

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

Кваліфікаційна робота магістра

на тему **Розробка та реалізація антикризових стратегій**

Здобувач вищої освіти групи 13401АМН,
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент у сфері
охорони здоров'я»

Єгор ЛІСОВЕНКО

Науковий керівник
науковий ступінь,
вчене звання,

Ганна МАТУКОВА
д.пед.н., професор

Керівник освітньо-
професійної програми
науковий ступінь
вчене звання

Ганна МАТУКОВА
д.пед.н., професор

Завідувач кафедри
науковий ступінь
вчене звання

Валентин ПАРІЙ
д.мед.н., професор

АНОТАЦІЯ

Магістерська робота присвячена розробці та впровадженню антикризових стратегій для закладів охорони здоров'я на прикладі Комунального некомерційного підприємства «Київська міська клінічна лікарня №8», надалі КНП «КМКЛ №8». У першому розділі розглянуто теоретичні та методологічні підходи до антикризового управління медичним закладом, визначено основні принципи та систему виявлення кризових процесів, а також класифіковано антикризові стратегії відповідно до стадій кризового розвитку. Другий розділ містить аналіз діяльності КНП «КМКЛ №8», оцінку показників його ефективності та комплексний аналіз управління у кризових умовах, зокрема ефективності використання ресурсів. У третьому розділі розроблено логіку створення антикризових стратегій, механізм їх впровадження та фрейм для реалізації стратегічних заходів у КНП «КМКЛ №8».

У роботі проведено аналіз фінансово-господарської діяльності закладу охорони здоров'я та здійснена оцінка антикризового управління в закладі охорони здоров'я. На основі цього аналізу будуть виявлені проблеми антикризового управління закладу охорони здоров'я в сучасних умовах та розроблені шляхи вдосконалення антикризового управління в закладі охорони здоров'я. Результатом роботи буде реалізація шляхів вдосконалення антикризового управління в закладі охорони здоров'я, що сприятиме підвищенню його фінансового становища.

Ключові слова: антикризове управління, криза, фінансовий стан, діяльність закладу охорони здоров'я.

Зміст

Сторінка	
Вступ	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	7
1.1. Поняття та принципи антикризового управління закладом ОЗ	7
1.2. Система виявлення кризових процесів, антикризова діяльність закладу ОЗ	14
1.3 Антикризові стратегії з урахуванням кризової стадії закладу	31
Висновки до розділу 1	41
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА «КИЇВСЬКА МІСЬКА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ №8».	42
2.1. Характеристика КНП «КМКЛ №8» та показників ефективності його роботи	42
2.2. Комплексний аналіз системи управління КНП «КМКЛ №8» в умовах кризової ситуації	52
2.3. Дослідження стану ефективності використання ресурсів закладу КНП «КМКЛ №8»	56
Висновки до розділу 2	64
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ АНТИКРИЗОВИХ СТРАТЕГІЙ КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА «КИЇВСЬКА МІСЬКА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ №8»	65
3.1. Логіка розробки стратегій антикризової діяльності КНП «КМКЛ №8»	65
3.2. Механізм впровадження антикризових стратегій КНП «КМКЛ №8»	75
3.3. Фрейм реалізації видів стратегій на базі КНП «КМКЛ №8»	80
Висновки до розділу 3	86
Висновки	88
Список використаних джерел	89
Додатки	

ВСТУП

У сучасних умовах ділового середовища питання антикризового управління закладу охорони здоров'я набуває особливої актуальності. Стабільність економічної ситуації, конкурентний тиск та змінюваність ринкових умов створюють великі виклики для підприємств, що потребує від них постійного адаптування та вдосконалення стратегій управління.

Сучасна система охорони здоров'я України перебуває під значним впливом економічних, соціальних, та політичних викликів, які провокують кризові явища у функціонуванні медичних установ. Криза охоплює різні аспекти діяльності — від фінансової нестабільності та браку ресурсів до кадрових проблем і низького рівня інфраструктури. Пандемія COVID-19, яка викликала глобальну кризу в охороні здоров'я, стала яскравим підтвердженням необхідності системного підходу до антикризового управління, що має забезпечити швидку адаптацію, ефективне використання ресурсів і збереження стійкості медичних установ.

В умовах фінансових обмежень і змін у законодавстві кризові стратегії стають важливим інструментом для забезпечення функціонування закладів охорони здоров'я. Сьогодні, лікарні стикаються з типовими для українських медичних закладів проблемами: недостатнім фінансуванням, старінням обладнання та дефіцитом кваліфікованого персоналу. Це зумовлює актуальність розробки стратегій, які сприятимуть ефективному реагуванню на ризику та збереженню доступності медичних послуг для населення.

Антикризові стратегії не лише допомагають закладам охорони здоров'я справлятися із викликами, а й забезпечують умови для їхнього розвитку в умовах нестабільності. Ефективна антикризова діяльність сприяє зміцненню довіри населення до медичних установ, забезпечує якість надання послуг і дозволяє запобігти погіршенню здоров'я населення, що в кінцевому підсумку є важливим аспектом національної безпеки. Враховуючи ці чинники, дослідження теоретичних і практичних аспектів антикризового управління, а

також розробка стратегії для конкретного закладу є актуальним і необхідним завданням для покращення стійкості системи охорони здоров'я України в цілому.

Проблеми антикризового управління вивчали такі науковці: Афанасьєв Р.Г., Бердар М.М., Білик Т.О., Бланк І.А., Бугай В.З., Бурий, С. А., Важинський Ф.А., Колодійчук А.В., Василенко В.О., Вечірко І.О., Коваленко Л.О., Ремньова Л.М., Кондратюк О.М., Кучерява А.С., Лігоненко Л.О., Лойко В.В., Ляпунова Н., Мазур О.Є. та ін.

Об'єкт магістерської роботи – антикризові стратегії діяльності закладу охорони здоров'я.

Предмет магістерської роботи – інструменти, методи, принципи, механізми антикризової стратегії закладу охорони здоров'я КНП «КМКЛ №8.

Мета – полягає у дослідженні проблеми формування антикризових стратегій закладу охорони здоров'я, механізмів опору внутрішнім та зовнішнім ризикам, розробці інструментів антикризового механізму.

Завдання магістерської роботи:

1. Розкрити поняття кризи в закладі охорони здоров'я та її причини.
2. Визначити роль антикризового управління, антикризових стратегій в ефективному функціонуванні закладу охорони здоров'я.
3. Описати методи та інструменти діагностики кризових явищ в закладі охорони здоров'я.
4. Навести економіко-організаційну характеристику закладу охорони здоров'я.
5. Провести аналіз фінансово-господарської діяльності закладу охорони здоров'я.
6. Здійснити оцінку антикризового управління в закладі охорони здоров'я.
7. Визначити проблеми антикризового управління закладу охорони здоров'я в сучасних умовах.

8. Визначити логіку розробки антикризових стратегій КНП «КМКЛ №8.
9. Розробити механізм впровадження антикризового управління закладу охорони здоров'я . КНП «КМКЛ №8.
10. Розкрити роль і структуру фрейму реалізації стратегій антикризового управління КНП «КМКЛ №8».

Методи дослідження: в ході написання роботи були застосовані наступні методи: пошуково-бібліографічний метод – для вивчення наукових джерел та, нормативних документів, що доводять вірність отриманих результатів у ході аналізу обраного медичного закладу; аналіз, синтез, узагальнення та систематизація – для дослідження динаміки основних теоретичних відомостей з проблеми дослідження; методи узагальнення, прогнозування – для створення комплексних висновків дослідження. До методів дослідження віднесено комплексний аналіз інструментів та методів антикризового управління, що застосовуються в КНП «КМКЛ №8. В кваліфікаційній роботі було використано документи, дані яких отриманов результаті зборів та аналізі первинної інформації, відбувалося спостереження за роботою фахівців закладу та використання всіх видів ресурсів, використано методи інтерв'ю з управлінським складом та іншими працівниками закладу.

Наукова новизна дослідження полягає у формулюванні практичних рекомендацій для підприємств ОЗ (на прикладі сформованих антикризових стратегій), створеного механізму антикризового управління та фрейму кроків антикризового напрямку.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, основної частини із трьох розділів, висновків та переліку використаних джерел.

Апробація результатів дослідження. За напрямом проблеми дослідження у кваліфікації роботи магістра було опубліковано тези участі в II Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу», яка відбулася 17-19 квітня 2024 року, «Києво-Могилянська академія», тема «Соціальне підприємництво: актуальні питання розвитку», де

було визначено соціальний аспект розвитку сучасного закладу охорони здоров'я.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Поняття та принципи антикризового управління закладом ОЗ

Антикризове управління в охороні здоров'я є одним з найважливіших напрямків забезпечення стійкості медичних установ в умовах нестабільності та багатьох зовнішніх викликів. Заклади охорони здоров'я (ЗОЗ) особливо вразливі до кризових ситуацій через особливий характер їхньої діяльності, спрямованої на збереження та відновлення здоров'я населення. Тому теоретичні й методологічні підходи до управління кризами в цьому секторі мають враховувати специфіку їхніх функцій, відповідальності та рівня ресурсозалежності.

В основі антикризового управління в медичній сфері лежить розуміння кризи як циклічного явища, яке може виникати на різних етапах функціонування організації. Відтак, ключовими аспектами є своєчасне виявлення потенційних кризових процесів, аналіз їхніх причин і впливів та розробка комплексних заходів щодо запобігання негативним наслідкам. З теоретичної точки зору антикризове управління охоплює широкий спектр підходів, включаючи системний, ресурсний, процесний та ситуаційний. Кожен з них дозволяє розглянути різні аспекти діяльності ЗОЗ і забезпечити їхню стійкість у кризових ситуаціях.

Системний підхід у антикризовому управлінні спрямований на побудову механізмів інтеграції між різними підрозділами ЗОЗ, що дозволяє оперативно реагувати на кризи, забезпечуючи координацію всіх ланок закладу. Процесний підхід акцентує увагу на оптимізації внутрішніх процесів, що сприяє підвищенню ефективності надання медичних послуг і зменшує вплив кризи на діяльність закладу. Ситуаційний підхід передбачає адаптацію антикризових

заходів до конкретних умов і викликів, що дозволяє розробити індивідуальні стратегії відповідно до стадії розвитку кризи в медичному закладі.

Методологічний аспект антикризового управління включає застосування спеціальних інструментів і методів, зокрема SWOT-аналізу, для оцінки сильних і слабких сторін закладу, аналізу зовнішніх загроз і можливостей. Використання таких методів дозволяє обґрунтувати вибір відповідних стратегій, враховуючи обмеження і ресурсні можливості закладу.

Важливим елементом антикризової діяльності ЗОЗ є розробка стратегій, орієнтованих на різні стадії кризового процесу. На початкових етапах важливо здійснити превентивні заходи, що допоможуть запобігти розвитку кризи, тоді як на середніх і пізніх стадіях необхідно застосовувати стабілізаційні та відновлювальні стратегії. Наприклад, у разі фінансової кризи для медичних закладів критично важливим є впровадження програм економії ресурсів та оптимізація витрат без шкоди для якості медичних послуг.

Криза в закладі охорони здоров'я може бути розглянута з різних точок зору, але загальною ознакою її є серйозні труднощі, з якими підприємство стикається у своїй діяльності, і які загрожують його стабільності та можливості подальшого функціонування [4].

Тлумачення кризи як суб'єктивного явища включає у себе розуміння кризової ситуації як відображення реакцій та переживань окремих осіб або груп людей на певні обставини. В цьому контексті криза не лише визначається об'єктивними або зовнішніми факторами, але і визнається за їхнім впливом на індивідуальний або колективний психологічний стан. Суб'єктивне сприйняття кризи може варіюватися від особистого стресу або невпевненості до загального відчуття загрози або важкості. Кожна людина має свою унікальну інтерпретацію кризової ситуації залежно від її досвіду, характеру, цінностей та підходів до вирішення проблем. Таким чином, підходячи до кризових ситуацій як до суб'єктивного явища, ми враховуємо індивідуальні реакції та переживання, що дозволяє краще зрозуміти їхній вплив на поведінку та прийняття рішень особистості або групи людей в умовах кризи [8].

Тлумачення кризи як об'єктивного явища вказує на те, що криза розглядається як конкретна ситуація або подія, що характеризується загрозливим станом, негативними наслідками або серйозними проблемами. У цьому контексті криза визначається як виняткова або критична ситуація, яка виникає в результаті різних факторів або подій і потребує негайного втручання для її подолання. Як об'єктивне явище, криза може мати різноманітні причини, такі як економічні зміни, природні катастрофи, політичні турбулентності або соціальні конфлікти. Вона може виникати на різних рівнях, від особистого до корпоративного або навіть глобального, і мати різні форми прояву, включаючи фінансові труднощі, кризи виробництва, кризи лідерства тощо. Основна ідея тлумачення кризи як об'єктивного явища полягає в тому, що вона існує незалежно від індивідуальних переживань чи оцінок людей і може бути об'єктивно визнана або виміряна за допомогою різних показників і аналізу [11].

Основні характеристики кризи в закладі охорони здоров'я включають [26]:

- Фінансові проблеми. Нестабільність фінансових показників, зростання боргів, недостатність оборотних коштів для покриття поточних зобов'язань, зниження прибутковості.
- Організаційні проблеми. Недоцільна структура управління, внутрішні конфлікти, недостатня ефективність бізнес-процесів, невдале планування та контроль [19].
- Маркетингові проблеми. Втрати ринкової позиції, зменшення обсягів продажів, недоцільна ціноутворення, недостатнє вивчення потреб споживачів.
- Кадрові проблеми. Зниження мотивації персоналу, втрата ключових кадрів, зменшення ефективності роботи колективу.

– Економічні та зовнішні фактори. Зростання витрат на сировину та матеріали, зміни в законодавстві, економічні кризи на ринках, зміни в сфері міжнародної торгівлі.

Однак, криза в закладі охорони здоров'я може мати індивідуальні особливості в залежності від галузі, ринкових умов, конкурентної ситуації та інших факторів.

Виникнення кризи в закладі охорони здоров'я може бути спричинене різноманітними факторами, які впливають на його функціонування та ефективність. Деякі з основних причин виникнення кризи в закладі охорони здоров'я включають [31]:

– Фінансові проблеми. Недостатність оборотних коштів, неплатоспроможність, недофінансованість, неправильне фінансове планування та управління, накопичення боргів.

– Економічні чинники. Зміни в економічному середовищі, зростання конкуренції, зміни в попиті на товари чи послуги, знецінення валюти, зміни у ринкових умовах [17].

– Організаційні проблеми. Недостатня ефективність управління, недоцільна організаційна структура, конфлікти в колективі, недостатня кваліфікація персоналу, втрата ключових кадрів.

– Політичні та правові чинники. Зміни в законодавстві, політична нестабільність, корупція, невизначеність політичних чинників.

– Технологічні зміни. Застарілі технології, недостатня інвестиційна привабливість, неспроможність конкурувати на ринку через відсталість технологій.

– Зовнішні фактори. Натуральні катастрофи, екологічні проблеми, глобальні економічні кризи, зміни в геополітичній ситуації.

Ці причини можуть виявлятися окремо або в поєднанні одна з одною, створюючи складність і виклик в управлінні кризовими ситуаціями в закладі охорони здоров'я.

