 роки (грн.)**

Показник	Роки					Структура				
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
Власний капітал та фінансовий результат	4993671,65	6306519	7034855	7046660	23010300	99,6	99,1	88,9	97,6	75,6
Власний капітал	3606444,13	11489147	13109183	13382659	2249770	71,9	80,6	65,7	85,4	97,8
Зобов'язання	19191,19	56248	876969	172627	2591300	0,4	0,9	11,1	2,4	8,5
Поточні зобов'язання:	3665,12	-	1822	2942	14450					
- за платежем до бюджету						0,1	0,0	0,0	0,0	0,6
- за розрахунками за товари, роботи, послуги	-	-	713538	157541	0	0,0	0,0	9,0	2,2	0,0
- за розрахунками з оплати праці	-	-	8006	12144	70430	0,0	0,0	0,1	0,2	2,7
- за внутрішніми розрахунками	15526,07	56248	153603	0	0	0,3	0,9	1,9	0,0	0,0
Баланс	5012862	6362767	7911824	7219287	30424900	100	100	100	100	100

Джерело: побудовано за матеріалами Додатку А

Зобов'язання займають не значну частину пасивів балансу, а саме, в 2017 році вони становили 0,4%, найбільша їх частка припадає на 2019 рік та складає 11,1%. Наприкінці 2021 року їх частка становила 8,5%.

В структурі зобов'язань найбільша їх частка припадає на поточні зобов'язання за розрахунками за товари, роботи та послуги. Тоді як у 2021 році структура змінилась і лєвова частка у розмірі 2,7 % припала на розрахунками з оплати праці.

Використовуючи систему показників, яка наведена в табл. 2.9 розрахуємо показник фінансової стійкості для КНП «Новоархангельська багатопрофільна лікарня».

Проведемо розрахунок коефіцієнта автономії медичної установи:

$$K_{авт2017} = 4993671,65 / 5012862 = 0,99$$

$$K_{авт2018} = 6306519 / 6362767 = 0,99$$

$$K_{авт2019} = 7034855 / 7911824 = 0,88$$

$$K_{авт2020} = 7046660 / 7219287 = 0,97$$

$$K_{авт2021} = 23010,3 / 30424,9 = 0,76$$

Таблиця 2.9

Система показників фінансової стійкості бюджетної установи

Показник	Алгоритм розрахунку	Умовні позначення
Коефіцієнт автономії ($K_{авт}$)	$K_{авт}=K/ВБ$	К – власний капітал; ВБ – валюта балансу; З – зобов'язання; ВОК – власний оборотний капітал; ОА – оборотні активи; ОЗ _{зал} – основні засоби за залишковою вартістю; ОЗ _{пер} – основні засоби за первісною вартістю.
Коефіцієнт мультиплікації власного капіталу ($K_{МК}$)	$K_{авт}=K/ВБ=1/K_{авт}$	
Коефіцієнт фінансової стійкості ($K_{ФС}$)	$K_{ФС} = K / З$	
Коефіцієнт загальної заборгованості ($K_{ЗЗ}$)	$K_{ЗЗ}= З/ВБ$	
Коефіцієнт маневрування ($K_{ман}$)	$K_{ман} = ВОК/К$	
Коефіцієнт частки власного капіталу в оборотних активах ($K_{ВОК}$)	$K_{ВОК} = ВОК/ОА$	
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів ($K_{РВ}$)	$K_{РВ} = ОЗ_{зал}/ВБ$	
Коефіцієнт накопиченої амортизації ($K_{НА}$)	$K_{НА} = ОЗ_{зал} / ОЗ_{пер}$	

Джерело: [25]

Як бачимо показник автономії знаходиться в межах допустимої норми, оскільки перевищує нормативне значення 0,5.

Далі проведемо розрахунок показника мультиплікації власного капіталу:

$$K_{МК2017}=1/0,99=1,0$$

$$K_{МК2018}=1/1,99=1,0$$

$$K_{МК2019}=1/0,88=1,1$$

$$K_{МК2020}=1/0,97=1,0$$

$$K_{МК2021}=1/0,76=1,32$$

Виходячи з нормативно значення нижче 2,0, коефіцієнт мультиплікації власного капіталу є в межах норми.

Показник характеризує фінансову стійкість підприємства, який показує скільки грн. власного капіталу припадає на 1 грн залученого капіталу, нормативне значення якого становить більше 1. Спостерігаємо:

$$K_{ФС2017} = 4993671,65/19191,19=260,2$$

$$K_{ФС2018}=6306519/56248=112,1$$

$$K_{ФС2019}=7034855/876969=8,02$$

$$K_{ФС2020}=7046660/172627=40,8$$

$$K_{ФС2021}=23010,3/2591,3=8,88$$

Коефіцієнт загальної заборгованості показує співвідношення, частку заборгованості у валюті балансу:

$$K_{зз}2017=19191,19/5012862=0,003$$

$$K_{зз}2018=56248/6362767=0,008$$

$$K_{зз}2019=876969/7911824=0,011$$

$$K_{зз}2020=17262756/7219287=0,023$$

$$K_{зз}2021=2561,3/30424,9=0,08$$

Наступним розрахуємо коефіцієнт маневрування:

$$K_{ман}2017=3574388,3/4993671,65=0,71$$

$$K_{ман}2018=6229854/6306519=0,98$$

$$K_{ман}2019=7625237/7034855=1,08$$

$$K_{ман}2020=6910033/7046660=0,98$$

$$K_{ман}2021=24676,9/23010,3=0,98$$

Показник показує, яке частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності. Визначається як відношення власного капіталу до оборотних активів і має становити більше 0,4:

$$K_{вок}2017=1424445,93/4993671,65=0,28$$

$$K_{вок}2018=116929/6306519=0,01$$

$$K_{вок}2019=262098/7034855=0,03$$

$$K_{вок}2020=309254/7046660=0,04$$

$$K_{вок}2021=24676,9/30424,9=0,8$$

Як бачимо нормативному відповідає лише значення у 2021 році, адже становить вище 0,4.

Проведемо розрахунок реальної вартості основних засобів:

$$K_{PB}2017=3192377,0/5012862=0,63$$

$$K_{PB}2018=3631086,0/6362767=0,57$$

$$K_{PB}2019=4456735,0/7911824=0,56$$

$$K_{PB}2020=4298067,0/7219287=0,59$$

$$K_{PB}2021=24676,9/30424,9=0,81$$

Коефіцієнт накопиченої амортизації згідно проведених розрахунків

буде становити:

$$K_{HA}2017=3192377,0/10157685,0=0,31$$

$$K_{HA}2018=3631086,0/11489147,0=0,31$$

$$K_{HA}2019=4456735,0/13109183,0=0,33$$

$$K_{HA}2020=4298067,0/13471800,0=0,31$$

$$K_{HA}2021=24676,9/36376,7=0,68$$

Підсумовуючи вищенаведений аналіз показників фінансової стійкості медичної установи, необхідно підкреслити, що більшість показників знаходяться в межах норми, що свідчить про задовільне управління та керуваність досліджуваною установою. А незабезпеченість у повній мірі власними оборотними активами підкреслює специфіку діяльності закладу як бюджетної установи, що є для них характерним.

Окрім того, варто відзначити про значну зношеність основних засобів, про що свідчить показник накопиченої амортизації, що актуалізує необхідність оновлення основних фондів.

2.3. Дослідження передумов запровадження антикризового управління в діяльності закладу

Медичну допомогу населенню району надають КНП «Новоархангельська багатoproфільна лікарня» та КНП Новоархангельської районної ради «Центр первинної медико-санітарної допомоги» в складі якого функціонують міська, сільські, селищні амбулаторії загальної практики-сімейної медицини та фельдшерські (фельдшерсько-акушерські) пунктів.

Проведений аналіз сильних та слабких сторін, загроз та можливостей діяльності КНП «Новоархангельська багатoproфільна лікарня» дозволив отримати такі результати (табл. 2.10).

Відзначимо, що для закладу охорони здоров'я у даний час до сильних сторін його діяльності можуть бути віднесені: наявність кваліфікованих медичних працівників зі значним стажем роботи; наявність власної

матеріально-технічної бази для надання медичних послуг; значний досвід роботи управлінських кадрів медичного закладу та інше.

