

8. Розробка заходів по прогнозуванню майбутніх кризових ситуацій.

Принципи ефективності антикризового управління: науковий аналіз та прогнозування тенденцій; методологія розробки ризикованих рішень; якість антикризової програми; стратегія в управлінні; мистецтво антикризового управління; професіоналізм антикризового управління; оперативність, гнучкість управління, фактор часу; моніторинг кризових ситуацій; людський фактор: персонал, цінності, мотивація.

Забезпечення ефективного функціонування антикризової діяльності на підприємстві потребує формування адекватних механізмів підтримки підготовки і прийняття антикризових рішень. У розвиток цього слід формувати не лише органи, які реалізують дії відповідних механізмів, а і визначати процеси та їхній порядок здійснення.

#### **Використані джерела**

1. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. для студ. екон. спец. усіх форм навч. / З. Є. Шершньова [та ін.]; заг. ред. З. Є. Шершньова. К.: КНЕУ, 2007. 676 с.
2. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. / В. О. Василенко. К. : ЦУЛ, 2003. 503 с.
3. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / Л. О. Лігоненко; Київський національний торговельно-економічний ун-т. К.: КНТЕУ, 2005. 377 с.

**Богач Юрій**

(науковий керівник: д.е.н., професор, професорка кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Мельник А.Ф.)

### **ТРАНСФОРМАЦІЯ КЛЮЧОВИХ ЕЛЕМЕНТІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА СТРАТЕГІЯ ЙОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ МЕДИЧНОЇ РЕФОРМИ**

Реалізація Концепції реформи охорони здоров'я в Україні обумовила низку ключових змін в діяльності медичних закладів. До них, як показав емпіричний аналіз на прикладі Хмельницької міської дитячої лікарні, віднесемо: 1) перетворення лікарні як бюджетної

установи на комунальне підприємство (КП), що супроводжувалось відповідними рішеннями місцевої влади щодо реорганізації; 2) надання права КП господарської і організаційної незалежності, підкріпленої відкриттям рахунків у банку; 3) підготовка матеріальної, кадрової та інформаційної бази лікарні до другого етапу медичної реформи; 4) отримання ліцензії на види медичної практики, автономізація і комп'ютеризація медичного закладу; 5) підключення лікарні до електронної системи охорони здоров'я; 6) укладання договору з НСЗУ; 7) отримання фінансування за програмою державних гарантій; 8) отримання права самостійного розпорядження бюджетом на основі затвердженого фінансового плану; 9) застосування практики самостійного збалансованого планування доходів і видатків медичного закладу; 10) зміна структури доходів КП, зокрема вилучення такого джерела як субвенції, натомість диверсифікація джерел фінансування за такою структурою: кошти НСЗУ за глобальним фондом (тарифом) та на проліковані випадки, кошти місцевого бюджету в рамках регіональних програм, надходження від надання платних послуг, надходження від оренди та інші кошти; 11) входження лікарні як суб'єкта економічної діяльності в регіональний ринок медичних послуг, виникнення необхідності працювати в умовах конкуренції з приватними медичними закладами; 12) виникнення загроз економічній безпеці медичного закладу, в зв'язку з : а) пандемією Covid-19; б) дефіцитом державного бюджету, кризовими явищами в економіці країни; в) непослідовністю процесів реформування охорони здоров'я в країні.

Оцінка чинного організаційного механізму функціонування КП "Хмельницька міська дитяча лікарня", врахування концептуальних засад подальшого реформування охорони здоров'я в Україні та врахування ключових елементів трансформації середовища функціонування лікарні свідчать про необхідність розроблення стратегії розвитку медичного закладу з наступною реалізацією планів практичного втілення. Аналіз чинного механізму управління змістом робіт в даному та інших КП свідчить, що в закладах розробляються лише тактичні та операційні плани.

Стосовно способу розв'язання проблем розвитку і

функціонування КП стратегію розглядатимемо, як обов'язковий документ, який треба створити для забезпечення ефективного організаційного механізму подальшої поведінки медичного закладу в умовах агресивного зовнішнього середовища, яке постійно змінюється, як напрям і план дій. За змістом її слід розглядати, як корпоративну стратегію, яка об'єднуватиме операційну (виробничу з надання медичних послуг) стратегію, функціональну і ділову стратегії. Ділова стратегія має бути спрямована на “встановлення і зміцнення конкурентоспроможності довгострокової позиції” [54,с.44] лікарні на ринку медичних послуг, функціональна – на створення управлінських орієнтирів для забезпечення цілей розвитку медичного закладу, його місії і якісного надання медичних послуг, виробнича – на поведінку менеджменту лікарні щодо закупівель медпрепаратів, перев'язочних матеріалів, використання майна лікарні, рекламних, маркетингових, іміджевих дій.

Основними кроками з розроблення стратегії подальшого функціонування і розвитку КП, мають стати: “аналіз середовища; визначення місії і цілей; вибір стратегії і її складових; реалізація стратегії; оцінка і контроль реалізації стратегії” [57,с.343].

Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища КП “Хмельницька міська дитяча лікарня”, аналіз факторів, що впливають і можуть впливати на функціонування лікарні, результати SWOT – аналізу та “SPECЕ – аналізу” дозволили побудувати дерево цілей розвитку і функціонування КП на засадах управління змінами. Стратегічні цілі, визначені в нашій графічній моделі, вказують на стратегічні пріоритети, до яких слід віднести: зміну і утвердження нової моделі фінансування лікарні; впровадження нової моделі надання медичних послуг; реформування системи мотивації персоналу; створення електронної системи функціонування медичного закладу; ефективно управління витратами і ресурсами .

Досягнення стратегічних цілей через організацію процесів управлінської діяльності в рамках стратегії в розвитку лікарні має опиратись, на врахування сильних і слабких сторін медичного

закладу, посилюючи сильні і усуваючи слабкі, а також можливостей і загроз. модернізацію матеріально-технічної бази лікарні, її оптимізацію стосовно вимог матеріально-технічного оснащення пакетів надання медичних послуг. В контексті проблематики формування стратегії досліджуваного медичного закладу доцільно, на наш погляд, сформулювати і реалізувати, як складові, стратегію підвищення іміджу лікарні та ресурсну стратегію. З огляду на загрози, стратегію розвитку і функціонування КП доцільно розробити в двох варіантах – оптимістичному і песимістичному.

Одним із недоліків імплементації стратегічного менеджменту на практиці є слабкий механізм реалізації стратегії. З метою недопущення таких явищ в досліджуваному медичному закладі, вважаємо, що в ньому мають бути сформовані відповідно до розробленої стратегії плани дій з чіткою вказівкою відповідального керівника, ресурсів і термінів виконання, тактики і політики управлінського апарату, запровадження стратегічного контролю та оцінки реалізації стратегії з врахуванням ризику.

#### **Використані джерела**

1. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посібн.. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 400 с.
2. Державне та регіональне управління: навч. посібн./ А.Ф.Мельник, А.Ю.Васіна, О.П.Дудкіна; за ред. А.Ф.Мельник. Тернопіль. 2014. 452 с.

**Боднар Володимир**

(науковий керівник: к.е.н., старший викладач кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Чикало І.В.)

### **МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РЕГЛАМЕНТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

В контексті формування системи регламентування діяльності організації важливе значення має використання методологічних підходів, які включають в себе набір принципів, підходів, процедур до регламентування діяльності внутрішніх підрозділів, посадових осіб, змісту праці.