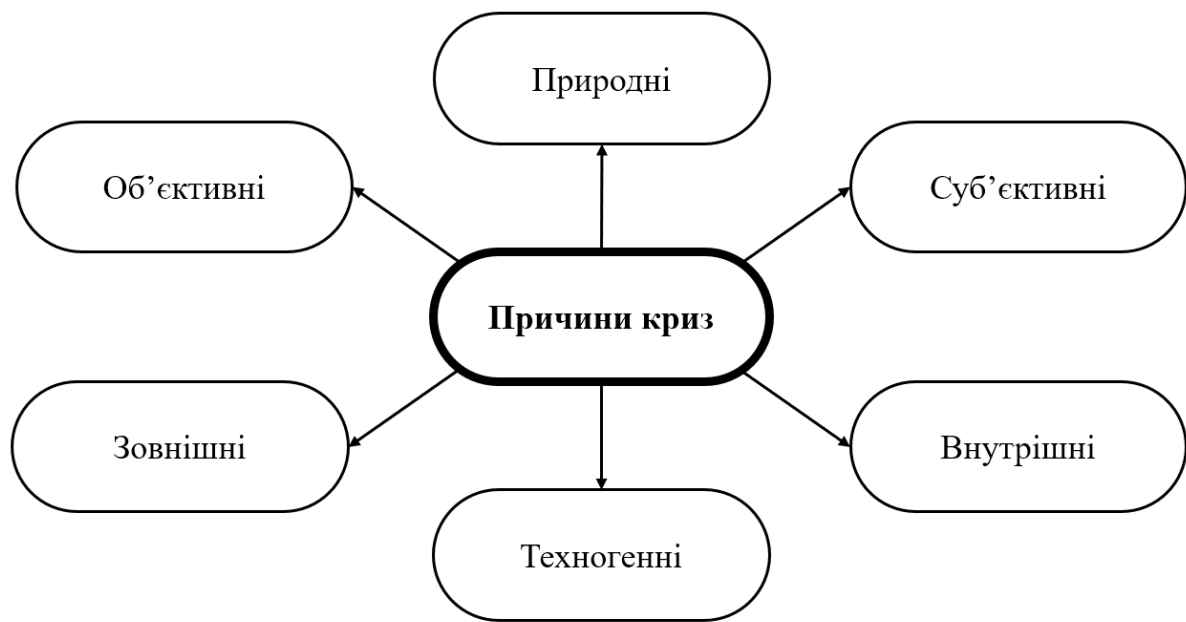


Рисунок 1.1 – Причини криз [38]

Економічні причини кризи в закладі охорони здоров'я можуть бути досить різноманітними [42]:

- Недостатність фінансових ресурсів. Недостатні оборотні кошти для покриття поточних витрат або погашення заборгованості можуть призвести до кризової ситуації.
- Зростання заборгованості. Збільшення боргів перед кредиторами, постачальниками або банками може призвести до фінансового тиску на підприємство і спричинити кризу ліквідності.
- Втрата ринкової позиції. Зміни в попиті на товари або послуги, втрата ринкової частки через конкуренцію або зміни в економічних умовах можуть призвести до падіння обсягів продажів і зменшення прибутку.
- Неefективне управління фінансами. Недостатня фінансова дисципліна, неправильне фінансове планування або недоцільні інвестиції можуть призвести до негативного впливу на фінансове становище підприємства.

– Відсталість технологій. Застарілі або неефективні технології можуть призвести до збільшення витрат на виробництво та зниження конкурентоспроможності підприємства.

– Невиправлені помилки в управлінні. Неправильне прийняття рішень, нечітке визначення стратегії розвитку, втрата контролю над витратами або ризиковані інвестиції можуть призвести до кризи [20].

Враховуючи ці аспекти, економічні причини кризи можуть бути результатом різноманітних факторів, що вимагають комплексного аналізу та ефективних стратегій виходу з кризової ситуації.

Організаційні та управлінські причини кризи:

– Неефективне управління персоналом. Несправедливі умови праці, низький рівень мотивації або конфлікти в колективі можуть призвести до зниження продуктивності праці та зменшення ефективності підприємства [32].

– Відсутність стратегічного планування. Недостатня увага до стратегічного аналізу та планування може призвести до втрати орієнтації у ринкових умовах та неспроможності адаптуватися до змін.

– Недостатність контролю. Відсутність системи контролю за виробництвом, фінансами або якістю продукції може спричинити невирішені проблеми, які в подальшому можуть перетворитися на кризу.

– Неправильне розподілення ресурсів. Некоректне або неефективне використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів може призвести до зростання витрат та зниження ефективності діяльності підприємства.

– Нездатність до адаптації. Неспроможність підприємства швидко реагувати на зміни в економічних, технологічних чи соціальних умовах може призвести до негативних наслідків і кризової ситуації [18].

– Втрата лояльності клієнтів. Недоліки в обслуговуванні клієнтів, погіршення якості продукції або конкурентні переваги інших підприємств можуть призвести до втрати лояльності та падіння обсягів продажів.

Ці аспекти вимагають уважного аналізу та вчасного реагування з боку керівництва підприємства для запобігання або вирішення кризових ситуацій.

Зовнішні фактори також можуть впливати на виникнення кризи в закладі охорони здоров'я [36]:

- Економічна нестабільність. Зміни національної або світової економічної ситуації, такі як рецесія, інфляція, девальвація валюти або економічна нестабільність в країні, можуть призвести до зниження попиту на товари або послуги підприємства та зменшення прибутковості [22].

- Політичні зміни. Зміни в законодавстві, податкові реформи або політична нестабільність можуть мати великий вплив на діяльність підприємства, змінюючи умови для бізнесу і призводячи до кризових ситуацій.

- Технологічні зміни. Розвиток технологій може призвести до змін у виробничих процесах, конкурентних перевагах та попиті на продукцію підприємства. Неспроможність підприємства адаптуватися до цих змін може призвести до кризи.

- Конкуренція. Зміна конкурентного середовища, поява нових конкурентів або загострення конкуренції може призвести до зменшення частки ринку та прибутковості підприємства[50].

- Зміни в споживчих вподобаннях. Зміни в споживчих вподобаннях або поведінці споживачів можуть призвести до змін в попиті на товари або послуги підприємства, що може вплинути на його фінансове становище.

- Природні катастрофи та інші надзвичайні ситуації. Природні катастрофи, екологічні аварії або інші надзвичайні події можуть призвести до значних збитків для підприємства і спричинити кризу [25].

Врахування цих зовнішніх факторів і розробка стратегій адаптації можуть допомогти підприємству попередити або зменшити наслідки кризових ситуацій [43].

Можна зробити висновки, що криза в закладі охорони здоров'я - це складна ситуація, коли діяльність підприємства зазнає серйозних негативних

змін, що загрожують його стабільності та подальшому функціонуванню. Причини кризових ситуацій на підприємствах можуть бути різноманітними і включають в себе як внутрішні, так і зовнішні фактори. До внутрішніх факторів можна віднести погане управління, фінансові проблеми, конфлікти в колективі тощо, тоді як до зовнішніх - зміни на ринку, політичні чинники, економічні кризи тощо. Розуміння природи кризи та її причин є важливим кроком у розв'язанні кризових ситуацій в закладі охорони здоров'я. Це дозволяє підприємству розробити ефективні стратегії та заходи для запобігання кризовим ситуаціям або зменшення їх негативного впливу.

1.2. Система виявлення кризових процесів, антикризова діяльність закладу ОЗ

Система виявлення кризових процесів у закладах охорони здоров'я (ЗОЗ) є ключовим компонентом антикризового управління, оскільки вона забезпечує раннє попередження та своєчасне реагування на ознаки кризових ситуацій. Кризові процеси можуть виникати внаслідок фінансових труднощів, кадрового дефіциту, зростання навантаження на заклади через епідемії чи пандемії, а також через управлінські проблеми або зовнішні економічні та політичні чинники. Здатність ЗОЗ швидко виявляти та адекватно реагувати на такі виклики визначає його стійкість і здатність забезпечувати безперервне надання медичних послуг.

Побудова системи виявлення кризових процесів починається з чіткої діагностики, яка включає моніторинг ключових показників діяльності. До таких показників можна віднести рівень фінансової стабільності, навантаження на персонал, ефективність використання ресурсів, а також індикатори, що вказують на можливе зниження якості медичних послуг. Регулярний аналіз цих показників дозволяє керівництву закладу вчасно виявляти тенденції, які можуть призвести до кризи. Наприклад, зниження

фінансування або відтік персоналу може сигналізувати про потенційні проблеми в найближчій перспективі.

Ефективна система виявлення кризових процесів також потребує інструментів прогнозування. За допомогою методів економетричного аналізу та моделювання можна розрахувати ймовірність виникнення кризових ситуацій, оцінити їхній вплив і розробити стратегії для їхньої мінімізації. Такі методи допомагають ЗОЗ не лише швидко реагувати на існуючі проблеми, а й передбачати можливі труднощі та планувати відповідні заходи.

Антикризова діяльність ЗОЗ охоплює як короткострокові, так і довгострокові заходи. До короткострокових дій належать оптимізація витрат, скорочення неосновних видатків та перерозподіл ресурсів, що дозволяє швидко стабілізувати ситуацію. На прикладі Комунального некомерційного підприємства «Київська міська клінічна лікарня №8» антикризові заходи можуть включати тимчасове обмеження надання певних послуг, збільшення кількості пацієнтів на одного лікаря або інші заходи, спрямовані на підвищення ефективності роботи без значних інвестицій.

У довгостроковій перспективі антикризова діяльність включає реструктуризацію системи управління та пошук нових джерел фінансування, наприклад, через співпрацю з благодійними організаціями або залучення інвестиційних коштів. Суттєвим є впровадження програм професійного розвитку для медичного персоналу, що підвищить рівень задоволеності працівників і зменшить кадрові ризики. Такі програми сприяють стабільності та підвищують якість обслуговування, що є важливим аспектом стійкості закладу. Як влучно зазначають дослідники, що: «Нова організаційна структура за своїми ознаками відноситься до лінійних і штабних організаційних структур, до складу яких входять лінійні підрозділи, які виконують основну роботу та обслуговують спеціалізовані функціональні підрозділи (спеціалісти). Структура такого роду характеризується значним скороченням керівного складу (зменшення кількості заступників генерального директора та керівників відділів, які створюють великі навантаження на фонди оплати праці

та виконання завдань). Враховуючи те, що санація спрямована не лише на погашення кредиторської заборгованості, а й на відновлення платоспроможності підприємства, до майна, що продається, відносяться активи, які не призначені для використання під час господарської діяльності підприємства, реконструкція яких є недоцільною, яка не може бути відновлена. використовуються в інфраструктурних проектах і потребують значних витрат на технічне обслуговування. План санації має врегулювати всі проблеми забезпечення прибуткової діяльності підприємства та передбачає отримання необхідних коштів для задоволення кредиторів; відновлення платоспроможності підприємства; забезпечення подальшої здорової фінансово-економічної діяльності; забезпечення бюджетних і позабюджетних доходів. Запропонована система санації дозволить виконати всі тактичні та стратегічні завдання, спрямовані на відновлення платоспроможності підприємства та створення додаткових можливостей для його здорової роботи.» [75]

Проблема дослідження ролі антикризового управління в ефективному функціонуванні підприємства полягає в розумінні та ідентифікації стратегічного значення антикризових заходів для забезпечення стабільності та витривалості підприємства в умовах непередбачуваних викликів та кризових ситуацій. Антикризове управління - це система стратегій, методів і інструментів, спрямованих на запобігання кризовим ситуаціям в закладі охорони здоров'я, а також на ефективне управління ними у випадку їх виникнення [53]. Основна мета антикризового управління - забезпечення стійкості, виживаності та подальшого розвитку підприємства в умовах негативних економічних, соціальних та інших чинників, що загрожують його функціонуванню.

Як зазначає В. О. Василенко, «антикризове управління – це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку» [9].

Доктор економічних наук, професор Е.М. Коротков стверджує, що антикризове управління - це керований процес запобігання або подолання кризи, що відповідає цілям підприємства та відповідає об'єктивним тенденціям її розвитку, а також - це управління, яке певним чином передбачає небезпеку кризи, що передбачає аналіз її симптомів, заходи щодо зниження негативних наслідків кризи та використання його факторів для подальшого розвитку [35].

У широкому значенні, антикризове управління охоплює широкий спектр стратегій, методів і інструментів, спрямованих на попередження, виявлення та подолання кризових ситуацій у різних сферах діяльності підприємства [33]. Це включає в себе стратегічне планування, управлінську діагностику, розвиток кризових планів, фінансовий аналіз та управління ризиками.

У вузькому значенні, антикризове управління фокусується на реагуванні на вже виниклі кризові ситуації та вжитті заходів для подолання їх наслідків. Це може включати реорганізацію фінансових потоків, скорочення витрат, переговори з кредиторами, залучення нового фінансування або навіть реструктуризацію підприємства [27].

У будь-якому випадку, антикризове управління виступає як важлива складова управлінської діяльності, спрямована на забезпечення стабільності, виживання та успішного функціонування підприємства навіть у складних та непередбачуваних умовах.

Роль антикризового управління полягає в тому, що воно [40]:

- Аналізує ризики. Ідентифікує потенційні загрози та ризики, що можуть призвести до кризових ситуацій в закладі охорони здоров'я.
- Розробляє стратегії запобігання. Розробляє та впроваджує стратегії та заходи для запобігання кризовим ситуаціям, зокрема шляхом раціонального фінансового планування, управління ресурсами, розробки адаптивних стратегій.

- Підготовляє плани дій. Розробляє плани дій у випадку виникнення кризових ситуацій, включаючи процедури управління кризовими ситуаціями, комунікаційні стратегії та інші важливі аспекти [28].

- Керує кризовими ситуаціями. Управляє кризовими ситуаціями, реагуючи на них швидко та ефективно, з метою мінімізації негативних наслідків і забезпечення стабільності підприємства.

- Використовує внутрішні та зовнішні ресурси. Використовує як внутрішні, так і зовнішні ресурси, включаючи фінансові, людські та інші ресурси, для ефективного управління кризовими ситуаціями.

У цілому, антикризове управління відіграє важливу роль у забезпеченні стійкості та виживання підприємства в умовах негативних впливів та загроз.

Основні завдання антикризового управління включають [48]:

- Виявлення кризових ситуацій. Антикризове управління спрямоване на вчасне виявлення ознак кризових явищ та ситуацій в закладі охорони здоров'я. Цей процес передбачає систематичний аналіз фінансових, економічних, організаційних та інших показників діяльності підприємства з метою вчасного виявлення ознак можливої кризи чи кризової ситуації. Виявлення кризових ситуацій дозволяє підприємству реагувати оперативно та вчасно, розробляти та впроваджувати ефективні стратегії подолання кризових ситуацій, що може забезпечити його стабільність та виживання в умовах несприятливих чинників.

- Аналіз та оцінка причин кризи. Проведення детального аналізу факторів, що призвели до кризової ситуації, з метою визначення їхнього впливу та можливості вирішення [30]. Діагностика причин кризових ситуацій дозволяє підприємству зрозуміти фактори, що спричинили їх виникнення, та прийняти необхідні заходи для їх подолання. Аналіз та оцінка причин кризи є важливою складовою антикризового управління, оскільки вона дозволяє підприємству зосередитися на кореневих проблемах і прийняти належні заходи для подолання кризи.

– Розробка стратегій виходу з кризи. Розробка і впровадження стратегій та заходів для подолання кризової ситуації та відновлення фінансової стабільності підприємства. Розробка стратегій виходу з кризи є ключовим завданням антикризового управління, оскільки вона спрямована на відновлення стабільності та ефективності підприємства в умовах негативних впливів чи змін на ринку або внутрішніх проблем. Це завдання вимагає комплексного підходу та виважених стратегічних рішень з метою виявлення оптимальних шляхів подолання кризової ситуації.

– Прийняття рішень та управління ризиками. Прийняття ефективних управлінських рішень для мінімізації ризиків та забезпечення стабільності підприємства. Прийняття рішень та управління ризиками відіграють важливу роль у системі антикризового управління. Ці завдання спрямовані на зменшення впливу кризових ситуацій та максимізацію можливостей в управлінні ними. Уміння приймати ефективні рішення в умовах невизначеності та стресу є ключовим для антикризового управління.

– Впровадження ефективних управлінських практик. Впровадження та вдосконалення управлінських процедур, систем контролю та планування з метою забезпечення ефективного управління кризовою ситуацією. Впровадження ефективних управлінських практик є одним з ключових завдань антикризового управління і має на меті забезпечення стійкості та успішності підприємства в умовах кризи [34].

– Впровадження стратегій фінансового управління, які спрямовані на оптимізацію витрат, збільшення ліквідності та підвищення рентабельності, дозволяє підприємствам ефективно управляти своїми фінансовими ресурсами та зменшити ризики банкрутства. Загалом, впровадження ефективних управлінських практик є важливим завданням антикризового управління, що дозволяє підприємствам успішно подолати кризові ситуації та забезпечити стійкий розвиток в умовах нестабільності та невизначеності.

– Моніторинг та оцінка ефективності заходів. Постійний моніторинг та оцінка ефективності вжитих заходів для вирішення кризової ситуації та внесення необхідних коректив у стратегію управління.