Таблиця 2.10

Результати SWOT-аналізу діяльності КНП «Новоархангельська багатопрофільна лікарня»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- наявність кваліфікованих медичних працівників зі значним стажем роботи; - наявність власної матеріально-технічної бази для надання медичних послуг; - значний досвід роботи управлінських кадрів медичного закладу; - можливості щодо надання додаткових медичних послуг та розширення їх асортименту; - чіткий розподіл функціональних обов'язків, повноважень та відповідальності між структурними підрозділами закладу.	- низький рівень захисту медичного персоналу в умовах пандемії; - неповна укомплектованість закладу сімейними лікарями; - низький рівень укомплектованості закладу середнім медичним персоналом; - недостатній рівень фінансового та матеріально-технічного забезпечення; - зростання фізичного та емоційного навантаження на медичний персонал в умовах пандемії; - погіршення морально-психологічного клімату в колективі в умовах пандемії.
Можливості	Загрози
- вивчення та впровадження провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду у сфері якісного надання медичних послуг; - підвищення професійної кваліфікації медичних працівників на основі запровадження системи безперервного професійного розвитку; - розширення спектру надання платних медичних послуг.	- загрози життю та здоров'ю медичного персоналу в умовах пандемії; - скорочення обсягів бюджетного фінансування діяльності закладу; - стрімке зростання кількості звернень з боку населення та відсутність можливості їх якісного обслуговування в умовах пандемії; - відсутність сучасного обладнання та медикаментів для лікування пацієнтів.

Джерело: складено автором

До складу слабких сторін діяльності було віднесено: низький рівень захисту медичного персоналу в умовах пандемії; неповну укомплектованість закладу сімейними лікарями; низький рівень укомплектованості закладу середнім медичним персоналом; недостатній рівень фінансового та матеріально-технічного забезпечення; зростання фізичного та емоційного навантаження на медичний персонал в умовах пандемії; погіршення морально-психологічного клімату в колективі в умовах пандемії.

Задля оцінки ймовірності реалізації різних видів ризиків і загроз в діяльності КНП «Новоархангельська багатопрофільна лікарня» нами було

застосовано метод експертних оцінок із залученням 10 експертів зі складу адміністративного та лікарського персоналу з відповідним досвідом роботи та кваліфікацією. Узагальнені результати експертної оцінки за видами ризиків наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Матриця ймовірності реалізації ризиків та загроз в діяльності КНП
«Новоархангельська багатoproфільна лікарня» за методом експертних
оцінок**

Ризик	Оцінки експертів (від 0 до 10 балів)										Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>Ризики, пов'язані з ресурсним забезпеченням підприємства</i>											
ризик старіння технологій та медичного обладнання	7	6	5	6	6	7	5	7	8	7	6,4
ризик виходу з ладу медичного обладнання	4	4	3	5	2	6	4	5	5	3	4,1
ризик відсутності нагально необхідних ліків та медикаментів	3	4	4	2	2	4	3	4	4	3	3,3
ризик дефіциту фінансування для покриття поточних витрат	4	5	6	3	8	4	4	6	4	5	4,9
<i>Ризики у сфері кадрової безпеки підприємства</i>											
ризик втрати ключових співробітників унаслідок плинності кадрів	8	5	7	7	6	5	7	7	5	4	6,1
ризик старіння медичного персоналу та неможливості його заміни після виходу на пенсію	6	5	5	5	6	4	7	7	5	5	5,5
ризик зниження професійного рівня медичних працівників	2	2	1	3	4	5	4	4	3	1	2,9
ризик зниження мотивації до продуктивної та якісної праці внаслідок низького рівня її оплати	2	2	4	3	3	2	4	2	3	3	2,8
ризик погіршення стану здоров'я медичних працівників в умовах пандемії	8	10	7	7	6	9	9	8	7	4	7,5

<i>Ризики, пов'язані зі збереженням життя і здоров'я пацієнтів</i>											
ризик допущення технічних лікарських помилок	2	2	3	1	2	2	2	1	3	3	2,1
ризик допущення діагностичних помилок	2	3	3	4	3	2	2	4	5	3	3,1
ризик допущення помилок лікувального процесу	2	2	1	1	1	2	3	2	1	2	1,7
<i>Ризики, пов'язані з функціонуванням інформаційної системи підприємства</i>											
ризик виходу з ладу електронної інформаційної системи	2	4	3	3	2	4	4	3	4	2	3,1
ризик несанкціонованого доступу до особистих даних персоналу і пацієнтів	2	3	1	1	2	2	3	4	4	3	2,5
ризик помилкового внесення даних до інформаційної системи	2	2	1	1	3	2	3	3	4	2	2,3

Джерело: розраховано за результатами експертних оцінок

Ризики та загрози діяльності підприємства було згруповано у чотири блоки. До першого блоку було віднесено ризики, пов'язані з ресурсним забезпеченням підприємства.

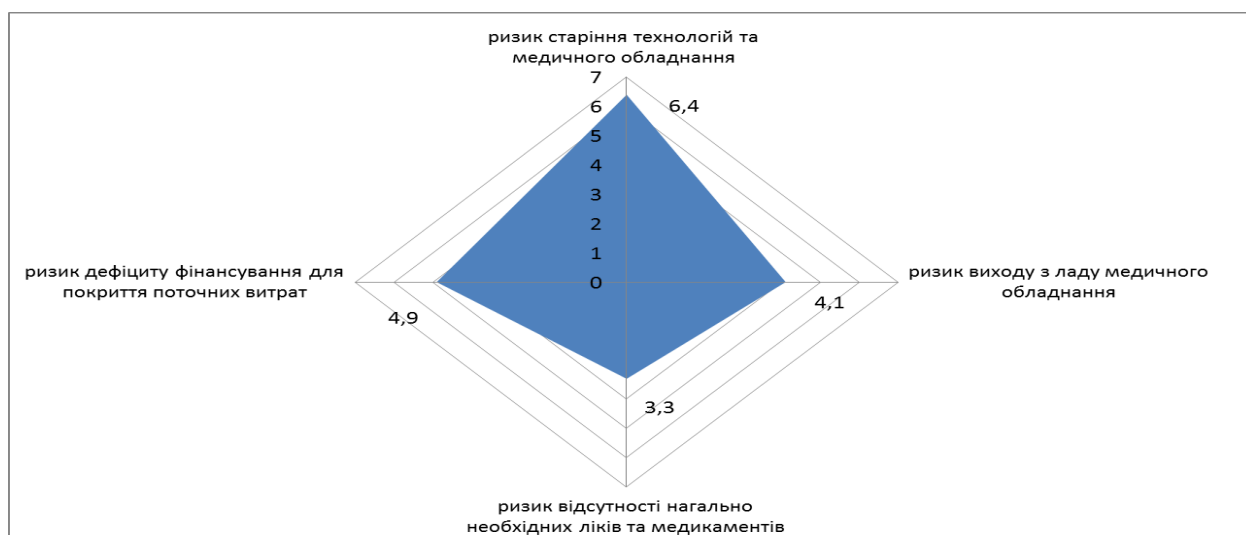


Рис. 2.4 Ризики, пов'язані з ресурсним забезпеченням КНП

«Новоархангельська багатoproфільна лікарня»

Джерело: складено за результатами експертних оцінок

Як бачимо з рис. 2.4, найбільш ймовірною експерти вважають реалізацію ризику старіння технологій та медичного обладнання (6,4 бали із 10 можливих), на другому місці знаходиться ризик дефіциту фінансування для покриття поточних витрат (4,9 бали), на третьому місці – ризик виходу з ладу медичного обладнання (4,1 бали), на четвертому місці – ризик відсутності нагально необхідних ліків та медикаментів (3,3 бали).

Другий блок склали ризики у сфері кадрової безпеки підприємства (рис. 2.5).

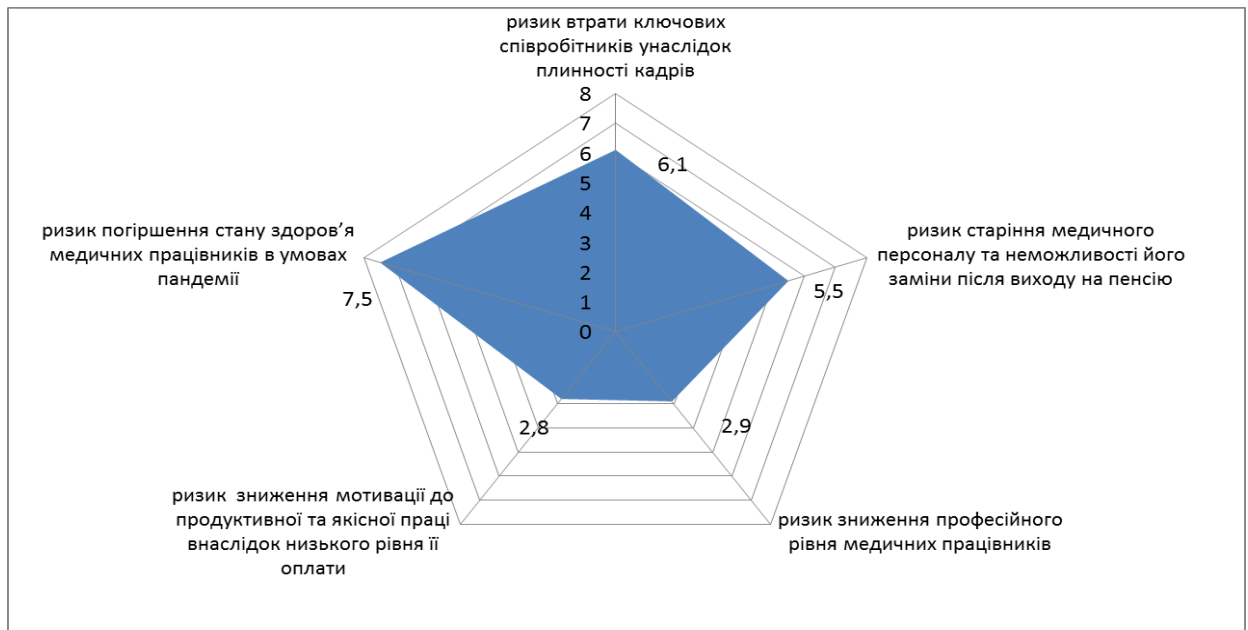


Рис. 2.5. Ризики у сфері кадрової безпеки КНП «Новоархангельська багатoproфільна лікарня»

Джерело: складено за результатами експертних оцінок

Як бачимо, у розрізі другого блоку найбільш ймовірним експерти вважають ризик погіршення стану здоров'я медичних працівників в умовах пандемії (7,5 бали із 10 можливих). Друге місце займає ризик втрати ключових співробітників унаслідок плинності кадрів (6,1 бали), на третьому місці – ризик старіння медичного персоналу та неможливості його заміни після виходу на пенсію (5,5 бали). Четверте місце займає ризик зниження професійного рівня медичних працівників (2,9 бали), а п'яте – ризик

зниження мотивації до продуктивної та якісної праці внаслідок низького рівня її оплати (2,8 бали).

Третій блок складають ризики, пов'язані зі збереженням життя і здоров'я пацієнтів медичного закладу (рис. 2.6). Як бачимо, ризик допущення діагностичних помилок експерти оцінюють у 3,1 бали із 10 можливих, ризик допущення технічних лікарських помилок – 2,1 бали, а ризик допущення помилок лікувального процесу – 1,7 бали.

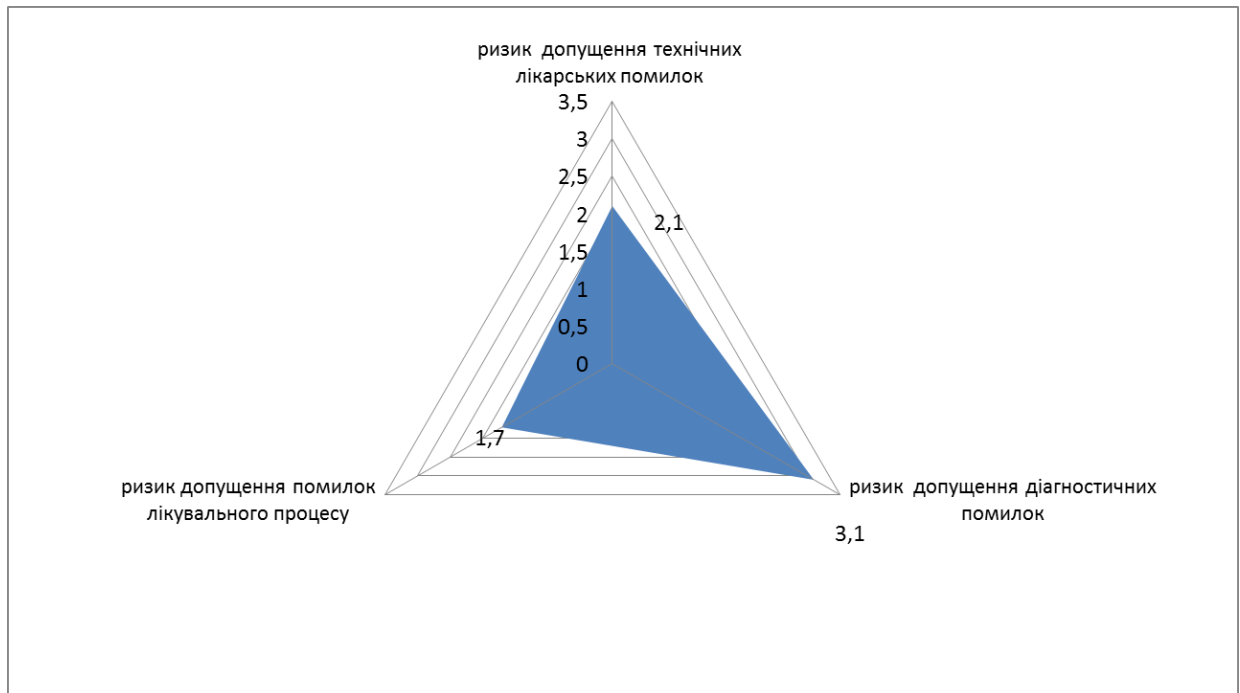
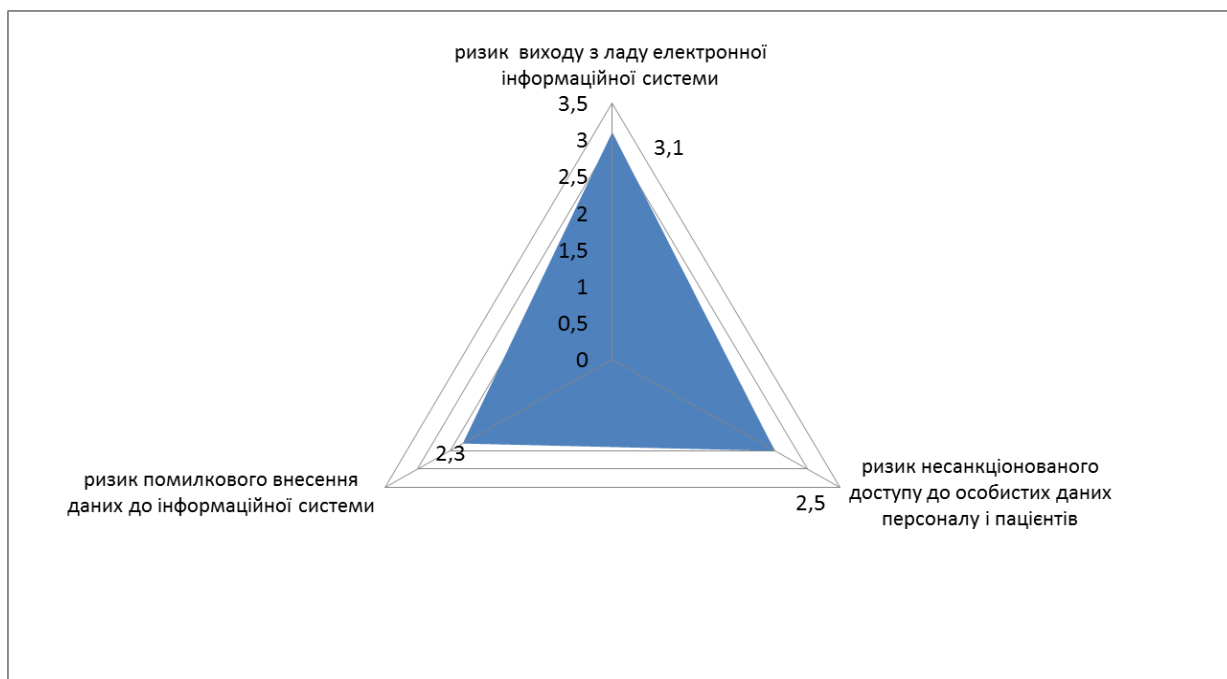


Рис. 2.6. Ризики, пов'язані зі збереженням життя і здоров'я пацієнтів КНП «Новоархангельська багатoproфільна лікарня»

Джерело: складено за результатами експертних оцінок

До четвертого блоку віднесено ризики, пов'язані з функціонуванням інформаційної системи підприємства.