– Моніторинг та оцінка ефективності заходів є важливим завданням антикризового управління, оскільки дозволяє визначити, наскільки успішно впроваджені стратегії та заходи, спрямовані на подолання кризової ситуації. Отже, моніторинг та оцінка ефективності заходів є важливим етапом антикризового управління, який дозволяє підприємству адаптуватися до змін у середовищі та ефективно управляти ризиками кризових ситуацій.

– Комунікація та співпраця зі зацікавленими сторонами. Забезпечення відкритої та ефективної комунікації зі стейкхолдерами та зацікавленими сторонами для забезпечення підтримки та співпраці у подоланні кризової ситуації. Комунікація та співпраця зі зацікавленими сторонами є ключовим завданням антикризового управління, оскільки вона сприяє побудові довіри, обміну інформацією та спільним зусиллям у подоланні кризових ситуацій [37].

– Ці завдання спрямовані на забезпечення стабільності та відновлення успішного функціонування підприємства в умовах кризової ситуації. Вибір тієї чи іншої стратегії визначається характером та глибиною кризи:

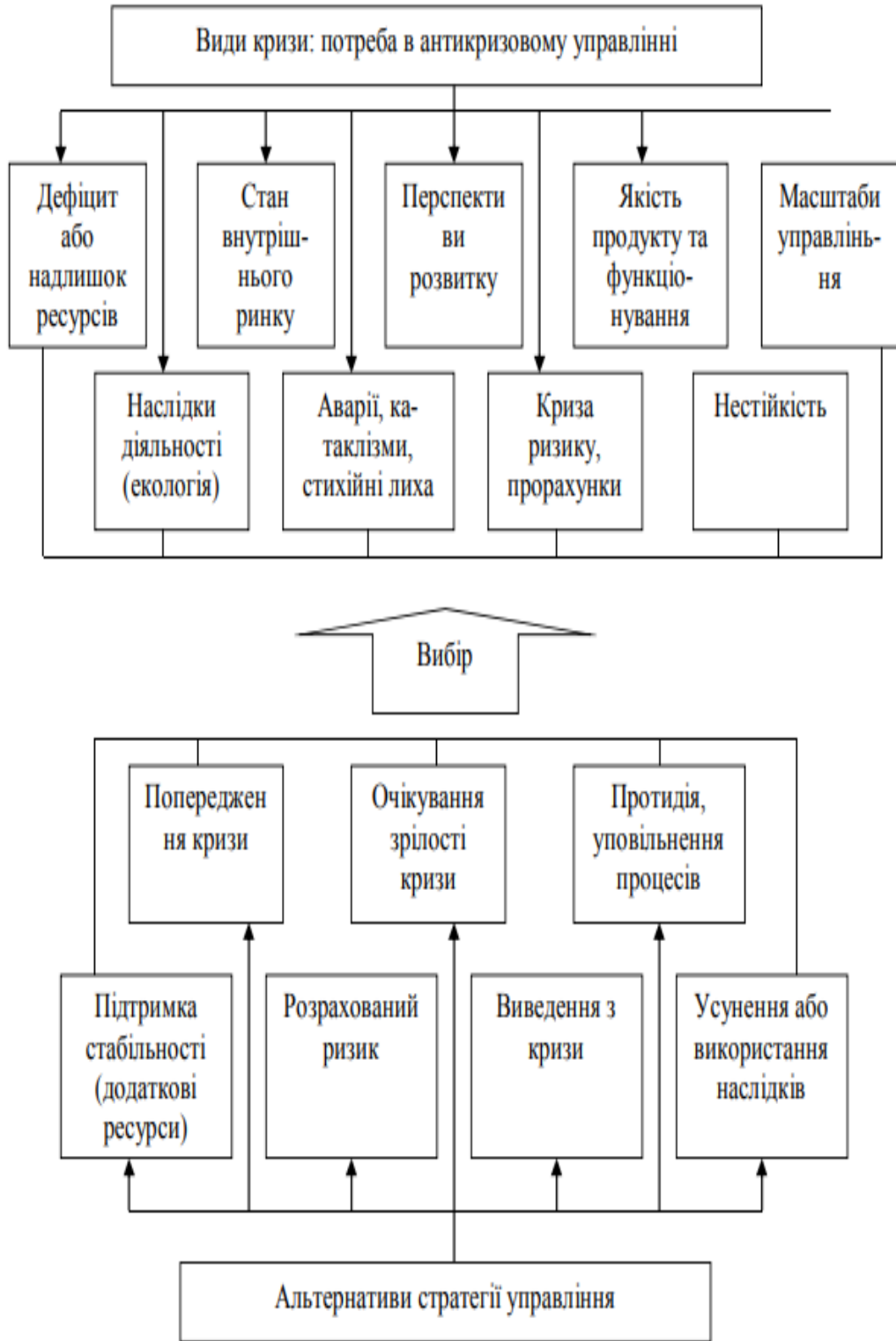


Рисунок 1.2 – Альтернативні стратегії антикризового управління [45]



Рисунок 1.3 – Класифікація функцій антикризового управління підприємством [46]

Основні принципи антикризового управління включають:

- Профілактика. Активна профілактика кризових ситуацій полягає в постійному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства для виявлення можливих загроз та ризиків. Це дозволяє попереджати виникнення кризи або зменшувати її наслідки.
- Прогнозування. Антикризове управління передбачає аналіз тенденцій розвитку ринку, економічних процесів та конкурентного середовища для розробки стратегій реагування на можливі кризові ситуації [39].
- Гнучкість. Здатність підприємства адаптуватися до змін у середовищі і швидко реагувати на кризові ситуації є ключовим принципом

антикризового управління. Гнучкість дозволяє підприємству швидко переглядати стратегії та методи діяльності для виходу з кризи.

– Ефективність ресурсів. В умовах кризи ефективне використання ресурсів є критично важливим. Це означає раціональне розподілення фінансових, людських та матеріальних ресурсів для максимізації результатів.

– Комунікація. Ефективна комунікація являє собою важливий аспект антикризового управління. Інформація про кризову ситуацію та заходи, які приймаються для її подолання, повинна бути чіткою та доступною для всіх зацікавлених сторін.

– Інновації. Антикризове управління вимагає пошуку нових шляхів вирішення проблем та впровадження інноваційних підходів для забезпечення стійкості підприємства в умовах кризи.

– Стійкість. Забезпечення стійкості та стабільності підприємства є головною метою антикризового управління. Це означає розробку довгострокових стратегій, які дозволять підприємству витримати кризові ситуації та продовжувати успішно функціонувати в умовах нестабільності.

Процес розробки антикризової стратегії підприємства має складатися з 5 етапів:

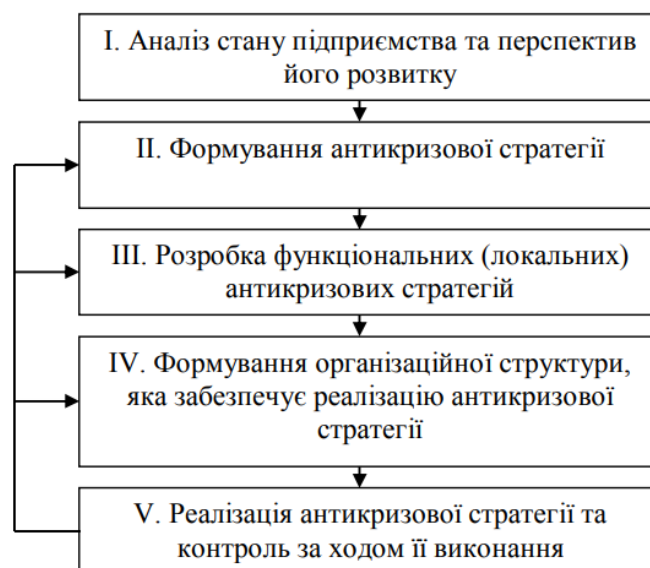


Рисунок 1.4 – Процес розробки антикризової стратегії підприємства

Етапи антикризового управління можуть бути наступними [62]:

1. Діагностика кризової ситуації. Перший етап - це аналіз і визначення причин та особливостей кризової ситуації, яка склалася в закладі охорони здоров'я. На цьому етапі проводиться оцінка фінансового стану підприємства, аналіз конкурентного середовища, виявлення внутрішніх проблем та зовнішніх загроз.



Рисунок 1.5 – Модель процесу діагностики кризи розвитку підприємства [65]

2. Розробка стратегії виходу з кризи. На цьому етапі розробляються стратегії і тактики, спрямовані на подолання кризової ситуації. Визначаються конкретні заходи, які необхідно прийняти для відновлення фінансової стабільності та ефективності підприємства [41].

3. Впровадження заходів антикризового управління. На цьому етапі виконуються конкретні дії, спрямовані на впровадження запланованих стратегій і заходів. Це може включати зміни в організаційній структурі,

фінансовому управлінні, маркетинговій стратегії та інших аспектах діяльності підприємства.

4. Контроль і оцінка результатів. На завершальному етапі здійснюється постійний контроль за виконанням запланованих заходів та оцінка їх ефективності. Якщо необхідно, коригуються стратегії та тактики, щоб досягти бажаних результатів [44].



Рисунок 1.6 – Антикризове управління: вимоги до системи, механізму та процесу управління [5]

Роль керівника в антикризовому управлінні є надзвичайно важливою, оскільки від його дій і прийнятих рішень залежить успішність подолання кризової ситуації та відновлення стабільності підприємства. Ось деякі аспекти ролі керівника в антикризовому управлінні:

– Керівник повинен виступати лідером в управлінні кризовою ситуацією, надихаючи свою команду, мотивуючи її до спільних зусиль та прийняття рішень.

– Керівник відповідає за визначення стратегії подолання кризи, аналізує ситуацію, визначає пріоритети та напрямки дій, спрямованих на відновлення підприємства.

– Керівник має мотивувати свою команду, надавати підтримку та створювати сприятливу робочу атмосферу, що допоможе персоналу подолати труднощі та досягти спільних цілей.

– Керівник відповідає за моніторинг ситуації та аналіз результатів прийнятих рішень, щоб швидко реагувати на зміни у кризовій ситуації та виправляти негативні тенденції.

Загальна ефективність антикризового управління в значній мірі залежить від професіоналізму та лідерських якостей керівника.

Можна зробити висновки, що антикризове управління відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності та витривалості підприємства в умовах кризи. Воно спрямоване на запобігання кризовим ситуаціям, а також на ефективне управління кризовими процесами, якщо вони все ж таки виникають. Основними завданнями антикризового управління є аналіз і прогнозування ризиків, розробка стратегій запобігання кризовим ситуаціям, а також розробка та впровадження ефективних заходів управління в умовах кризи. Ефективне антикризове управління передбачає вчасне реагування на зміни в економічному середовищі, гнучкість у вирішенні проблем та використання інноваційних підходів у управлінні. Правильно налагоджена система антикризового управління може значно зменшити ризики виникнення кризових ситуацій і зберегти конкурентоспроможність підприємства в складних умовах ринкової конкуренції.

Сформований алгоритм антикризового управління підприємства (рис. 1.7) передбачає виконання таких послідовних взаємопов'язаних етапів:

діагностика суб'єкту господарювання (малого, середнього, великого), визначення наявності кризи та її причин, розроблення стратегії усунення загрози, розроблення антикризових заходів усунення загрози, реалізація обраних заходів та контроль за їх виконанням, оцінка ефективності заходів, виявлення причин неефективності заходів (у разі неподоланні кризи) та усунення загрози.

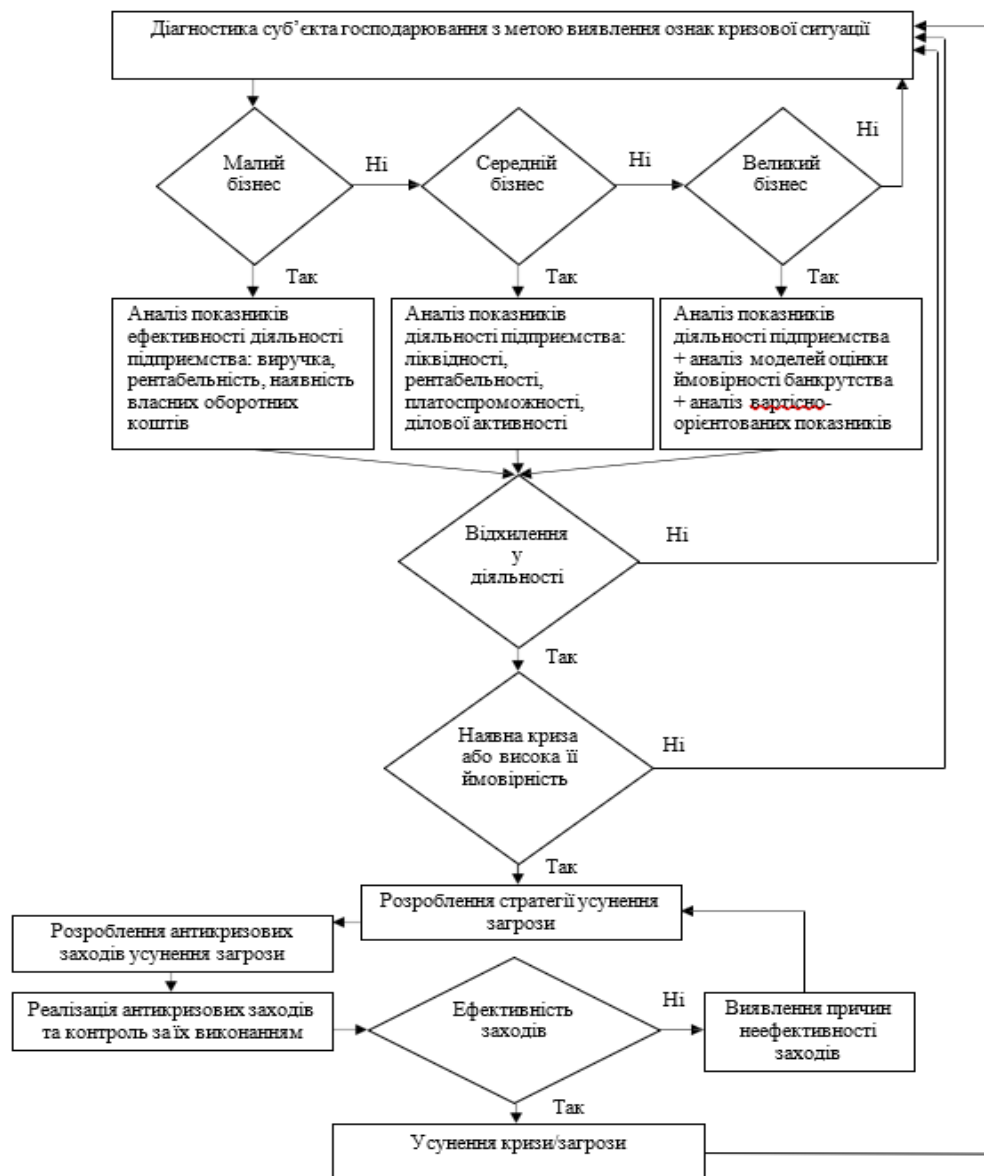


Рисунок 1.7. - Алгоритм антикризового управління підприємства [84]

Стадія ескалації характеризується помітними труднощами, які починають впливати на основні процеси діяльності закладу. Наприклад, дефіцит медичного персоналу або ресурсів може спричинити зниження якості

обслуговування пацієнтів. На цьому етапі доцільно застосовувати стабілізаційні стратегії. Вони можуть включати тимчасове скорочення неосновних видів послуг, пошук додаткових джерел фінансування, або ж залучення підтримки з боку громадських організацій чи місцевих органів влади. Крім того, важливим є залучення тимчасового персоналу або запровадження програми перекваліфікації, щоб забезпечити належне навантаження на персонал.