З рис. 2.7 бачимо, що ризик виходу з ладу електронної інформаційної системи експерти оцінили у 3,1 бали із 10 можливих, ризик несанкціонованого доступу до особистих даних персоналу і пацієнтів – у 2,5 бали, а ризик помилкового внесення даних до інформаційної системи – у 2,3 бали.



**Рис. 2.7. Ризики, пов'язані з функціонуванням інформаційної системи
КНП «Новоархангельська багатoproфільна лікарня»**

Джерело: складено за результатами експертних оцінок

Таким чином, можемо констатувати, що за результатами проведеного дослідження в аналітичній частині роботи найбільш ймовірними для закладу охорони здоров'я є ризики у сфері фінансового, матеріально-технічного й кадрового забезпечення діяльності. Тому існує доцільність запровадження на підприємстві комплексної системи антикризового управління та реалізації стратегічного підходу до управління кризовими явищами з метою мінімізації існуючих ризиків та загроз, а також поліпшення ефективності діяльності закладу охорони здоров'я в цілому.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Запровадження стратегічних і тактичних антикризових заходів в діяльності КНП «Новоархангельська багатoproфільна лікарня»

Результати проведених теоретичних та аналітичних досліджень засвідчили доцільність запровадження відповідних стратегічних і тактичних антикризових заходів в діяльності КНП «Новоархангельська багатoproфільна лікарня».

Перш за все, для досліджуваного закладу охорони здоров'я актуальною є розробка і реалізація стратегії антикризового управління. Відзначимо, що притаманні реаліям сьогодення значна поширеність кризових явищ, мінливість і непередбачуваність впливу чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, посилення ризиків, загроз та високий ступінь невизначеності функціонування суб'єктів господарської діяльності обумовлюють потребу у запровадженні стратегій антикризового управління. Стратегічне антикризове управління виступає дієвим засобом реалізації довгострокових цілей розвитку, який структурує процес функціонування суб'єкта та надає можливість застосування попереджувальних та реактивних методів управлінського впливу задля усунення наслідків виникнення криз, небезпек і загроз [12].

Антикризова стратегія передбачає застосування комплексного підходу до вирішення завдання подолання кризової ситуації або мінімізації прояву кризових чинників у відповідній системі управління. В її основі лежить використання низки антикризових механізмів та важелів впливу, оптимізації використання наявного ресурсного потенціалу, застосування процедур планування й прогнозування, що в кінцевому підсумку забезпечує

можливість комплексної оцінки поточної ситуації щодо конкретного суб'єкта господарювання та обґрунтування шляхів його розвитку [3].

Обирати відповідну стратегію антикризового управління слід, виходячи зі стадії розвитку кризових явищ на відповідному підприємстві (рис. 3.1).

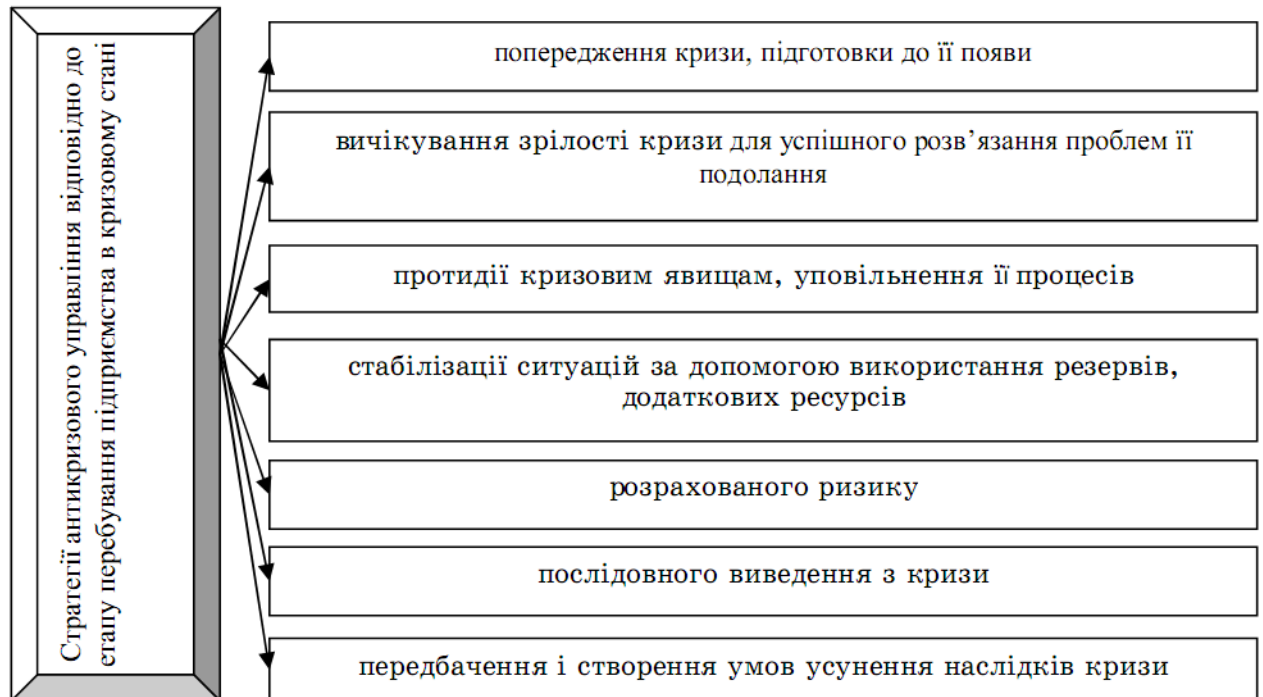


Рис. 3.1. Види стратегій антикризового управління залежно від стадії розвитку кризових явищ

Джерело: [18]

Під час розробки стратегії антикризового управління також необхідно враховувати відповідні ціннісні пріоритети, які полягають у збереженні підприємства як цілісного суб'єкта господарювання, орієнтованості на інноваційний характер змін, протидії мінливим процесам зовнішнього середовища, стабілізації становища підприємства на відповідному ринку [27].

Крім того, антикризова стратегія має відповідати таким настановам:

- розроблятися на функціональній основі та відповідати місії, меті і завданням розвитку підприємства у довгостроковій перспективі;
- відповідати принципам ресурсорієнтованого підходу до управління;

- мати чітко визначені часові рамки;
- передбачати розробку сценаріїв та врахування альтернатив розвитку;
- бути орієнтованою на врахування динамічних чинників трансформації внутрішнього і зовнішнього середовища;
- забезпечувати стабільність і конкурентоспроможність суб'єкта господарювання на відповідному ринку;
- забезпечувати взаємну узгодженість цілей розвитку та базуватися на дотриманні принципів комплексності та ефективності [12].

Як було відзначено вище, під час розробки стратегії антикризового управління важливе місце посідає формулювання сценаріїв стратегічного розвитку. До змістовних характеристик сценаріїв стратегічного розвитку можуть бути віднесені:

- обмеженість у термінах реалізації;
- вузька функціональна і цільова спрямованість;
- обов'язковість оцінювання наслідків та результируючих показників;
- ієрархія сценаріїв та визначення їх пріоритетності;
- високі вимоги до показників результативності;
- максимальна спрямованість на використання внутрішніх прихованих резервів і можливостей;
- адаптивний та гнучкий характер [33].

Загальну послідовність формування антикризової стратегії підприємства проілюстровано за допомогою рис. 3.2.

Для досліджуваного закладу охорони здоров'я цільовими стратегічними орієнтирами слід вважати орієнтованість на підвищення якості медичних послуг та забезпечення конкурентних позицій на ринку медичних послуг у довгостроковій перспективі. Серед факторів впливу зовнішнього середовища для даного підприємства обов'язково мають бути враховані особливості реалізації реформи у сфері охорони здоров'я, що активно

впроваджується на даний час в Україні, а також процеси децентралізації влади та управління.