На стадії глибокої кризи функціонування закладу охорони здоров'я може бути поставлено під загрозу, а його подальше існування потребує радикальних заходів. У такій ситуації стратегія має фокусуватися на реструктуризації діяльності закладу, що може включати реорганізацію відділень, скорочення деяких напрямків роботи або оптимізацію робочих процесів. Наприклад, на етапі глибокої кризи в КНП «КМКЛ №8» доцільно провести детальний аналіз ефективності кожного відділення, визначити найбільш затратні ділянки й переглянути структуру послуг, що надаються, щоб забезпечити роботу найбільш важливих підрозділів. Соціальні аспекти антикризового управління для закладу охорони здоров'я можуть включати спеціальні програми підтримки для певних груп населення, зокрема, військовослужбовців Збройних Сил України, багатодітних сімей, пенсіонерів та інших вразливих категорій. Запровадження програм соціальної підтримки на платні пакети послуг, які охоплюють приблизно 25% від загальної кількості послуг, може не лише підвищити доступність медичних послуг для цих категорій, але й сприяти зростанню лояльності пацієнтів до закладу, зміцнюючи його соціальну репутацію.

Для цих категорій доцільно впровадити програми лояльності, які можуть включати знижки, спеціальні умови розстрочки платежів або накопичувальні бонуси, що дозволяють отримувати певні послуги зі знижкою чи навіть безоплатно в подальшому. Наприклад, для військових можна передбачити щорічну медичну перевірку зі знижкою або безкоштовне консультування, а для багатодітних сімей — гнучкіші умови оплати за діагностичні та

реабілітаційні послуги. Такі програми не тільки підтримують соціально важливі групи населення, але й створюють позитивний імідж закладу, підвищують його соціальну відповідальність і допомагають залучати більше клієнтів завдяки зростанню довіри та визнання.

Стадія виходу з кризи є важливим етапом, коли необхідно застосовувати відновлювальні стратегії, спрямовані на поступове повернення до нормального функціонування закладу. На цій стадії доцільним є розробка довгострокового плану розвитку, що враховує аналіз допущених помилок, впровадження нових технологій, покращення фінансової стійкості та підвищення кваліфікації персоналу. Відновлювальні стратегії можуть включати оновлення матеріальної бази, пошук додаткових інвестицій, і запровадження програм мотивації для працівників.

Антикризові стратегії ЗОЗ мають враховувати поточну стадію кризи та адаптуватися відповідно до обставин, які постійно змінюються. Цей підхід забезпечує гнучкість і стійкість закладу, дозволяючи швидко реагувати на різні виклики та зберігати якість медичних послуг на належному рівні навіть в умовах нестабільності.

Діагностика кризових явищ в закладі охорони здоров'я вимагає використання різноманітних методів та інструментів для аналізу фінансового, організаційного, виробничого та стратегічного стану підприємства.

Загальну послідовність дій та заходів, що мають бути вжиті для прогнозування банкрутства підприємств, наведено на рисунку 1.7

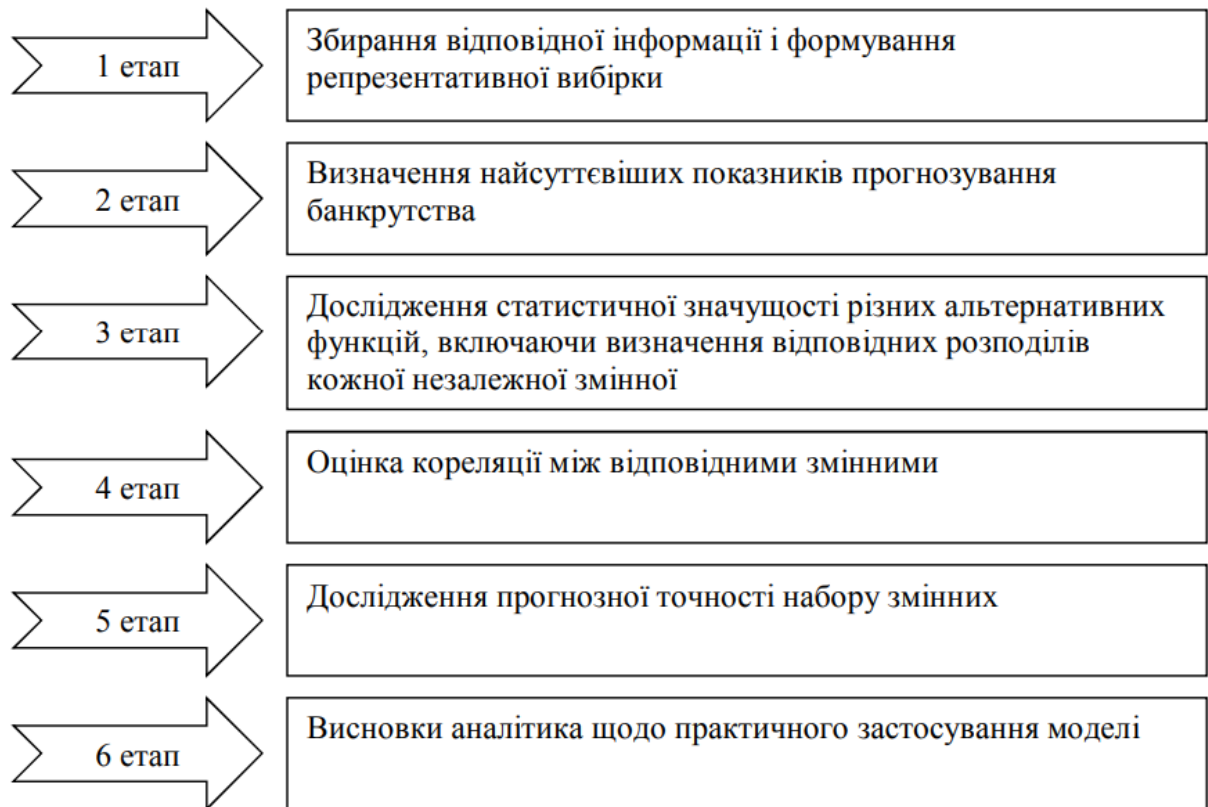


Рисунок 1.8 – Послідовність дій, необхідних для розробки статистичних моделей оцінки вірогідності банкрутства [7]

Методи та інструменти діагностики кризових явищ [6]:

1. Фінансовий аналіз. Цей метод включає аналіз фінансових звітів підприємства (балансу, звіту про прибутки та збитки, звіту про грошові потоки тощо), щоб оцінити фінансовий стан, ліквідність, платоспроможність та рентабельність підприємства.

2. Організаційний аналіз. Даний метод оцінює ефективність організаційної структури та управління підприємством, виявляє можливі проблеми у внутрішньому контролі, системі мотивації персоналу, процесах прийняття рішень та управлінському контролі.

3. Виробничий аналіз. Цей метод дозволяє оцінити продуктивність та ефективність виробничих процесів в закладі охорони здоров'я, виявити можливі проблеми з обладнанням, технологіями виробництва, якістю продукції та інші виробничі аспекти.

4. Стратегічний аналіз. Даний метод досліджує стратегічні плани та цілі підприємства, оцінює конкурентоспроможність, аналізує зовнішнє середовище та внутрішні ресурси, щоб визначити можливі шляхи виходу з кризової ситуації.

5. SWOT-аналіз. Цей інструмент дозволяє визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози підприємства, що допомагає зрозуміти внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на його діяльність [1].

6. Портфельний аналіз. Цей метод дозволяє оцінити рівень ризику та доходності окремих проектів або напрямків діяльності підприємства та прийняти рішення щодо їхнього фінансування чи припинення.

Ці методи та інструменти можна використовувати окремо або комбінувати для комплексного аналізу кризової ситуації в закладі охорони здоров'я та розробки антикризових заходів.

1.3. Антикризові стратегії з урахуванням кризової стадії закладу

Антикризове управління в закладах охорони здоров'я (ЗОЗ) потребує гнучкого підходу, оскільки стадії кризи, через які проходить заклад, вимагають різних стратегічних рішень. Криза у ЗОЗ може мати різні етапи — від початкових ознак проблем до глибоких труднощів, які загрожують функціонуванню закладу. Відповідно, стратегія має враховувати конкретну кризову стадію, щоб ефективно пом'якшити негативні наслідки й забезпечити стійкість медичної установи. Аналіз фінансових показників є одним з найбільш поширених та ефективних методів діагностики кризових явищ в закладі охорони здоров'я. Цей метод ґрунтується на оцінці фінансового стану компанії через аналіз її фінансової звітності та ключових показників. Основні переваги цього методу включають:

– Об'єктивність і точність. Фінансові показники базуються на об'єктивних даних, які надають точний образ фінансового стану підприємства.

– Доступність даних. Фінансову звітність підприємства можна легко отримати та проаналізувати, що робить цей метод доступним для використання для більшості підприємств.

– Широкий спектр показників. Аналіз фінансових показників дозволяє використовувати різноманітні показники, такі як ліквідність, рентабельність, платоспроможність та інші, для отримання повного зображення фінансового стану підприємства.

– Можливість порівняння. Фінансовий аналіз дозволяє порівняти показники підприємства з аналогічними даними минулих періодів або з аналогічними показниками конкурентів.

– Широкий спектр застосування. Цей метод може бути застосований для будь-якого типу підприємства та галузі, що робить його універсальним і корисним інструментом для діагностики кризових явищ.

Основними показниками, які аналізуються, є [12]:

– Показники ліквідності. Вони вказують на здатність підприємства забезпечити своєчасну сплату поточних зобов'язань. До них входять показники такі як поточний коефіцієнт, швидкий коефіцієнт, або коефіцієнт забезпеченості оборотних активів.

– Показники платоспроможності. Вони визначають, наскільки підприємство здатне виконати свої зобов'язання в майбутньому. До них входять показники, такі як відношення власного та позичкового капіталу, заборгованість по власнику, та інші.

– Показники рентабельності. Ці показники вказують на ефективність використання ресурсів підприємства та його здатність генерувати прибуток. До них належать показники, такі як рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, чиста рентабельність та інші.

– Показники фінансового стану. Вони відображають загальний фінансовий стан підприємства, включаючи його заборгованість, оборотність коштів, а також рівень фінансового ризику.

Аналіз цих показників дозволяє виявити потенційні проблеми у фінансовому здоров'ї підприємства та вчасно прийняти необхідні заходи для запобігання кризовим ситуаціям.

Інструменти антикризового управління включають широкий спектр методів, прийомів та стратегій, спрямованих на подолання кризової ситуації та відновлення стабільності в закладі охорони здоров'я. Деякі з найбільш ефективних інструментів включають [14]:

- Фінансовий аналіз і планування. Це включає в себе аналіз фінансових показників, розробку бюджетів, планування поточних та майбутніх фінансових потоків, а також розробку стратегій залучення фінансових ресурсів.

- Реорганізація бізнес-процесів. Це може включати перегляд організаційної структури, зміни в процесах виробництва, оптимізацію робочих процесів та впровадження ефективних систем управління.

- Управління ресурсами. Ефективне управління людськими, фінансовими та матеріальними ресурсами є ключовим для успішного виходу з кризової ситуації. Це включає в себе максимальне використання наявних ресурсів та їх раціональне розподілення.

- Стратегії взаємодії з зацікавленими сторонами. Важливо зберегти довіру і підтримку клієнтів, постачальників, інвесторів та інших зацікавлених сторін під час кризи. Ефективне взаємодія з ними може допомогти зменшити негативний вплив кризової ситуації.

- Стратегії диверсифікації. Розширення асортименту продукції або послуг, входження на нові ринки або галузі можуть стати стратегічними кроками для подолання кризової ситуації та забезпечення стійкості підприємства.

Успіх антикризового управління багато в чому залежить від того, наскільки правильно обрана антикризова стратегія. Антикризові стратегії для малих, середніх та великих суб'єктів господарювання є спільними, однак, при

виборі слід враховувати можливість її реалізації на певному підприємстві. Враховуючи те, що криза на підприємстві проходить певні етапи, то перед формуванням стратегії важливо з'ясувати на якому саме етапі кризи знаходиться підприємство (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Антикризові стратегії з урахуванням кризової стадії [84]

Етапи кризи	Особливості прояву кризового явища	Антикризові стратегії
Стратегічна криза	Відсутність або недостатній розвиток системи стратегічного управління, помилки в маркетинговій діяльності, зниження вартості підприємства.	Організаційна стратегія, кадрова стратегія, маркетингова стратегія, інвестиційна стратегія, стратегія попередження кризи, стратегія вичікування.
Структурна криза	Погіршення фінансового становища підприємства, скорочення джерел і резервів розвитку, скорочення масштабів діяльності підприємства, зниження частки ринку, скорочення персоналу.	Маркетингова стратегія, виробнича стратегія, стратегія мінімізації витрат, стратегія повороту, стабілізаційна стратегія, стратегія диверсифікації, стратегія інновацій, стратегія лідерства за витратами, стратегія протидії, стратегія вичікування, стратегія концентрації.
Оперативна криза	Зниження найважливіших економічних показників, збитковість підприємства.	Стратегія мінімізації витрат, стратегія повороту, стабілізаційна стратегія, наступальна стратегія, стратегія оборони, захисна стратегія, стратегія протидії, стратегія реструктуризації, стратегія трансформації.
Криза ліквідності	Збільшується заборгованість підприємства перед кредиторами, погіршуються показники ліквідності та платоспроможності підприємства.	Фінансова стратегія, стратегія мінімізації витрат, стратегія реструктуризації, стратегія скорочення, стратегія збирання врожаю, стратегія зростання.
Неплатоспроможність (загроза банкрутства)	Дефіцит ліквідних коштів для виконання зовнішніх фінансових зобов'язань (погашення боргів), виробництво стримується нестачею матеріалів, збільшується період погашення дебіторської заборгованості.	Фінансова стратегія, стратегія злиття, стратегія ліквідації, стратегія скорочення, стратегія реструктуризації, стратегія виходу стратегія виживання.
Банкрутство	Порушення справи про банкрутство, перевищення зобов'язань над власним капіталом підприємства.	Стратегія ліквідації, стратегія виходу, стратегія злиття, санація.

Модель Р. Ліса (1972 рік). Модель Р. Ліса є ще одним інструментом для прогнозування банкрутства підприємств і базується на аналізі фінансових показників.

$$Z = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4$$

де X_1 – відношення оборотного капіталу до всіх активів;

X_2 – відношення прибутку від реалізації до всіх активів;

X_3 – відношення нерозподіленого прибутку до всіх активів;

X_4 – відношення власного капіталу до позичкового капіталу.

Якщо значення $Z < 0,037$ – висока ймовірність банкрутства; $Z = 0,037$ – граничне значення; $Z > 0,037$ – низька ймовірність банкрутства.

Переваги:

– Широкий спектр показників. Модель Р. Ліса використовує більш широкий набір фінансових показників порівняно з іншими моделями, що дозволяє отримати більш повний образ фінансового стану підприємства.

– Врахування макроекономічних факторів. Модель Р. Ліса включає врахування макроекономічних факторів, таких як інфляція і процентні ставки, що може покращити її прогностичну силу в умовах економічних коливань.

– Простота в застосуванні. Модель може бути відносно простою у використанні, оскільки вона базується на стандартних фінансових показниках, які легко доступні звітам про фінансовий стан підприємства.

Недоліки:

– Персоналізованість. Модель Р. Ліса може бути менш ефективною для деяких галузей чи конкретних типів підприємств, оскільки вона може не враховувати специфічні особливості їх фінансової діяльності.

– Обмежена прогностична сила. Хоча модель Р. Ліса враховує багато факторів, її прогностична сила може бути обмеженою у складних економічних умовах чи в умовах недостатньої доступності або якості даних.

– Необхідність актуалізації. Як і будь-яка модель, Модель Р. Ліса потребує регулярної актуалізації та перегляду, оскільки фінансова ситуація підприємства може змінюватися з часом.

Загалом, модель Р. Ліса може бути корисним інструментом для аналізу фінансової стійкості підприємств, проте важливо враховувати її обмеження та

використовувати разом з іншими аналітичними інструментами для отримання більш повного образу ситуації.

Модель Р. Таффлера (1977 рік). Модель Р. Таффлера є одним із підходів до аналізу фінансового стану підприємств та визначення їхньої фінансової стійкості.

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4$$

де X_1 – відношення прибутку від реалізації продукції до короткострокових зобов'язань;

X_2 – відношення оборотних активів до зобов'язань;

X_3 – відношення короткострокових зобов'язань до всіх активів;

X_4 – відношення власного капіталу до позичкового капіталу.

Якщо значення $Z < 0,2$ – ймовірність банкрутства досить висока; $0,2 < Z < 0,3$ – можливе банкрутство; $Z > 0,3$ – ймовірність банкрутства низька.