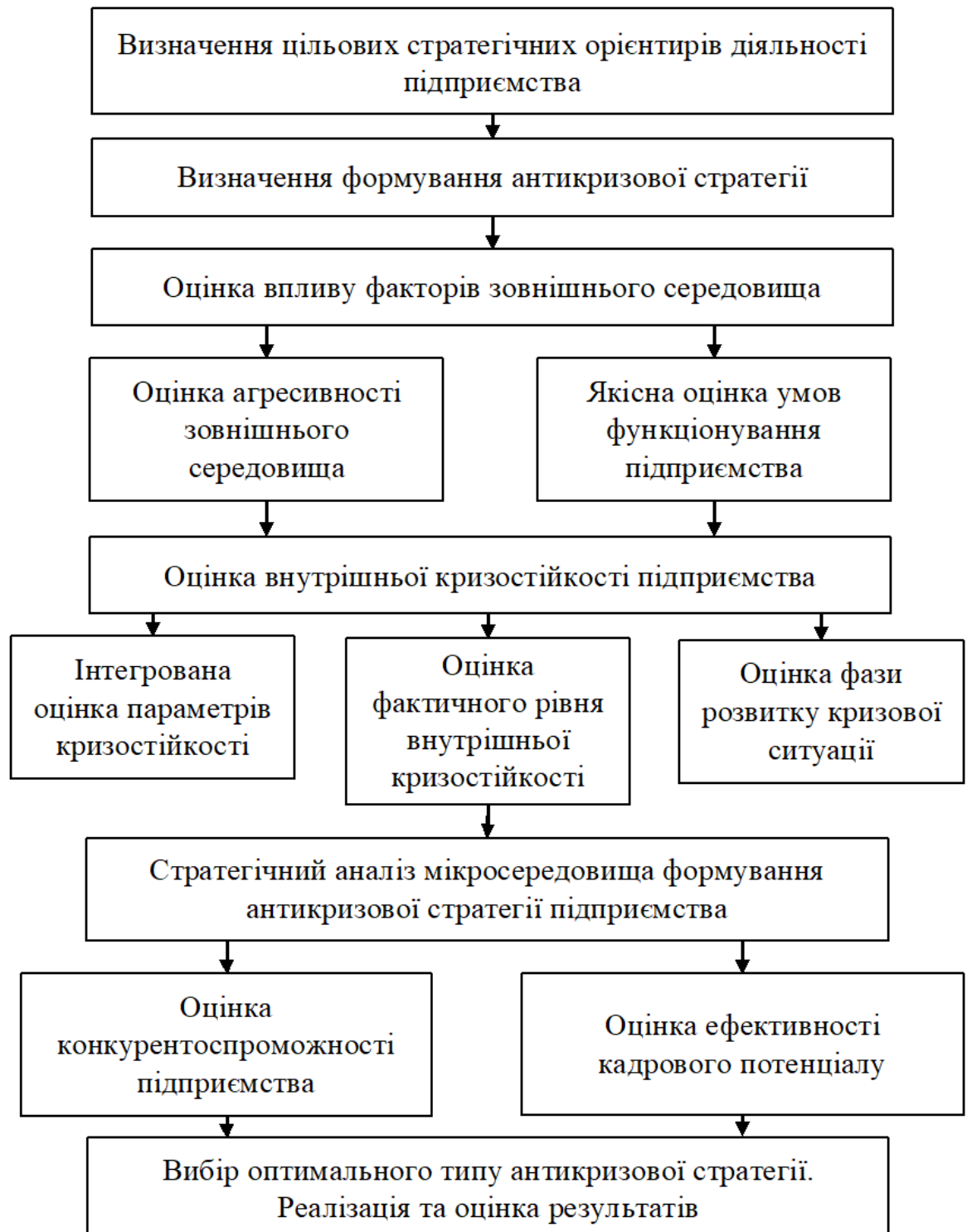


Рис. 3.2. Послідовність формування антикризової стратегії підприємства

Джерело: [13]

На відміну від стратегічних, тактичні рішення приймаються на базі більш точної інформації, що характеризує стан функціонування певного суб'єкта у поточний період часу.

Однак на тактичному рівні існує обмеженість у часових ресурсах для прийняття певних управлінських рішень. Тобто мова йде про запровадження нагальних заходів, спрямованих на недопущення поглиблення кризи, або ж на вихід з існуючої кризової ситуації у короткостроковому періоді [34].

Зважаючи на ситуацію, в якій зараз доводиться здійснювати свою діяльність КНП «Новоархангельська багатoproфільна лікарня» (як і більшості закладів охорони здоров'я в Україні), запровадження системи антикризового управління для нього є надзвичайно актуальним. З цією метою нами було запропоновано таку послідовність дій (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Напрями запровадження системи антикризового управління закладом охорони здоров'я

Джерело: складено автором

Із сукупності напрямів антикризового управління досліджуваним закладом охорони здоров'я, запропонованих на рис. 3.3, вважаємо за доцільне зупинитися більш детально на декількох важливих етапах.

Перш за все, необхідно підкреслити обов'язковість детального аналізу та глибокої діагностики стану функціонування, а також міри прояву кризових явищ і процесів. Результатом цього етапу має стати ідентифікація

проблемних ланок в діяльності підприємства, ризиків та загроз його стабільному функціонуванню.

Фахівці також акцентують увагу на важливості проведення SWOT-аналізу діяльності суб'єкта господарювання, який надає змогу охарактеризувати можливості, загрози, сильні і слабкі сторони [34].

Окрім цього, слід ретельно підходити до процесу формування антикризової команди управління підприємством та забезпечення чіткого розподілу між ними повноважень, обов'язків та відповідальності.

Спеціалізована група фахівців, яка займатиметься питаннями антикризового управління, має враховувати у своїй діяльності усі напрями та специфічні аспекти функціонування суб'єкта господарювання. Така група може складатися як із керівників і персоналу самого закладу, так і включати залучених із-зовні фахівців. Антикризову групу повинен очолювати керівник підприємства, який несе повну відповідальність за формування і реалізацію заходів антикризового управління. До складу групи антикризового управління доцільно залучати фахівців, які володіють сучасними знаннями і навичками у сферах розробки ефективних управлінських рішень, планування і прогнозування, аналізу і оцінки, дослідження економічних явищ і процесів, комунікативної взаємодії і вирішення конфліктів [34].

Відзначимо, що запровадження антикризових рішень може не відповідати прийнятій традиційній практиці управлінської діяльності. Так, в умовах здійснення антикризового управління часто виникає потреба забезпечення координації та злагодженої взаємодії різних структурних підрозділів закладу. Від якості такої взаємодії у кінцевому підсумку залежить успіх реалізації заходів щодо виходу підприємства з кризового стану. Якщо кризова ситуація вже має місце на підприємстві, керівництво змушене застосовувати реактивну політику виходу з кризової ситуації. Це означає мінімальний обсяг часу на прийняття управлінських рішень та необхідність швидкої мобілізації ресурсів для виходу підприємства з кризи та мінімізації її негативних наслідків.

Наявна в нашій державі ситуація у сфері реформування медичної галузі підвищує ймовірність виникнення кризових ситуацій у межах конкретних закладів охорони здоров'я, що пов'язане із суттєвою трансформацією умов їх господарської діяльності, активізацією конкуренції на ринку медичних послуг, невизначеністю результатів подальшого перебігу реформ.

На наше переконання, значно більш ефективним для досліджуваного закладу охорони здоров'я є застосування превентивного підходу у сфері антикризового управління. Такий підхід, на основі застосування засобів раннього виявлення змін у зовнішньому і внутрішньому оточенні, передбачає своєчасне прийняття управлінських рішень, мінімізацію ситуації ризику та невизначеності, поліпшення інформаційного забезпечення менеджменту підприємства про поточний і ймовірний у майбутньому стан справ. Важливим є також попередній аналіз сценаріїв і альтернатив розвитку подій, їх потенційних позитивних і негативних результатів, що в цілому дозволить оперативно реагувати на загрози стабільному функціонуванню та поліпшувати перспективи діяльності суб'єкта господарювання.

Одним із ключових результатів результативного антикризового управління є спроможність суб'єкта господарювання продовжувати здійснювати свою основну діяльність навіть в умовах кризи, а також його здатність відновити нормальний стан функціонування у якомога більш короткі терміни.

Отже, в системі антикризового управління підприємством за умови застосування превентивного підходу необхідно зосереджувати увагу передусім на засобах попередження виникнення кризових явищ та профілактичних процедурах, які мають на меті не допустити розгортання кризової ситуації на підприємстві.

3.2. Управління ризиками як чинник запобігання виникненню кризових явищ в діяльності підприємства

Важливе місце в системі запобігання виникненню кризових явищ на підприємстві займає ефективна діяльність з управління ризиками. Комплексний підхід до управління ризиками має на меті підвищення ефективності реалізації управлінських рішень задля досягнення стратегічних і тактичних цілей функціонування закладів охорони здоров'я. Це актуалізує доцільність удосконалення підходів до управління ризиками медичного закладу. Одним з ключових аспектів результативності системи управління ризиками є запровадження ґрунтовних і раціональних підходів до оцінювання ризиків та їх ймовірного впливу на функціонування господарюючого суб'єкта. Необхідною є також наявність чітко визначених критеріїв і показників, що дозволяють оцінювати рівень управління ризиками у медичному закладі.

Управління ризиками у закладі охорони здоров'я включає такі складові елементи:

- оцінювання альтернатив допущення ризику;
- прийняття ризику лише у межах соціально, економічно та морально допустимих рівнів;
- обґрунтування заходів, спрямованих на уникнення або мінімізацію потенційних негативних аспектів ризику;
- розробка спеціальних планів дій, що визначають раціональні протоколи дій у разі настання критичних ситуацій для працівників, які займаються вирішенням питань подолання ризиків та контроль за процесом антикризового управління;
- розробка і запровадження нормативних документів, які спрямовані на втілення в життя визначеної альтернативи дій;
- моніторинг моральних і психологічних аспектів запровадження програм подолання ризикових ситуацій та ін. [23].

Усю сукупність підходів до управління ризиками на підприємствах можна розподілити на три основні групи (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Підходи до управління ризиками на підприємстві

Джерело: [30]

Застосовуючи активний підхід до управління ризиками, суб'єкт господарювання намагається випереджувати появу ризикованих ситуацій, здійснює їх систематичну оцінку та контроль перебігу процесів. Це, у кінцевому підсумку, дозволяє своєчасно реалізовувати заходи управлінського впливу на явища ризику ще до того часу, коли вони справили суттєвий вплив на процес господарської діяльності, а також розробити комплекс заходів управління ризиками до початку їх реалізації на підприємстві [30].

Щодо адаптивного підходу до управління ризиками слід відзначити, що він має на меті максимально можливе адаптування господарської діяльності суб'єкта до наявної ситуації. Цей підхід означає, що суб'єкт господарювання в змозі контролювати тільки певну частку ризиків та у більшості випадків, відшкодовувати певний обсяг непередбачуваних затрат. Окрім того, забезпечується раціональне пристосування суб'єкта господарювання як до потенційних можливостей зовнішнього оточення, так і до його ризиків і загроз. Процес адаптації управління ризиками до змін у зовнішньому оточенні перебуває у прямому взаємозв'язку зі стратегією діяльності суб'єкта господарювання. Раціональна стратегія управління ризиками у такому випадку означає ідентифікацію ймовірних відхилень під час реалізації цілей підприємства та пристосування параметрів власної діяльності до ймовірних зрушень. Також, порівняно із активним підходом, у

разі реалізації адаптивного підходу його суттєвою відмінною рисою є менший обсяг витрат на оцінку ризиків і контроль процесу управління ними на підприємстві [30].

Третій, консервативний підхід означає, що підприємство не аналізує та не намагається передбачити ризики заздалегідь, а орієнтоване на подолання наслідків ризиків, які вже відбулися. Перевагою є те, що за консервативного підходу витрати на оцінку, моніторинг і прогнозування ризиків можуть бути мінімальними або ж відсутніми. Проте, значним негативним аспектом є те, що внаслідок реалізації певних ризиків суб'єкт господарювання може отримати доволі суттєві збитки, оскільки ним не було вжито жодних заходів щодо мінімізації наслідків ризикованих подій [30].

Управління ризиками тісно взаємопов'язане із поняттям невизначеності. Під час аналізу ступеню ризику необхідно оцінити міру невизначеності, а в подальшому здійснити оцінювання й ранжування ймовірності появи події та її потенційних наслідків. Під час оцінювання ризиків беруться до уваги два критерії: по-перше, ймовірність виникнення конкретного виду ризику; по-друге, міра негативного впливу наслідків реалізації певного виду ризику. В процесі оцінювання ризиків значного поширення набуло застосування методу експертних оцінок, за якого точка зору експертів враховується під час здійснення вибору альтернатив та прийняття управлінських рішень. З метою наочного відображення результатів проведеного аналізу ризиків може бути рекомендоване застосування відповідної матриці, яка відображає ймовірності ризиків та їх наслідки. При цьому ризику можуть бути розподілені на незначні, мінімальні, прийнятні, небажані, критичні тощо. Після здійснення подібної оцінки робиться висновок про сукупність ризиків, які чинять найбільш вагомий вплив на діяльність суб'єкта господарювання [30].

Сукупність ризиків можна розподілити на такі основні групи:

- ризики комерційної діяльності (мають на меті оцінювання вимог і запитів клієнтів задля ідентифікації можливостей їх задоволення);

- ризики правової діяльності (зміна законодавчо-нормативних актів та дотримання правового поля під час організації своєї діяльності);
- ризики виробничо-господарської діяльності (можливість вироблення продукції і послуг належної кількості і якості);
- ризики експлуатаційної діяльності (безперебійне функціонування техніки і обладнання, задіяних в процесі виробництва продукції чи надання послуг споживачам);
- ризики корпоративного управління та збереження власності (якість структури управління, дотримання майнових прав);
- ризики фінансової діяльності (забезпечення суб'єкта господарювання належною кількістю фінансових ресурсів, виконання стратегічних і поточних бюджетних планів);
- ризики інвестиційної діяльності (забезпеченість ресурсами для реалізації інвестиційних програм і проектів);
- ризики у сфері управління людськими ресурсами (втрата ключових співробітників, продуктивність праці, лояльність персоналу, підвищення кваліфікації, оновлення кадрового складу);
- ризики у сфері професійної безпеки та здоров'я персоналу (професійні захворювання, травматизм на робочому місці, ризик втрати здоров'я);
- ризики у сфері екологічної безпеки основної діяльності;
- ризики у сфері закупівель та виконання умов контрактів основними контрагентами суб'єкта господарювання;
- ризики у сфері ІТ-безпеки (безпека інформаційних систем управління діяльністю суб'єкта господарювання);
- соціальні ризики та соціальна відповідальність суб'єкта господарювання;
- ризики організаційного розвитку та подолання опору змінам під час впровадження інновацій та нововведень [4].

В процесі формування переліку потенційних ризиків суб'єктом господарювання затверджуються відповідні засоби впливу, метою реалізації яких виступає зменшення ступеня ймовірності настання певного ризику або ж міри його негативного впливу. Перша група подібних заходів містить низку способів усунення джерел появи ризиків: зниження ступеню впливу джерел появи ризиків; мінімізація негативних наслідків дії певних ризиків або ж намагання змінити вектор їхнього впливу на позитивний; локалізація результатів дії ризику в межах підрозділу, функції, а також обмеження його впливу на решту напрямів діяльності; мінімізація першопричин виникнення певного виду ризику; поєднання вищеперелічених заходів [4].

Етапи ризик-менеджменту на підприємстві відображено на рис. 3.5.