Переваги:

- Комплексність. Модель Р. Таффлера враховує широкий спектр фінансових показників та показників ризику, що дозволяє отримати більш повний образ фінансового стану підприємства.

- Прогностична сила. Ця модель має досить високу прогностичну силу, оскільки вона враховує не тільки поточні фінансові показники, але й динаміку їх змін протягом часу.

- Інтеграція ризиків. Модель враховує різноманітні види ризиків, що дозволяє підприємству оцінити їх вплив на фінансову стійкість.

Недоліки:

- Складність. Модель Р. Таффлера може бути дещо складною у використанні через велику кількість вхідних параметрів та їхню взаємодію.

- Обмежена доступність даних. Для ефективного застосування цієї моделі необхідно мати велику кількість фінансової інформації, яка може бути недоступною для деяких підприємств.

– Неоднозначність результатів. Оцінка фінансової стійкості за допомогою цієї моделі може давати неоднозначні результати, оскільки кожен показник розглядається в контексті інших.

Загалом, модель Р. Таффлера може бути корисним інструментом для аналізу фінансового стану підприємства, проте важливо враховувати її складність і неоднозначність результатів. Ця модель може бути особливо корисною для великих корпорацій або підприємств з великим обсягом фінансових даних.

Розглянемо застосування вітчизняних методик діагностики фінансового стану.

Модель О.О. Терещенка (2004 р.).

$$Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10,0X_3 + 5,0X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6$$

де X_1 – відношення грошових надходжень до зобов'язань;

X_2 – відношення валюти балансу до зобов'язань;

X_3 – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів;

X_4 – відношення прибутку до доходу від реалізації;

X_5 – відношення виробничих запасів до доходу від реалізації;

X_6 – відношення доходу від реалізації до основного капіталу.

Якщо $Z > 2$ – банкрутство не загрожує, $1 < Z < 2$ – фінансова стійкість порушена, $0 < Z < 1$ – існує загроза банкрутства.

Наведені моделі для оцінки фінансової стійкості та прогнозування ризику банкрутства можна ефективно використовувати в комерційних медичних закладах. Кожен з них має свої переваги, модель Ліса оцінює рентабельність і фінансову стабільність, що допомагає вчасно виявляти ризики, модель Таффлера використовує коефіцієнти для аналізу ліквідності та продуктивності, що дозволяє оцінити перспективи розвитку, а модель Терещенка адаптована під українські умови, що робить її зручною для місцевих медичних установ. Покрокове впровадження цих підходів допомагає

оптимально керувати ризиками та підтримувати фінансову стійкість підприємства.

Фінансовий аналіз є одним із найважливіших методів діагностики кризових явищ. Він включає аналіз рентабельності, платоспроможності, ліквідності та інших фінансових показників, які дозволяють оцінити фінансовий стан підприємства. Оперативний аналіз полягає в аналізі виробничих та фінансових процесів в закладі охорони здоров'я з метою виявлення можливих проблем та недоліків у їх функціонуванні. SWOT-аналіз дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі, що дозволяє розробити ефективні стратегії розвитку.

Після того як визначено стратегію, наступним етапом є розробка тактичних дій і антикризових заходів (рис. 2).

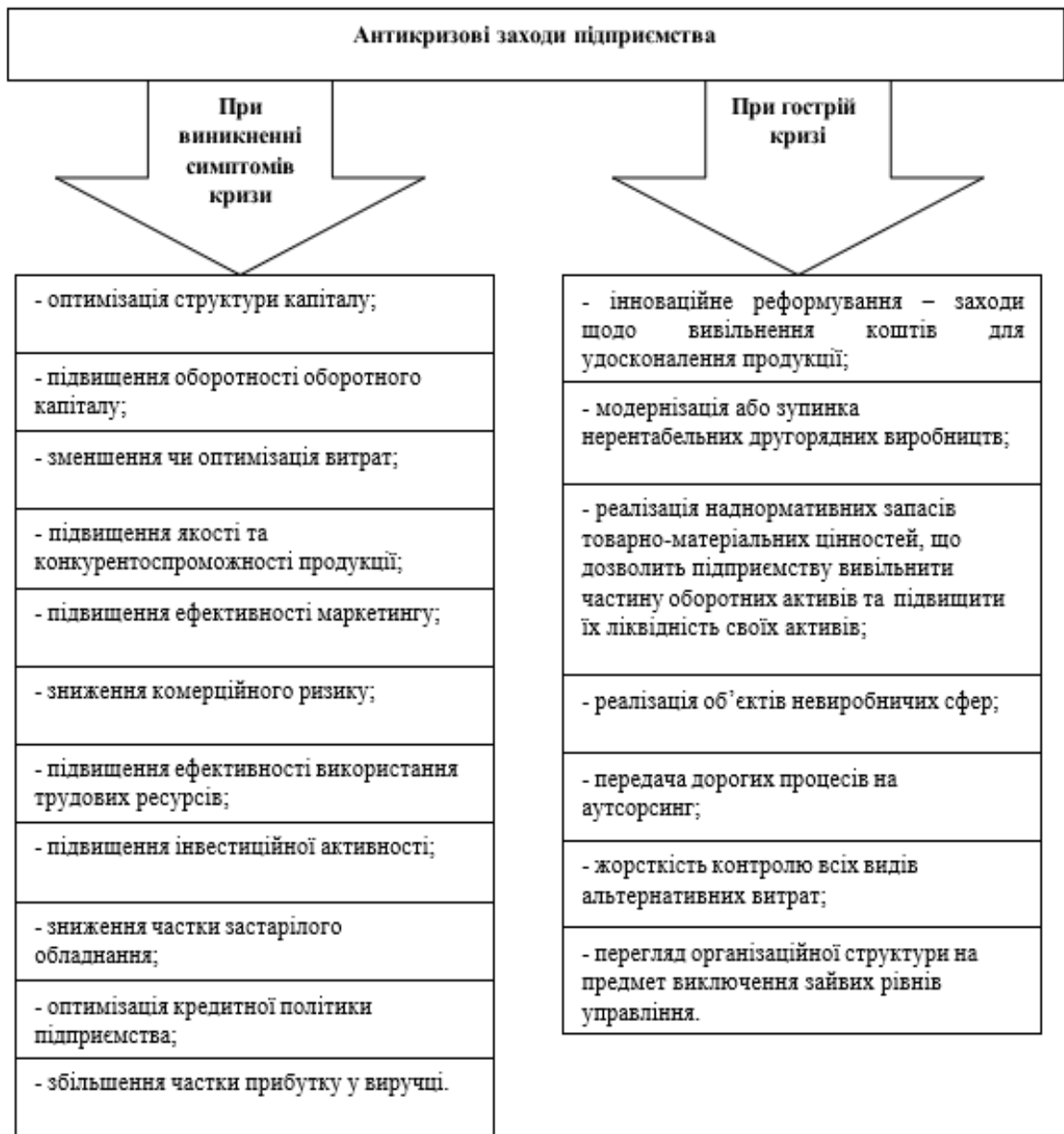


Рисунок 1.9 – Різноманітність антикризових заходів підприємства [84]

Набір антикризових заходів є індивідуальним для кожного підприємства в залежності від стадії кризового процесу, галузі діяльності, розмірів, організаційно- правової форми, особливостей управління тощо. Антикризові заходи формуються у вигляді конкретних завдань, які є необхідними в даний момент. Підприємству необхідно обирати такі заходи, які відповідають сформованій антикризовій стратегії. [84]

Для комунальних закладів охорони здоров'я (ЗОЗ) важливо обирати економічні показники, які відобразатимуть фінансову стійкість, ефективність

використання ресурсів та здатність залучати додаткові кошти. Серед таких показників можна виділити:

1. Доходи та витрати: зокрема, загальний обсяг доходів, що включає бюджетні кошти, власні надходження та інші джерела фінансування.
2. Рівень фінансування з державного та місцевого бюджету: частка бюджетних коштів у загальній структурі доходів.
3. Коефіцієнт рентабельності: відображає здатність закладу забезпечувати себе власними доходами.
4. Індекс платоспроможності: здатність закладу своєчасно оплачувати свої зобов'язання.
5. Собівартість наданих послуг: витрати на одиницю медичної послуги, що дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів.
6. Залучення зовнішніх джерел фінансування: відображає обсяг отриманих грантів, благодійних внесків, коштів НСЗУ тощо.

Комунальні ЗОЗ зазвичай орієнтовані на надання соціально значущих послуг населенню, часто з обмеженими можливостями для отримання комерційного доходу. Вони функціонують на основі бюджетного фінансування, але водночас мають можливість залучати власні доходи та працювати з альтернативними джерелами фінансування, такими як благодійні внески, гранти та кошти Національної служби здоров'я України (НСЗУ).

Далі подана класифікація відображає типову структуру доходів для комунального ЗОЗ, яка охоплює кілька основних категорій.

1. Бюджетні кошти:
 - Місцевий бюджет (регулярне фінансування).
 - Бюджет розвитку (цільові кошти для капітальних інвестицій та модернізації).
2. Власні надходження:
 - Оренда приміщень.
 - Комерційні медичні послуги.

3. Кошти НСЗУ: надходження за надані медичні послуги згідно з договорами з Національною службою здоров'я України.
4. Благодійні внески:
 - Підприємства, меценати та інші благодійні організації.
5. Грантові програми:
 - Співпраця з міжнародними та національними грантодавцями на реалізацію проектів розвитку.

Висновки до розділу 1

Антикризове управління є системним підходом до виявлення, оцінки та подолання кризових ситуацій, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства. Воно включає в себе сукупність методів, принципів та заходів, спрямованих на стабілізацію та розвиток підприємства в умовах кризи.

Процес антикризового управління складається з кількох ключових етапів: визначення причин та ознак кризової ситуації, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; оцінка потенційних наслідків кризи для різних аспектів діяльності підприємства; визначення цілей, завдань та заходів для подолання кризи; реалізація запланованих заходів, моніторинг та корекція дій за потреби; аналіз результатів впроваджених заходів та корекція стратегії на основі отриманих даних. У процесі антикризового управління використовуються різні методи та інструменти, такі як: фінансовий аналіз; маркетинговий аналіз; організаційні заходи; психологічна підтримка.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ КНП «КМКЛ №8»

2.1. Характеристика закладу КНП «КМКЛ №8» та показників ефективності його роботи

Комунальне некомерційне підприємство “Київська міська клінічна лікарня №8” виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) створено на підставі рішення Київської міської ради від 24.10.2019 № 6/7579 “Про реорганізацію закладів охорони здоров’я, що належать до комунальної власності територіальної громади міста Києва”.

Комунальне некомерційне підприємство “Київська міська клінічна лікарня №8” виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) з 03.02.2020 здійснює свою діяльність відповідно до Статуту, затвердженого розпорядженням виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) від 31.01.2020 №207 “Про затвердження статутів клінічних закладів охорони здоров’я міста Києва”[69].

Комунальне некомерційне підприємство “Київська міська клінічна лікарня №8” виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) (далі – КНП «КМКЛ №8») здійснює некомерційну господарську діяльність, яка спрямована на досягнення, збереження і зміцнення здоров’я населення без мети одержання прибутку. Основна мета КНП «КМКЛ №8» - забезпечення потреб населення в наданні вторинної та третинної медичної допомоги та медичної реабілітації. Основне завдання - підвищення доступності та якості медичної допомоги за ефективнішого використання ресурсів для досягнення оптимальних результатів.

Предметом діяльності КНП «КМКЛ №8» є:

- Надання вторинної (спеціалізованої) та третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги та медичних послуг в

амбулаторних або стаціонарних умовах, а також медичної реабілітації [69];

- Здійснення платних медичних послуг відповідно до законодавства України;
- Організація екстреної медичної допомоги відповідно до законодавства України;
- Забезпечення медичного обслуговування населення за укладеними договорами;
- Виконання інших видів медичної, консультативної, лікувальної та профілактичної діяльності, включаючи надання послуг на дому;
- Відновлення репродуктивного здоров'я, лабораторна діагностика;
- Розробка та впровадження нових методик лікування та реабілітації, участь у державних та регіональних програмах;
- Проведення медичної експертизи та надання рекомендацій з трудового здоров'я;
- Участь у навчально-методичній, науково-дослідницькій роботі, клінічних випробуваннях;
- Організація та проведення з'їздів, конгресів, конференцій, форумів, круглих столів, семінарів тощо.
- Співпраця із НМАПО імені П.Л. Шупика, НМУ імені О.О. Богомольця, для яких КНП «КМКЛ №8» є клінічною базою [69].

Надання вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги та медичних послуг в стаціонарних та амбулаторних умовах, а також медична реабілітація в КНП «КМКЛ №8» спирається на основні принципи, такі як:

- Доступність медичної допомоги, що забезпечується максимальним скороченням часу для її отримання;
- Надання послуг таким чином, щоб мінімізувати ризики завдання шкоди пацієнтові та уникнути медичних помилок;
- Своєчасне надання послуг у визначений термін;

- Економічна ефективність: максимізація використання ресурсів та уникнення неефективних витрат.
- Недискримінація, яка забезпечує рівну якість послуг для всіх без залежності від особистих ознак;
- Орієнтованість на людину. Надання послуг, що враховують індивідуальні потреби пацієнтів та їх право на вільний вибір лікаря;
- Взаємодія за принципами довіри та взаємоповаги;
- Етичні принципи у роботі;
- Фінансова ефективність;
- Командний дух, що базується на принципах взаємної підтримки та взаємоповаги.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика КНП «КНП «КМКЛ №8» [78]

№	Показник	Характеристика
1	Повна назва ЗОЗ	Комунальне некомерційне підприємство "Київська міська клінічна лікарня №8" виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації)
2	Код ЄДРПОУ	05497146
3	Юридична адреса	04159, Україна, місто Київ, вулиця Юрія Кондратюка, будинок, 8
4	Власник (<i>орган управ майном</i>)	Київська Міська Рада
5	Організаційно-правова форма	Комунальне підприємство
6	Форма власності	Державний заклад
7	Стисла історія закладу (<i>рік створення, механізм перетворення, статутний капітал тощо</i>)	КНП «КМКЛ №8» створено на підставі рішення Київської міської ради від 24.10.2019 № 6/7579 “Про реорганізацію закладів охорони здоров’я, що належать до комунальної власності територіальної громади міста Києва”. КНП «КМКЛ №8» з 03.02.2020 здійснює свою діяльність відповідно до Статуту, затвердженого

		розпорядженням виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) від 31.01.2020 №207 “Про затвердження статутів клінічних закладів охорони здоров’я міста Києва”
8	Електронна адреса сайту	https://kmk18.com.ua/
9	Електронна адреса сторінки на Facebook	https://www.facebook.com/knpk18/?locale=uk_UA

КНП «КМКЛ №8» є багатопрофільним лікарняним закладом охорони здоров’я, який належить до Київського госпітального округу.