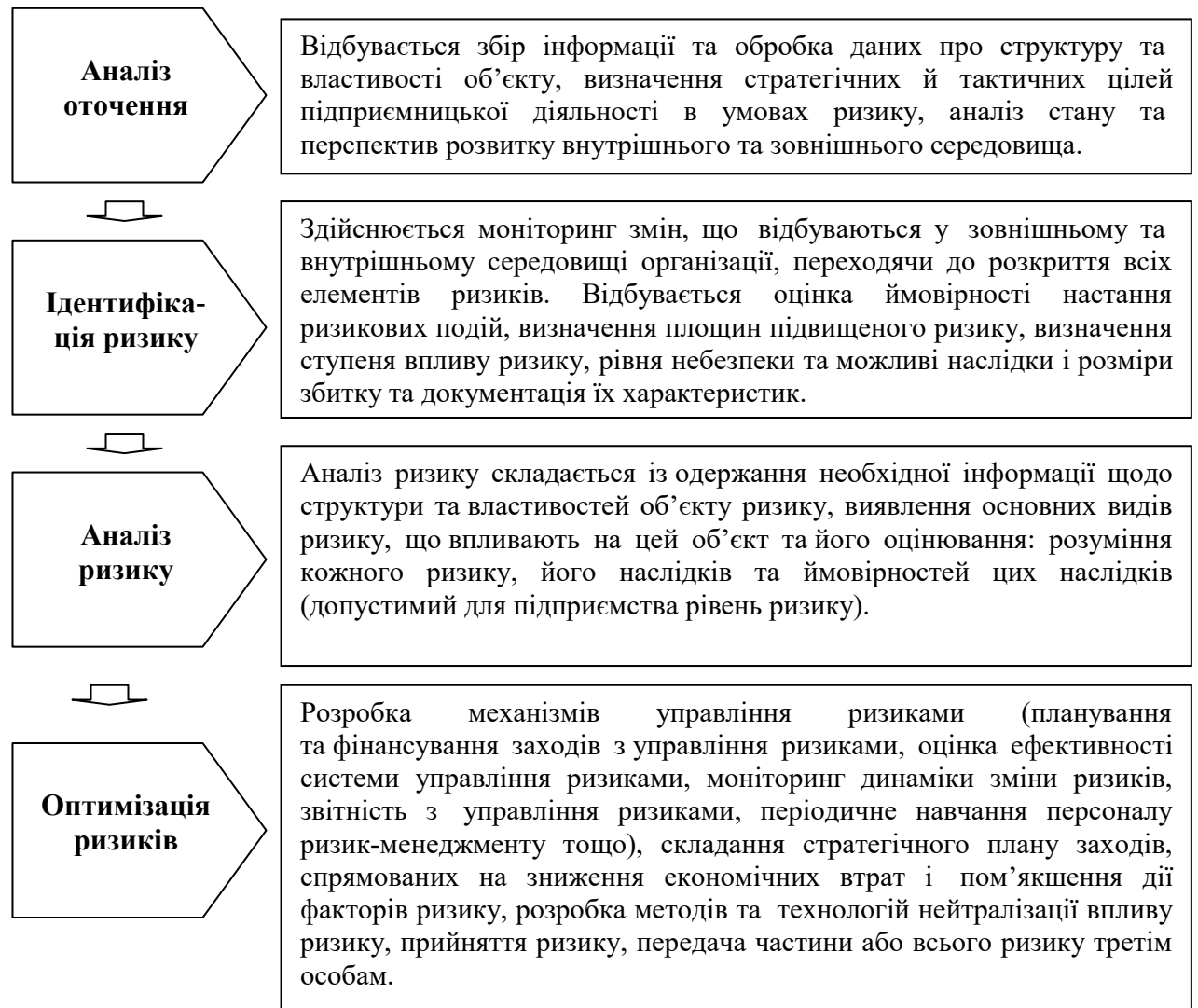


Рис. 3.5. Етапи управління ризиками на підприємстві

Джерело: [26]

Під час формування програми управління ризиками діяльності суб'єкта господарювання доцільно враховувати такий ключовий принцип: затрати на реалізацію певних заходів управлінського впливу не мають бути більшими за ефект, що потенційно може бути одержаний від мінімізації ризикованих явищ. Такий ефект може бути розрахований як різниця між наслідками середнього ризику (за умови відсутності запровадження заходів з управління ризиками) та залишкового ризику (одержаного після запровадження програми управління ризиками) [4].

В процесі реалізації комплексної системи управління ризиками на рівні закладу охорони здоров'я доцільно проводити розрахунок так званого коефіцієнту збитку, який характеризує міру ефективності існуючої системи ризик-менеджменту. Зазначений коефіцієнт визначається на основі співставлення ресурсів на здійснення ризик-менеджменту із обсягом збитків, що може отримати заклад охорони здоров'я у разі повної відсутності будь-яких заходів з управління ризиками:

$$\Delta i = MZppri - Brstri, \quad (3.1)$$

де Δi – оцінка ефективності впровадження заходу з регулювання міри i -того ризику;

$Brstri$ – затрати ресурсів, понесених з метою регулювання міри i -того ризику;

$MZppri$ – ймовірні збитки до початку здійснення превентивних заходів, спрямованих на регулювання міри i -того ризику [19].

Безпосередньо заходи ризик-менеджменту можуть бути розподілені на такі три групи:

- передача ризиків (передання усього обсягу або певної частини ризиків іншому суб'єкту господарювання);
- уникнення ризиків (зупинення чи видозміна господарських та інших процесів, що потенційно містять у собі ризики;

– оптимізація ризиків (оптимізація витрат на управління ризиками та їх результативності, засоби впливу на ймовірність появи та ступінь негативного впливу ризиків) [4].

Під час формування комплексної програми управління ризиками на підприємстві доцільно деталізувати наступну інформацію: посадова особа чи структурний підрозділ, що несуть безпосередню відповідальність за реалізації програми в цілому або ж певних заходів з управління ризиками; тривалість реалізації програми та окремих її етапів, ідентифікація термінів початку і завершення; бюджет (обсяги всіх видів ресурсів), які будуть задіяні під час реалізації програми та її ключових етапів періодичність застосування певних засобів впливу на ризики в діяльності підприємства; комплект документації та звітність, передбачена за наслідками реалізації програми управління ризиками чи її складових; розмір залишкового ризику після впровадження низки заходів з управління ризиками [4].

В цілому, оцінювання раціональності дії комплексної системи управління ризиками на рівні закладу охорони здоров'я має на меті ідентифікацію ризиків, які є притаманними основним медико-організаційним видам і напрямам діяльності та потенційно можуть спричинити появу збитків. Також під час управління ризиками діяльності закладу охорони здоров'я необхідно проводити розрахунок потенційних збитків, калькулювання витрат на управління ризиками, аналізування ефективності впроваджених засобів мінімізації ризиків у сфері медичної діяльності [19]. Слід констатувати, що запровадження на рівні досліджуваного закладу охорони здоров'я – КНП «Новоархангельська багатoproфільна лікарня» – комплексу заходів антикризового управління стратегічного і тактичного характеру, включаючи застосування дієвих підходів до управління ризиками медико-організаційної діяльності підприємства дозволить підвищити ефективність його функціонування в цілому, сприятиме зростанню рівня задоволеності усіх груп стейкхолдерів, підвищенню якості медичних послуг та фінансової спроможності медичного закладу.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів антикризового управління закладом охорони здоров'я було зроблено такі висновки.

На сьогодні соціально-економічні відносини в Україні перебувають у стані глибокої кризи. Це зумовлено негативними тенденціями у соціальному та політичному житті, поширенням пандемії коронавірусу у світі. Системний характер кризових явищ чинить негативний вплив на основні складові елементи діяльності суб'єктів, спричиняє їх нездатність відновлення стабільного нормального функціонування.

Актуалізується необхідність своєчасного реагування керівників підприємств, установ та організацій, запровадження процедури ефективного антикризового управління, максимального залучення внутрішніх ресурсів і резервів суб'єкта. Найбільш дієвим методом подолання кризового стану є запровадження комплексної системи антикризового управління. Вона має бути спрямована на впровадження в систему управління суб'єкта низки економічних, організаційно-адміністративних, виробничо-технічних інструментів, залучення внутрішніх та зовнішніх резервів відновлення стабільного функціонування у відповідності до умов зовнішнього оточення.

На теперішній час антикризове управління спрямоване як на попередження виникнення та загострення криз та кризових ситуацій, так і на адаптацію управлінської системи до мінливості зовнішнього оточення, що в сукупності сприяє забезпеченню розвитку. З метою ефективного запобігання виникненню ситуації кризи та мінімізації її негативного впливу, господарюючі суб'єкти мають володіти здатністю до прогнозування ймовірних негативних наслідків та своєчасно застосовувати сучасні методи, засоби та інструменти антикризового управління.

У сучасних наукових дослідженнях під час визначення сутності антикризового управління робиться акцент на декількох важливих аспектах.

По-перше, у разі розуміння основної мети антикризового управління у якості забезпечення своєчасного виявлення симптомів кризи акцентується увага на якомога більш ранньому виявленні таких симптомів та впровадженні заходів щодо запобігання їх подальшому поглибленню. По-друге, науковці акцентують увагу безпосередньо на процесі здійснення управління в умовах кризи. По-третє, також розглядаються питання мінімізації витрат та втрачених можливостей під час виходу з кризової ситуації, при цьому акцент робиться на нових імпульсах подальшого розвитку.

Під час аналітичної передумов та специфіки діяльності Комунального некомерційного підприємства «Новоархангельська багатoproфільна лікарня» було зроблено наступні узагальнення. Так, вищенаведений аналіз показників фінансової стійкості медичної установи вказав на те, що більшість показників відповідають нормативним значенням, але наявна негативна тенденція, що актуалізує обрану тему дослідження для даної медичної установи.

Проведений аналіз сильних та слабких сторін, загроз та можливостей діяльності КНП «Новоархангельська багатoproфільна лікарня» засвідчив, що для закладу охорони здоров'я у даний час до сильних сторін його діяльності можуть бути віднесені: наявність кваліфікованих медичних працівників зі значним стажем роботи; наявність власної матеріально-технічної бази для надання медичних послуг; значний досвід роботи управлінських кадрів медичного закладу та інше.

До складу слабких сторін діяльності було віднесено: низький рівень захисту медичного персоналу в умовах пандемії; неповну укомплектованість закладу сімейними лікарями; низький рівень укомплектованості закладу середнім медичним персоналом; недостатній рівень фінансового та матеріально-технічного забезпечення; зростання фізичного та емоційного навантаження на медичний персонал в умовах пандемії; погіршення морально-психологічного клімату в колективі в умовах пандемії.

За результатами проведеної експертної оцінки було встановлено, що найбільш ймовірними для закладу охорони здоров'я у даний час є ризики у сфері фінансового, матеріально-технічного й кадрового забезпечення діяльності.

Зважаючи на ситуацію, в якій зараз доводиться здійснювати свою діяльність КНП «Новоархангельська багатoproфільна лікарня» (як і більшості закладів охорони здоров'я в Україні), запровадження системи антикризового управління для нього є надзвичайно актуальним. З цією метою нами було запропоновано таку послідовність дій: діагностика кризової ситуації та причин її виникнення; визначення мети та завдань антикризового управління закладом; розподіл обов'язків між суб'єктами антикризового управління закладом; визначення часу реалізації заходів антикризового управління закладом; оцінка ресурсів, необхідних для антикризового управління закладом; складання комплексної програми антикризового управління закладом; реалізація антикризової програми та контроль за її виконанням; моніторинг та профілактичні антикризові заходи.

Відзначено, що для ефективного антикризового управління діяльністю досліджуваного закладу охорони здоров'я доцільно реалізовувати відповідні заходи як на тактичному, так і на стратегічному рівні. Також необхідним є удосконалення системи запобігання ризикам та загрозам в діяльності закладу, що сприятиме їх своєчасному виявленню та мінімізації негативного впливу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аль Ширафі Мохаммед Авад. Медична галузь як об'єкт антикризового управління. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2015. Вип. 19. С. 152-155.
2. Аль Ширафі Мохаммед Авад. Формування організаційно-економічного механізму антикризового управління медичною галуззю. *Часопис економічних реформ*. 2016. №3. С. 6-11.
3. Антонюк Н. Антикризові стратегії та інструментарій управління національною економікою в умовах децентралізації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2018. №4. С. 13-32.
4. Ареф'єва О.В., Тимошник М.М. Організаційне забезпечення управління ризиками промислового підприємства. *Економіка і управління*. 2018. №3. С. 67-77.
5. Батрак О.В., Тарасенко І.О. Теоретична конструкція антикризового управління підприємствами: дефініція, складники, етапи, принципи. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 52(1). С. 111-115.
6. Бровко Л.І., Сірко А.Ю., Крюкова Г.В. Економічна сутність антикризового управління підприємством. *Modern economics*. 2019. №15. С. 36-40.
7. Бугай В.З., Оніпко А.Д. Характерні риси та діагностика фінансової кризи. *Економічний простір*. 2019. №142. С. 101-111.
8. Бурбело Н.О. Формування комплексу заходів антикризового управління підприємством. *Інноваційна економіка*. 2017. №1-2. С. 65-70.
9. Державна служби статистики України: Офіційний веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 30.11.2022).
10. Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск №2. С. 265-269.

11. Жилякова О.В. Антикризове управління: сучасний категоріальний вимір. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 9(7). С. 98-102.
12. Копилюк О.І., Музичка О.М., Лозинська О.І. Стратегічний підхід до антикризового управління в банках України. *Бізнес Інформ*. 2019. №10. С. 226-232.
13. Кравченко М.С., Митюк М.С. Антикризове управління в сучасних економічних умовах. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2018. Вип. 18. С. 190-198.
14. Кузнецов Є.С. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Ефективна економіка*. 2012. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488> (дата звернення: 01.12.2022).
15. Литвин З.Б. Необхідність діагностики в умовах антикризового управління діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 21(2). С. 152-156.
16. Мажаренко К.П., Бражнікова Т.М. Визначення механізму антикризового управління на вітчизняних підприємствах машинобудівної галузі. *Економічний форум*. 2019. №3. С. 143-149.
17. Мартинець В.В. Особливості антикризового управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 11(4). С. 48-51.
18. Маховка В.М., Перерва В.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління антикризового підприємствами в сучасних умовах. *Економіка і регіон*. 2017. №2. С. 68-71.
19. Мегедь В.П. Ризик-діяльність у відомчій системі охорони здоров'я: формування та впровадження. *Український медичний часопис*. 2008. №4(66). VII-VIII. URL: <https://www.umj.com.ua/article/2251/rizik-diyalnist-u-vidomchij-sistemi-oxoroni-zdorov-ya-formuvannya-ta-vprovadzhennya?pdf>. (дата звернення: 15.10.2022).

20. Мельниченко О.О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 21(2). С. 157-162.
21. Мостенська Т.Л., Юрій Е.О. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4, №1. С. 64-72.
22. Подлужна Н.О., Петченко М.В., Якушев О.В. Виклики трансформації антикризового управління підприємствами в сучасних умовах. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. Вип. 57. С. 104-109.
23. Рожков Г.С. Управління ризиками в охороні здоров'я. *Економіка та держава*. 2010. №5. С. 71-72.
24. Семчук І.В., Кукель Г.С., Роледерс В.В. Впровадження нових підходів до управління закладами охорони здоров'я в умовах ринку. *Ефективна економіка*. 2020. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7910> (дата звернення: 24.11.2022).
25. Скриньковський Р.М., Семчук Ж.В., Візняк Ю.Я., Горічко Х.І. Діагностика фінансового стану підприємства з метою попередження кризи та ідентифікації банкрутства. *Бізнес Інформ*. 2016. №2. С. 165-172.
26. Сосновська О.О., Деденко Л.В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2019. №1(3). С. 70-79.
27. Ставерська Т.О., Жилякова О.В. Аналіз сутності дефініції «антикризова стратегія» та її роль в процесі антикризового управління підприємством. *ScienceRise*. 2016. №12(1). С. 14-17.
28. Тимошенко О.В., Буцька О.Ю., Сафарі Ф.Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23(2). С. 187-192.

29. Тіхенко В.М., Тіхенко Н.М. Удосконалення системи управління якістю надання послуг медичними лабораторіями на підставі ризик-орієнтованого підходу. *Стандартизація. Сертифікація. Якість*. 2019. №1. С. 43-48.

30. Федулова І.В., Миколайчук І.П., Джулай М.В. Матричний підхід до організації системи управління ризиками на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2018. №9-10. С. 204-210.

31. Фокіна-Мезенцева К.В., Байда І.В. Удосконалення інструментів антикризового управління на підприємстві. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 5-1. С. 143-148.

32. Черленяк І.І., Курей О.А. Виклики антикризового управління економікою в умовах пандемії. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2020. Вип. 1. С. 10-18.

33. Шинькович А.В. Сценарії стратегічного розвитку організаційно-інформаційного забезпечення антикризового управління агроформуваннями. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 1. С. 168-174.

34. Ясінський В. Реалізація стратегії і тактики антикризового управління на промисловому підприємстві. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2016. №3. С. 199-213.