Комплексний підхід до системи управління медичного закладу як організованої системи та задіяного процесу виражений у фінансово-організаційній структурі КНП «КМКЛ №8»

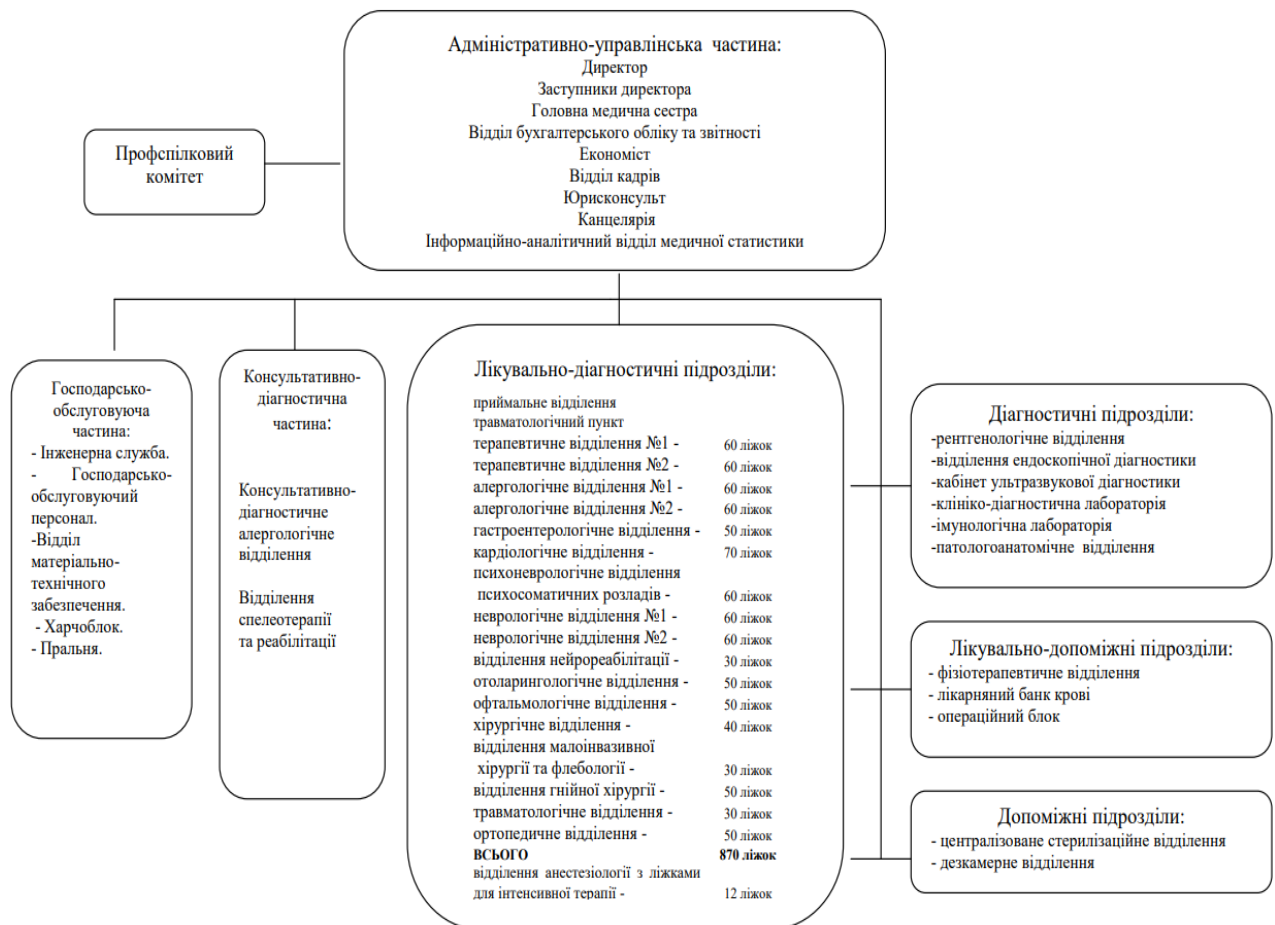


Рис 2.1. Функціонально-організаційна структура [78]

Таблиця 2.2 представляє групи медичних послуг, що надаються населенню за договором з Національною службою здоров'я України (НСЗУ). Кожна група послуг відображає загальну суму фінансування та її частку у відсотках від загальної суми договору.

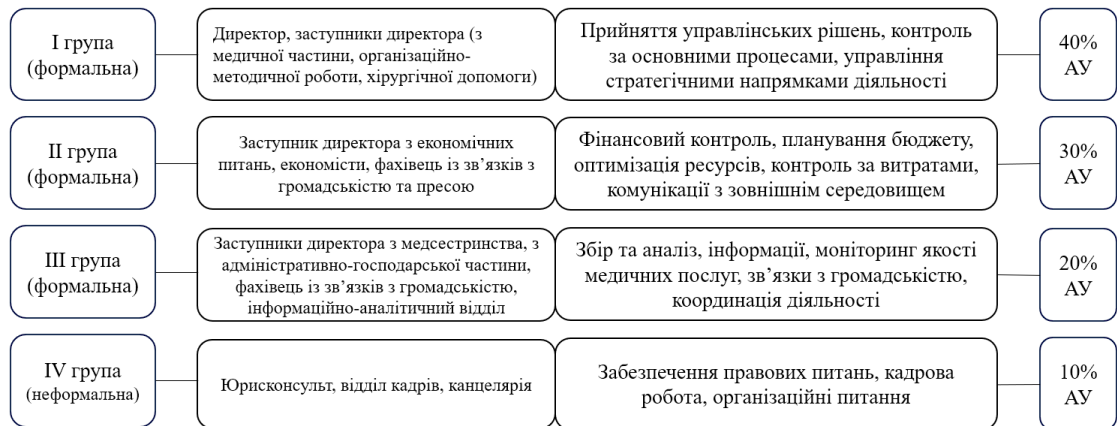
Таблиця 2.2

Характеристика груп послуг надаваної медичної допомоги населенню за договором з НСЗУ

№	Група послуг, за якою підписаний договір з НСЗУ	Сума, грн	Частка у загальній сумі договору, %
1	Хірургічні операції дорослим та дітям у стаціонарних умовах	178 985 959,55	46,98%
2	Стаціонарна допомога дорослим та дітям без проведення хірургічних операцій	142 724 855,16	37,47%
3	Профілактика, діагностика, спостереження та лікування в амбулаторних умовах	14 634 365,85	3,84%
4	Психіатрична допомога дорослим та дітям у стаціонарних умовах	11 227 263,80	2,95%
5	Хірургічні операції дорослим та дітям в умовах стаціонару одного дня	10 899 185,81	2,86%
6	Готовність закладу охорони здоров'я до надання медичної допомоги в надзвичайних ситуаціях	10 465 998,81	2,75%
7	Реабілітаційна допомога дорослим і дітям у стаціонарних умовах	6 643 174,76	1,74%
8	Стаціонарна паліативна медична допомога дорослим і дітям	1 936 235,70	0,51%
9	Забезпечення кадрового потенціалу системи охорони здоров'я шляхом організації надання медичної допомоги із залученням лікарів-інтернів	1 265 017,45	0,33%
10	Мобільна паліативна медична допомога дорослим і дітям	847 908,88	0,22%
11	Секційне дослідження	450 536,00	0,12%
12	Колоноскопія	419 580,00	0,11%
13	Езофагогастроуденоскопія	297 455,00	0,08%
14	Бронхоскопія	110 295,00	0,03%
15	Медична допомога при гострому мозковому інсульті	46 929,00	0,01%
	Разом	380 954 760,77	100%

Функціонально-структурні складові медичного закладу як управлінської системи які ілюструє рисунок 2.2. як ключові компоненти, що забезпечують ефективну роботу медичного закладу, організованого як складна управлінська система.

Суб'єкт управління



Об'єкт управління



Блок наукового регулювання

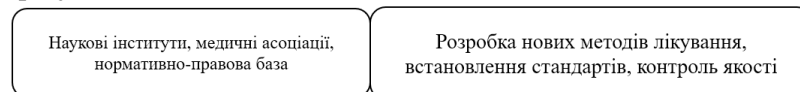


Рис. 2.2. Функціонально-структурні складові медичного закладу як управлінської системи [78]

У таблиці 2.3. представлена структура персоналу медичного закладу КНП «КМКЛ №8», що демонструє розподіл працівників за категоріями та їхню частку у загальній чисельності штату, яка складає 1001 особу.

Таблиця 2.3.

Характеристика персоналу медичного закладу та організація роботи з кадрами КНП «КМКЛ №8»

№ з/п	Показник	Характеристика	
		абс.ч.	%
1	Кількість керівників	7	1

2	Кількість керівників структурних підрозділів	25	2
3	Кількість лікарів	171	17
4	Кількість середнього медичного персоналу	349	35
5	Кількість молодшого медичного персоналу	274	27
6	Кількість інших працівників	175	17
	Разом	1001	100

У таблиці 2.4. відображаються загальні витрати медичного закладу на оплату праці персоналу за перші шість місяців 2024 року. Вона деталізує, скільки коштів було витрачено на різні категорії працівників, такі як керівники, лікарі, середній та молодший медичний персонал, а також інші працівники.

Таблиця надає інформацію про загальні витрати за кожною категорією, що дозволяє оцінити частку витрат на кожну з них у загальному бюджеті на оплату праці, а також порівняти витрати між категоріями. Це також може допомогти у визначенні пріоритетів для оптимізації бюджету та оцінки ефективності витрат на різні групи персоналу.

Таблиця є важливим інструментом для управління витратами та планування бюджету в медичному закладі, оскільки витрати на оплату праці є однією з найбільших статей витрат у медичній сфері.

Таблиця 2.4

**Витрати на оплату праці працівників (ВОП)
(за перші 6 місяців 2024 року)**

№	Показник	Одиниці виміру	Значення показника
1	Загальні ВОП	тис. грн	109 647,6
2	Загальна кількість працівників	осіб	1 001
3	Середні місячні ВОП персоналу	тис. грн. в міс./особу	18,84
4	ВОП керівників	тис. грн	1 255,8
5	Кількість керівників	осіб	7
6	Середні місячні ВОП керівників	тис. грн. в міс./особу	29,90
7	ВОП керівників структурних підрозділів	тис. грн	5 463,0

8	Кількість керівників структурних підрозділів	осіб	25
9	Середні місячні ВОП керівників структурних підрозділів	тис. грн. в міс./особу	36,42
10	ВОП лікарів	тис. грн	26 645,22
11	Кількість лікарів	осіб	171
12	Середні місячні ВОП лікарів	тис. грн. в міс./особу	25,97
13	ВОП СМП	тис. грн	33 885,58
14	Кількість СМП	осіб	349
15	Середні місячні ВОП СМП	тис. грн. в міс./особу	18,57
16	ВОП ММП	тис. грн	22 868,04
17	Кількість ММП	осіб	274
18	Середні місячні ВОП ММП	тис. грн. в міс./особу	13,91
19	ВОП іншого персоналу	тис. грн	19 530,0
20	Кількість іншого персоналу	осіб	175
21	Середні місячні ВОП іншого персоналу	тис. грн. в міс./особу	18,60

Характеристика фінансової складової діяльності КНП «КМКЛ №8» виражена на рисунку 2.3, де визначено, що витрати на оплату праці складають 55,2% від загальної суми видатків.

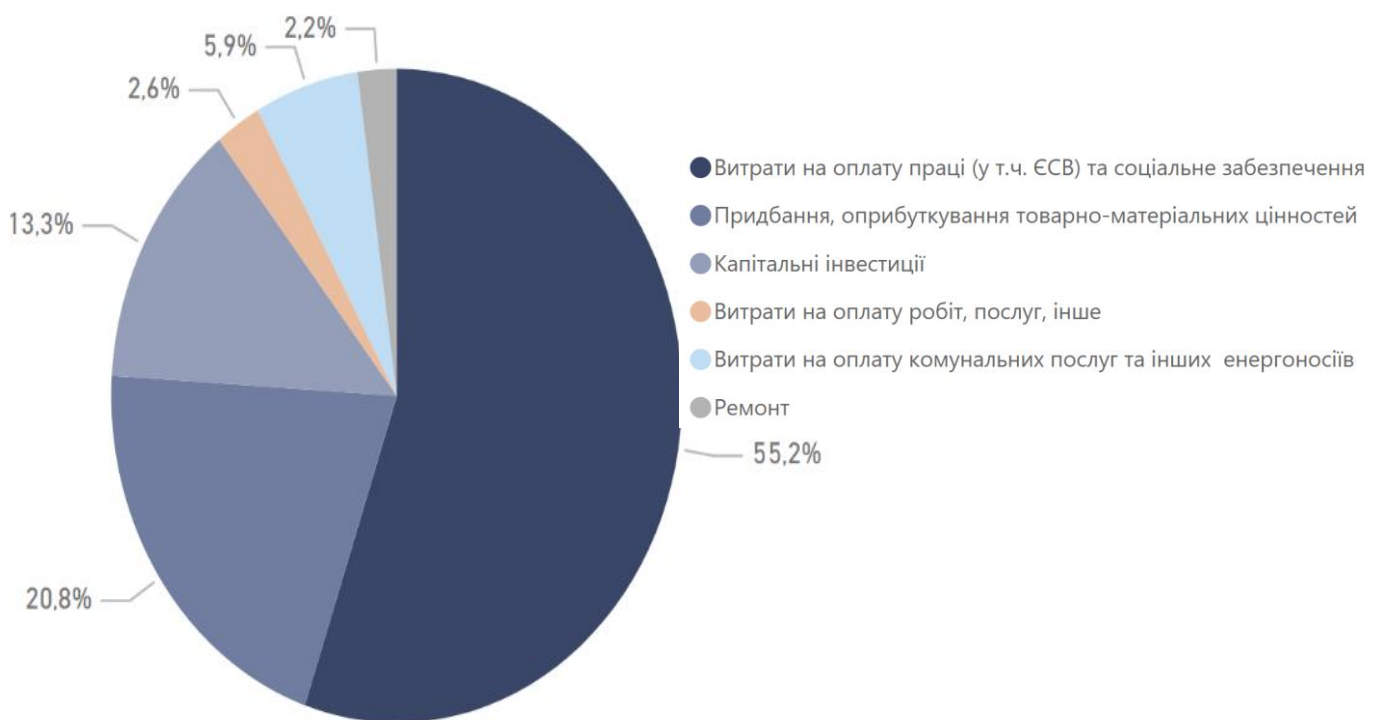


Рис. 2.3 Структура видатків КНП «КМКЛ №8» [78]

На балансі КНП «КМКЛ №8» знаходиться 12 будівель:

Назва будівлі	Адреса будівлі	Площа на балансі, кв.м	Орендована площа, кв.м	Вільна площа, кв.м	Кафедри, кв.м	Площа для власних потреб, кв.м
Лікувальний корпус "А"	Юрія Кондратюка, 8	46 987,9	2 243,5	6,0	989,1	43 858,0
Патологоанатомічний корпус "Б"	Юрія Кондратюка, 8	1 100,1	0	0	0	1 100,1
Будівля пральні "В"	Юрія Кондратюка, 8	1 037,5	0	0	0	1 037,5
Будівля гаражів "Г"	Юрія Кондратюка, 8	1 202,9	216,4	0	0	986,05
Будівля громадського харчування "Д"	Юрія Кондратюка, 8	107,0	107,0	0	0	0
Будівля архівного рентгенсховища "Е"	Юрія Кондратюка, 8	71,5	0	0	0	71,5
Будівля овочесховища "Ж"	Юрія Кондратюка, 8	317,2	0	0	0	317,2
Будівля прохідної "З"	Юрія Кондратюка, 8	26,3	26,3	0	0	0
Будівля прохідної №3 "И"	Юрія Кондратюка, 8	11,6	11,6	0	0	0
Будівля прохідної №1 "К"	Юрія Кондратюка, 8	6,2	0	0	0	6,2
Будівля прохідної №2 "Л"	Юрія Кондратюка, 8	8,5	0	0	0	8,5
Нежитлові приміщення захисної споруди цивільного захисту, літ "Л"	Юрія Кондратюка, 8	560,6	0	0	0	560,6
Всього		51 437,3	2 604,8	6	989,1	47 945,65

Рис. 2.4 Назви корпусів будівель КНП «КМКЛ №8» [71]

Територіальною зоною обслуговування КНП «КМКЛ №8» є Оболонський район міста Києва. За час існування лікарні медичну допомогу отримали більше 2.5 млн. пацієнтів. Щороку в лікарню звертається більш 60 тисяч пацієнтів, з них біля 27 тисяч отримують стаціонарну медичну допомогу.

Конкурентне середовище: в Оболонському районі м. Києва працюють 29 амбулаторій при ЦПМСД; КНП «Київська міська дитяча клінічна лікарня №1»; Черговий кабінет при "ЦПМСД №2"; КНП "Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини"; КНП "Дерматовенерологія" філія №6; КНП "Київська міська дитяча клінічна туберкульозна лікарня" виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації); КНП «Київський міський клінічний госпіталь ветеранів війни»; Відділення №1. КНП "КМДКТЛ" "Реабілітаційного лікування дітей" у м.

Києві; КНП "Київська стоматологія" Філія №2 та 6 консультативно-діагностичних центрів [71].

КНП «КМКЛ №8» є єдиним ЗОЗ, що надає стаціонарну медичну допомогу дорослим Оболонського району міста Києва. Лікарня має ліцензію на провадження медичної практики з наступних спеціальностей:

Провадження господарської діяльності з медичної практики за спеціальністю організація і управління охороною здоров'я, акушерство і гінекологія, алергологія, анестезіологія, гастроентерологія, дерматовенерологія, ендокринологія, ендоскопія, епідеміологія, інфекційні хвороби, кардіологія, клінічна лабораторна діагностика, клінічна імунологія, лабораторна імунологія, лікувальна фізкультура, медична психологія, неврологія, нейрохірургія, ортопедія і травматологія, онкологія, онкохірургія, отоларингологія, офтальмологія, патологічна анатомія, проктологія, психіатрія, психотерапія, пульмонологія, рентгенологія, рефлексотерапія, терапія, трансфузіологія, ультразвукова діагностика, урологія, фізіотерапія, фізична та реабілітаційна медицина, функціональна діагностика, хірургія, судинна хірургія; за спеціальностями молодших спеціалістів з медичною освітою: сестринська справа, сестринська справа (операційна), лабораторна справа (гігієна), лабораторна справа (клініка), лабораторна справа (патологія), медична статистика, рентгенологія [70].

Результати основної діяльності лікарні свідчать про:

- Високий рівень професійної підготовки медичних працівників;
- Доступність стаціонарної допомоги згідно з встановленими нормами для планової та невідкладної госпіталізації;
- Ефективне використання ліжкового фонду стаціонару;
- Профільне лікування за рахунок уважного відбору пацієнтів під час приймального відділення;

- Відповідність нормативам та документам щодо організації роботи лікарні, включаючи прийом хворих, їх структуру за віком і захворюваннями, та послідовність лікування;
- Відповідність стандартам надання медичної допомоги, визначеним клінічними маршрутами пацієнтів;
- Співвідношення показників навантаження на діагностичні прилади з наявними матеріально-технічними та кадровими ресурсами;

Рейтингові показники надання медичної допомоги, що не досягли запланованого рівня, залишаються в межах припустимих відхилень. Колектив лікарні успішно виконував основні завдання щодо забезпечення обсягів та якості медичної допомоги при наявних фінансових, кадрових та матеріально-технічних ресурсах.

Отже, досліджуючи всі види ресурсів закладу, можна відзначити, що КНП «КМКЛ №8» забезпечує надання високоякісної стаціонарної допомоги дорослим мешканцям Оболонського району Києва. Лікарня має ліцензії на широкий спектр медичних спеціальностей і пропонує як планову, так і невідкладну госпіталізацію, завдяки чому значно підвищує доступність медичних послуг. Високий рівень професійної підготовки персоналу й ефективне управління ліжковим фондом сприяють оптимальному використанню наявних ресурсів. Незважаючи на конкурентне середовище, лікарня успішно виконує основні завдання з підтримання обсягів і якості медичної допомоги в межах доступного фінансування та матеріально-технічної бази.

2.2. Комплексний аналіз системи управління закладу КНП «КМКЛ №8» в умовах кризової ситуації

Сучасна ситуація в системі надання медичної допомоги в Україні викликає необхідність внесення змін у підходах, методах, стилях та моделях управління як на адміністративному, так і на медико-організаційному рівні. Трансформаційні процеси вимагають переходу від традиційних адміністративно-командних методів до більш гнучких, демократичних та мобільних схем управління.

Зараз існуюча система управління в медичній галузі виявляється вразливою до динамічних змін і менше підготовленою до швидкого адаптування. Відсутність інноваційних моделей управління та ефективних механізмів реагування на змінні умови зовнішнього та внутрішнього середовища негативно впливає на результати трансформацій та роботу медичних організацій та системи в цілому.

Для досягнення позитивних результатів у системних перетвореннях необхідно подолати інерцію та спротив в людських відносинах, зокрема шляхом впровадження сучасних підходів до управління. Наприклад, холакратична система може стати ефективним інструментом в управлінні системою медичної допомоги. На сьогоднішній день, основними системами управління є ієрархічна та демократична.

На сучасному етапі, включаючи Україну, домінує жорстка централізація в системі управління, де основні переваги полягають у чіткому розподілі обов'язків, єдиноначальності, підпорядкованості та стандартизації через службу ієрархію. Напроти, розвинуті країни Європи та США використовують системний менеджмент (ССМ), який враховує принципи сертифікованих систем управління. ССМ орієнтований на комплексні, інноваційні та демократичні підходи, використовуючи різні моделі управління в організаційних схемах. Авторитарність та системність можуть обмежувати гнучкість, демократичність, інноваційність та ініціативність в управлінській

діяльності. Це може призводити до відсутності миттєвої реакції на зміни чи критичні ситуації, що є небажаним для ефективного управління. Технологічно-організовані системи, до яких відноситься і система медичної допомоги населенню (СМДН), виявляють схильність обирати гнучкі, демократичні схеми управління. Такі системи сприймають та впроваджують нові принципи та технології управління.

Враховуючи зазначені тенденції, використання новітніх принципів та технологій управління у медичній галузі стає доречним, особливо під час періоду трансформаційних змін, для забезпечення ефективного функціонування [76]. У КНП «КМКЛ №8» задіяна ієрархічна модель управління з вертикальним поділом підпорядкованості. Лікарнею керує система адміністративних рівнів, починаючи від вищого керівництва і закінчуючи нижчим персоналом. Ієрархічну структуру лікарні показано на рис. 2.5

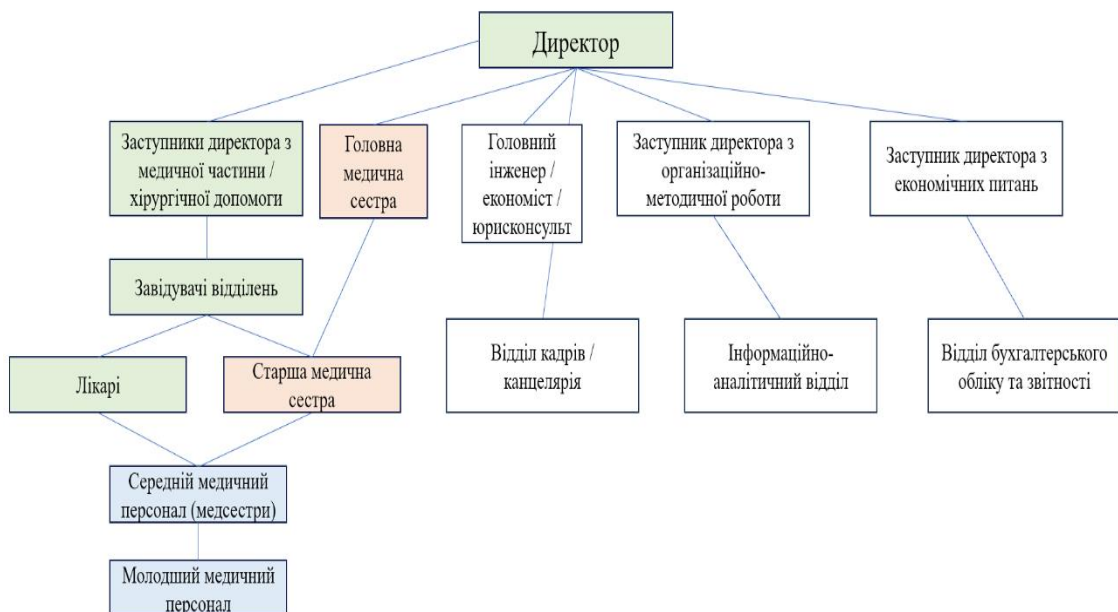


Рис. 2.5. Адміністративно-управлінська зі стаціонарною частиною КНП «КМКЛ №8»

Кожен рівень адміністративної ієрархії підпорядкований вищому і звітує перед ним, що забезпечує контроль і координацію дій всіх рівнів управління.

Водночас персонал на своєму рівні має свої власні обов'язки та функції, існує чітке розподілення завдань між різними частинами лікарні.

Директор відповідає за загальне стратегічне управління лікарнею, визначення місії та основних цілей, а також співпрацює зі зовнішніми організаціями та регуляторами.

Заступники директора відповідають за ключові аспекти управління медичними та адміністративними функціями лікарні з метою покращення якості медичної допомоги, ефективності та фінансової стійкості закладу. Так, наприклад, заступник директора з хірургічної допомоги забезпечує керівництво та координацію роботи відділень та служб хірургічного профілю, контролює якість хірургічних втручань та відповідає за оптимізацію роботи відділень, управління бюджетом.

Віддільні керівники: кожне відділення лікарні має свого завідувача, який відповідає за організацію та ефективність роботи власного відділення. Контролюють діяльність лікарів та молодшого медичного персоналу. Водночас медичний персонал: лікарі та молодші медичні працівники знаходяться на різних рівнях відповідно до їхніх спеціальностей та фахових обов'язків та мають відповідний вертикальний зв'язок підпорядкованості. Їхні функції включають надання медичної допомоги, діагностику, лікування та догляд за пацієнтами. Також в дану модель управління входить і адміністративний персонал, який включає фахівців з управління ресурсами, фінансами, інформаційними технологіями, а також інших адміністративних працівників, які забезпечують правильне функціонування лікарні.

Зворотній зв'язок в ієрархічній моделі управління КНП «КМКЛ №8» відіграє ключову роль у покращенні ефективності та адаптації системи до змін. Його можна розглянути на кількох рівнях ієрархії:

1. Від медичного персоналу до керівництва. Лікарі та медичний персонал, які безпосередньо працюють з пацієнтами, можуть надавати повідомлення завідувачам відділень про труднощі, з якими вони зіштовхуються,

запропонувати ідеї щодо поліпшення процесів та надання медичної допомоги.

2. Від адміністративного персоналу до вищого керівництва. Адміністративний персонал, включаючи фінансовий, кадровий та інший адміністративний персонал, може передавати відомості про потреби у ресурсах, бюджетні обмеження та інші аспекти, які впливають на функціонування лікарні.
3. Від пацієнтів до керівництва. Зворотній зв'язок може надходити від пацієнтів через офіційні скарги, опитування, або навіть за допомогою взаємодії через електронні системи обслуговування пацієнтів. Це може стосуватися якості медичної допомоги, часу очікування, загального задоволення від обслуговування тощо.

Таким чином ієрархічна модель управління в КНП «КМКЛ №8» дозволяє ефективно координувати та керувати різними аспектами медичної діяльності, забезпечуючи структурований та організований підхід до управління, беручи до уваги масштаб та потужність лікарні.

2.3. Дослідження стану ефективності використання ресурсів закладу КНП «КМКЛ №8»

Кризові ситуації, що виникають в сучасній системі охорони здоров'я України, вимагають вдосконалення управлінських підходів для підвищення стійкості медичних закладів і якості надання медичної допомоги. В умовах змін і невизначеності традиційні моделі управління часто виявляються недостатньо ефективними. Розвиток гнучких, адаптивних і демократичних підходів стає необхідним для ефективного реагування на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища. Це зумовлено потребою швидкого прийняття рішень, оперативного вирішення проблем та оптимізації роботи в умовах обмежених ресурсів і зростаючого навантаження на медичну систему.

У КНП "КМКЛ №8", система управління організована згідно із засадами чіткої ієрархії та логічного розподілу обов'язків. Вона сприяє ефективному керівництву та високому рівню контролю, забезпечуючи взаємодію на різних рівнях управління. Стратегічне управління визначено чітко та спрямоване на досягнення місій та цілей медичної організації, введені механізми стратегічного планування та аналізу сприяють оптимальному використанню ресурсів та планомірному розвитку. Управління персоналом в системі організовано ефективно, враховуючи сучасні методи управління та лідерські практики, це сприяє не лише підтримці високих стандартів медичного обслуговування, а й створенню сприятливого середовища для працівників.

Система комунікації діє ефективно на всіх рівнях управління, забезпечуючи відкритий доступ до системи зворотного зв'язку. З цієї перспективи, система управління КНП «КМКЛ №8» має унікальні особливості, що сприяють підтримці та поліпшенню якості медичної допомоги та адаптації до змін у сфері охорони здоров'я.

У цій системі можна виділити позитивні аспекти, а саме: чітка ієрархія - виокремлення керівництва на різні рівні, що дозволяє чітко розподіляти обов'язки та відповідальність. А також механізми звітності та контролю, які забезпечують ефективний моніторинг та координацію дій на різних рівнях управління. Проте ієрархічна система управління стикається з викликами, а саме: ризик «тунельного бачення» - вищі рівні керівництва можуть стикатися з ризиком втрати контакту з конкретними проблемами на рівні виконавчого персоналу. Занадто складна ієрархія може вести до бюрократизації та повільності в прийнятті рішень.

Основними викликами, з якими стикається КНП «КМКЛ №8» у кризових умовах, є низька адаптивність до швидких змін, недостатня гнучкість управління та інноваційний дефіцит. Існуюча ієрархічна структура забезпечує високий рівень контролю та підзвітності, проте одночасно обмежує здатність оперативно реагувати на нові виклики, що часто виникають в медичній галузі.

Такі проблеми, як затримки у прийнятті рішень, недостатня швидкість обробки зворотного зв'язку, а також обмежені можливості для персоналу пропонувати покращення, негативно впливають на загальну ефективність діяльності лікарні. Адміністративно-командна модель, яка характерна для української системи охорони здоров'я, ускладнює впровадження новітніх підходів до управління, що є необхідними для забезпечення безперервного процесу надання медичних послуг на високому рівні. В умовах кризи сучасні управлінські моделі, зокрема холакратія та системний менеджмент (ССМ), можуть забезпечити лікарні більш ефективні способи організації роботи. Холакратія, як гнучка та децентралізована модель управління, дозволяє кожному співробітнику мати чітко визначену роль та автономію в прийнятті рішень, що прискорює реакцію на зовнішні зміни. У цій системі зменшується кількість адміністративних рівнів, підвищується залученість персоналу до процесів вдосконалення медичних послуг, що сприяє підвищенню мотивації та продуктивності.

Для оцінки ефективності системи управління КНП «КМКЛ №8» слід провести SWOT-аналіз - (S (strength) – сила; W (weakness) – слабкість; O (opportunities) – можливості; T (threats) – погрози) ґрунтується на визначенні стану, в якому знаходиться управлінська система, та розробці рекомендацій по виробленню тактики й стратегії розвитку та зміцнення його конкурентних переваг [76].

Таблиця 2.5.

SWOT-аналіз КНП «КМКЛ №8»

Сильні сторони	Можливості
<ol style="list-style-type: none"> 1. Кваліфікований персонал; 2. Багатопрофільність ліжкового фонду; 3. Комфортні умови роботи; 4. Високоорганізована система управління; 5. Взаємодія в наданні медичної допомоги між лікарнею та закладами первинної та третинної медичної допомоги; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість для розширення платних медичних послуг; 2. Впровадження пріоритетних медичних послуг за програмою медичних гарантій; 3. Впровадження медичної інформаційної системи Health-24; 4. Залучення благодійних фондів, донорських коштів, грантової допомоги.

6. Укладений з НСЗУ договір на 11 пакетів надання медичних послуг за програмою медичних гарантій; 7. Достатнє комплектування комп'ютерною та офісною технікою; 8. Наявність вільних приміщень для розміщення необхідних додаткових відділень, кабінетів діагностики.	
Слабкі сторони	Загрози
1. Потреба в покращенні матеріально-технічного забезпечення, забезпеченні: апаратами КТ, МРТ. 2. Необхідність створення відділення екстреної (невідкладної) медичної допомоги; 3. Потреба у впровадженні інноваційних методів діагностики та лікування; 4. Недостатня підготовка кадрів у використанні сучасних інформаційних технологій; 5. Потреба в ремонті приміщень; 6. Потреба в проведенні реконструкції пральні; 7. Відсутність змоги регулювання споживання теплопостачання через технічні причини, які не залежать від КНП «КМКЛ №8»; 8. Вирішення питання відшкодування кафедрами комунальних та інших експлуатаційних послуг.	1. Висока вартість впровадження інноваційних методів діагностики та лікування. 2. Звільнення медичного персоналу, спеціалістів не медиків через низьку заробітну плату. 3. Зменшення потоку фінансування на період епідемії та здійснення заходів із запобігання поширенню гострої респіраторної хвороби COVID-19.

На основі проведеного SWOT-аналізу (таб. 2.5), КНП «КМКЛ №8» володіє численними сильними сторонами, що сприяють якісній медичній допомозі та ефективному функціонуванню. По-перше, вона має кваліфікований персонал, що є ключовим чинником для забезпечення високого рівня медичного обслуговування. Багатопрофільність ліжкового фонду розширює можливості надання різноманітних послуг та лікування. Крім того, комфортні умови роботи сприяють високій продуктивності персоналу та задоволенню пацієнтів. Високоорганізована система управління дозволяє ефективно координувати дії різних підрозділів лікарні та забезпечує їхню взаємодію. Лікарня також успішно взаємодіє з іншими закладами медичної допомоги, зокрема, первинного та третинного рівнів, що сприяє

комплексному лікуванню та обміну досвідом. Співпраця з НСЗУ виявляється у укладенні договору на 11 пакетів надання медичних послуг, що свідчить про забезпечення лікарнею стандартів медичних гарантій. Лікарня володіє достатньою комплектацією комп'ютерною та офісною технікою, що полегшує адміністративну та лікарську роботу. Також важливим є наявність вільних приміщень для можливості розширення та створення додаткових відділень та кабінетів діагностики.

У той же час організація стикається з рядом важливих викликів, які вимагають уваги та системних покращень для оптимізації свого функціонування. По-перше, існує потреба в покращенні матеріально-технічного забезпечення, зокрема, у використанні апаратів КТ та МРТ. Це важливий крок для підвищення діагностичних можливостей та рівня медичного обслуговування. Додатковою слабкою стороною є необхідність створення відділення екстреної (невідкладної) медичної допомоги. Потреба у впровадженні інноваційних методів діагностики та лікування вказує на необхідність постійного оновлення та розвитку медичних практик для забезпечення високого стандарту медичної допомоги. Недостатня підготовка кадрів у використанні сучасних інформаційних технологій може стати перешкодою для повноцінного впровадження цифрових інновацій у лікарську практику. Недоліком є також потреба в ремонті приміщень та проведенні реконструкції пральні. Відсутність можливості регулювання споживання теплопостачання через технічні причини є додатковою проблемою, яку слід вирішити для забезпечення комфортних умов у лікарні. Окремим аспектом є вирішення питання відшкодування кафедрами комунальних та інших експлуатаційних послуг, що вимагає уважного фінансового планування та обговорення з відповідними структурами.

КНП «КМКЛ №8» стикається зі значущими викликами, які впливають на її функціонування: висока вартість інновацій - здійснення сучасних методів діагностики та лікування вимагає значних витрат, що може стати фінансовим викликом для організації. Низька заробітна плата може призвести до

звільнення медичного персоналу та інших спеціалістів, що негативно впливає на якість та доступність медичних послуг. Заходи щодо запобігання поширенню COVID-19 можуть призвести до зменшення фінансування, що обмежує можливості організації у наданні медичних послуг. Ці виклики вимагають уважної стратегії та ефективного управління ресурсами для забезпечення стійкості та якісного функціонування організації в умовах нестабільності.

Також є ряд можливостей, які можуть сприяти покращенню її фінансового стану та розвитку: введення нових платних медичних послуг може стати додатковим джерелом прибутку, що сприятиме фінансовій стійкості, також акцентування уваги на пріоритетних медичних послугах, визначених програмою медичних гарантій, дозволить ефективно реагувати на потреби пацієнтів та оптимізувати використання ресурсів. Впровадження сучасної медичної інформаційної системи Health-24 сприяє покращенню ефективності управління та наданню медичних послуг. Залучення фінансової підтримки від благодійних фондів, донорських коштів та грантів дозволить здійснювати розвиток та впровадження нових ініціатив. Ці можливості створюють потенціал для ускладнення фінансового стану та покращення якості медичного обслуговування.

Отже, КНП «КМКЛ №8» стоїть перед важливим завданням оптимізації та удосконалення своєї діяльності. Сильні сторони, такі як висока кваліфікація персоналу та ефективна система управління, надають закладу конкурентний розгляд у сфері надання медичних послуг. Однак слабкі сторони, такі як потреба в покращенні технічного обладнання та розширення прাপорців послуг, вимагають невідкладних заходів. Загрози, такі як високі витрати на інновації та зменшення фінансування під час пандемії, вимагають обережного стратегічного планування. З іншого боку, можливості, такі як розширення платних послуг та використання медичних інформаційних систем, відкривають нові перспективи для розвитку. Завдяки комплексному підходу

до вирішення цих аспектів, КНП «КМКЛ №8» може зберегти своє місце як надійний провідник у сфері охорони здоров'я.

Управління в системі охорони здоров'я, зокрема в КНП «КМКЛ №8», можна визначити як цілеспрямований економічний та соціальний вплив на процеси медичного обслуговування з метою забезпечення його стійкості та постійного вдосконалення результатів медичної практики. Головною метою управління в охороні здоров'я є забезпечення високого рівня здоров'я населення, здійснюючи ефективну та якісну медичну допомогу, просуваючи превентивні заходи та сприяючи його загальному благополуччю.

У контексті КНП «КМКЛ №8» управління можна розділити залежно від масштабів та тривалості на стратегічне (довгострокове), тактичне, оперативне (короткострокове) та ситуативне.

Тактичне управління в МО визначає конкретні заходи для досягнення визначених медичних цілей у короткострокові терміни. На основі наявної медичної інформації проводиться постійне порівняння досягнень з показниками стратегічного плану, і, при необхідності, здійснюється коригування цілей та завдань управління. Оперативне управління спрямоване на вирішення поточних медичних проблем або усунення небажаних відхилень у виробничих процесах. Застосовується ситуаційний підхід, в якому вибирається оптимальний варіант дій відповідно до утворених умов.

Стратегічне управління в лікарні зумовлене довгостроковою перспективою (в середньому 10 років) в галузі надання медичних послуг. Воно визначає мету, завдання та стратегію розвитку, встановлює напрями діяльності для кожного рівня управління МО. Основою є стратегічні плани та концепції, які відображають методи досягнення довгострокових цілей, таких як покращення якості надання медичних послуг, оптимізація роботи медичного персоналу та інші.

Основною метою стратегічного управління в КНП «КМКЛ №8» є досягнення цілей організації за допомогою оптимального використання внутрішніх ресурсів (медичного та інфраструктурного) з урахуванням впливу

зовнішнього середовища, що постійно змінюється. Мета стратегічного управління полягає в забезпеченні конкурентоспроможності та ефективного функціонування у галузі надання медичних послуг. При цьому МО та її зовнішнє середовище взаємодіють та впливають одне на одного. Метою управління в медичній організації є досягнення стійкого та оптимального стану, спрямованого на забезпечення високого рівня здоров'я населення. Визначення цілей управління є основним етапом у процесі управління. Цілі організації розділяються на кілька взаємозалежних рівнів і формують ієрархію, включаючи стратегічні, тактичні та оперативні цілі управління. Стратегічні цілі передбачають вирішення довгострокових завдань, та їх реалізації займаються вищі керівники за допомогою стратегічного планування та координації всієї МО. Тактичні цілі визначають завдання, які допомагають вирішити окремі середньострокові проблеми, обов'язкові для досягнення стратегічних цілей. Оперативні цілі описують завдання для щоденного управління та вирішення поточних завдань, виконуються менеджерами на нижчому рівні шляхом використання оперативного планування та керівництва окремими працівниками. Ситуативне управління визначається конкретними умовами та обставинами, що виникають у процесі діяльності лікарні. Його характеризує гнучкість та адаптивність до непередбачених ситуацій, надаючи можливість швидко реагувати на зміни та вирішувати невідкладні завдання.

Розглянемо оцінку процесів управління МО через якість управління виробництвом. Якість системи управління виробництвом КНП «КМКЛ №8» можна оцінити за такими параметрами, як якість стратегічного управління, тактичного, оперативного та ситуаційного управління. Кожен з параметрів може набувати одного з трьох фіксованих значень: низької, середньої або високої якості [77].

Стратегічне управління. Керівництво КНП «КМКЛ №8» проводить на регулярній основі стратегічний аналіз, заздалегідь передбачає можливі наслідки від дії несприятливих чинників як зовнішніх так і внутрішніх факторів, а також формує відповідну обставинам стратегію нейтралізації

несприятливих чинників і ухвалює стратегічні рішення щодо подальшого розвитку. Тому якість стратегічного управління можна оцінити як високу.

Тактичне й оперативне управління характеризується формалізацією структури управління МО, побудовою фінансової системи управління центрами фінансового обліку і звітності відповідно до ієрархії підрозділів. В структурі КНП «КМКЛ №8» спостерігається тенденція до часткового делегування контролю та регулювання менеджменту, здійсненням планування оперативної діяльності МО на основі жорсткої системи бюджетування із застосуванням простих програмних систем. Якість тактичного та оперативного управління можна охарактеризувати, скоріше як, середню.

Ситуаційне управління. КНП «КМКЛ №8» виявляла вражаючу гнучкість та оперативність у реагуванні на кризові ситуації, забезпечуючи високий рівень медичної допомоги та захисту персоналу, що проявляється у наступних ситуаціях: під час пандемії Covid-19, лікарня ефективно переорганізувала відділення для інтенсивної терапії, забезпечила належний рівень кисню та провела методичну роботу з персоналом, щоб забезпечити їхню безпеку та компетентність. У період початку вторгнення РФ у 2022 році, коли лікарня опинилася в умовах серйозної нестачі ресурсів, був проявлений високий рівень мобілізації ресурсів та пристосування. Лікарня успішно впоралася із складнощами, пов'язаними із блекаутами та відсутністю електроенергії, забезпечивши стабільну роботу завдяки генераторам електроенергії, зокрема, швидка мобілізація хірургічних служб у разі надходження великої кількості поранених свідчить про високий рівень організаційної підготовки та дисциплінованості лікарні. Важливо відзначити, що лікарня забезпечила невідкладну медичну допомогу не лише цивільним, а й військовим постраждалим, що свідчить про її готовність у надзвичайних ситуаціях. Тому охарактеризувати ситуаційне управління можна як високе.

Отже, система управління на всіх рівнях - стратегічному, тактичному, оперативному і ситуаційному - повинна забезпечувати жорстке виконання

завдань і одночасно передбачати можливість прийняття інтуїтивних рішень. Навіть у випадках, коли управління є жорстким, таким, як технологічне або регульоване державою, воно повинно бути урівноважене гнучкими підходами, такими як управлінський облік, системи взаємодії з пацієнтами і інші.

Висновки до розділу 2

Керівництво КНП «КМКЛ №8» виявляє свідомість та готовність до ефективного управління в умовах сучасної медичної сфери. Ієрархічна модель управління виявляється важливим інструментом для координації та керування різними аспектами лікарської діяльності. Сприятливі умови для вдосконалення діяльності лікарні визначаються високою кваліфікацією персоналу та добре організованою системою управління. Спостерігається конкурентна перевага завдяки цим сильним сторонам.

Однак слабкі сторони, такі як потреба в покращенні технічного обладнання та розширенні прапорців послуг, вимагають негайних заходів для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності. Загрози, такі як високі витрати на інновації та фінансові труднощі під час пандемії, вимагають ретельного стратегічного планування та управлінської адаптації.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ АНТИКРИЗОВИХ СТРАТЕГІЙ ЗАКЛАДУ КНП «КМКЛ №8»

3.1. Логіка розробки стратегій антикризової діяльності закладу КНП «КМКЛ №8»

Формування моделі ефективності та системи управління в закладі КНП «КМКЛ №8» визначається комплексом факторів, які включають організаційну структуру, стратегічне планування, внутрішні процеси та взаємодію з зовнішнім середовищем. З іншого боку, існують можливості для розвитку, такі як розширення платних послуг та використання медичних інформаційних систем, що відкривають нові перспективи для поліпшення якості надання медичних послуг та ефективного використання ресурсів.

В ієрархічній системі КНП «КМКЛ №8» зворотний зв'язок грає ключову роль у коригуванні та вдосконаленні процесів. Наявність регулярних каналів для обміну інформацією між рівнями управління дозволяє оперативно реагувати на проблеми, виявлені на рівні медичного персоналу, адміністрації та пацієнтів. Зокрема, зворотний зв'язок від медичного персоналу до керівництва допомагає вчасно виявляти труднощі у наданні медичної допомоги та впроваджувати заходи для їх усунення. Водночас від пацієнтів можна отримувати інформацію щодо їхніх потреб та рівня задоволеності, що важливо для підтримання високих стандартів обслуговування. Такий підхід сприяє розвитку клієнтоорієнтованої системи, де думка пацієнтів є важливим аспектом стратегічного управління лікарнею.

Комплексний аналіз управлінської системи КНП «КМКЛ №8» свідчить про необхідність глибоких змін у підходах до управління. Впровадження гнучких та інноваційних моделей, таких як холакратія та системний менеджмент, а також активне використання зворотного зв'язку можуть значно підвищити ефективність функціонування медичного закладу в умовах кризи.

Важливим кроком є побудова системи управління, яка забезпечить швидке реагування на зміни та адаптацію до нових вимог сучасного суспільства.

Основними етапами формування моделі ефективності та системи управління є:

1. Аналіз організаційної структури - ретельний аналіз структури МО для визначення ефективності взаємодії між підрозділами, визначення ролі та відповідальності кожного рівня управління;
2. Розробка стратегічного планування - визначення довгострокових цілей, місії та стратегій розвитку, що дозволить закладу чітко орієнтуватися на досягнення поставлених завдань;
3. Впровадження системи управлінського обліку - встановлення системи збору та аналізу даних для визначення показників ефективності, виявлення слабких місць та можливостей для вдосконалення;
4. Оптимізація внутрішніх процесів - перегляд та оптимізація робочих процесів з метою забезпечення ефективного використання ресурсів та підвищення якості медичних послуг;
5. Впровадження системи контролю якості - створення механізмів контролю за наданням медичних послуг, визначення стандартів та критеріїв якості;
6. Взаємодія з зовнішнім середовищем - розвиток партнерських відносин з іншими медичними закладами, органами влади та благодійними організаціями;
7. Впровадження інноваційних технологій - використання сучасних інформаційних технологій для покращення комунікації, діагностики та лікування;
8. Контингентне планування - розробка стратегій та планів дій для різних сценаріїв, таких як епідемії чи кризові ситуації, забезпечення готовності до ефективного реагування.

Для їх досягнення необхідно провести роботу по удосконаленню управлінської системи МО, що включатиме забезпечення підготовки

адміністративно-управлінського персоналу КНП «КМКЛ №8», враховуючи основи сучасного менеджменту. Це передбачає розробку програм з акцентом на стратегічне планування, лідерство, комунікації та ефективну взаємодію. Варто наголосити на аналізі потреб та розробці освітніх програм для навчання та стажування персоналу під менторством кваліфікованих фахівців.

Наступним кроком є підвищення кваліфікації медичних кадрів, що має наряду покращити якість надання медичних послуг населенню через забезпечення атестації та організації науково-практичних заходів для підвищення кваліфікації медичного персоналу, включаючи лікарів та молодших спеціалістів з медичною освітою.

Одним із найважливіших завдань є також оптимізація використання основних засобів КНП «КМКЛ №8», у першу чергу раціоналізація будівельного фонду лікарні зі створенням відділення екстреної (невідкладної) медичної допомоги, оптимізація ліжкового фонду Кардіологічного відділення №2. Впровадження малоінвазивних урологічних та гінекологічних втручань в структурі відділення малоінвазивної хірургії та флебології.

Покращення якості надання медичних послуг забезпечується скороченням термінів лікування пацієнтів, підвищенням хірургічної активності у хірургічних відділеннях та впровадженням ендоскопічних методів в оперативному лікуванні хворих. Для покращення ефективності роботи лікарні та підвищення якості надання медичних послуг варто провести реорганізацію структурних підрозділів, зокрема, з метою створення відділення екстреної (невідкладної) медичної допомоги. Відділення має забезпечити швидку реакцію на критичні випадки, оптимізацію потоків пацієнтів, а також зменшення навантаження на інші відділення лікарні, що дозволить більш раціонально використовувати ресурси.

Шляхи удосконалення системи управління ЗОЗ детальніше наведені у таб.3.1.

Таблиця 3.1

Стратегічні напрями та цілі розвитку КНП «КМКЛ №8»

№ з/п	Найменування стратегічних цілей та завдань	Одиниця виміру	Плановий період (прогноз)		
			2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6
1.	Стратегічний напрям: “Створення ефективної, прозорої, відкритої та гнучкої системи управління”				
1.1.	<u>Стратегічна ціль:</u> “Удосконалення професійної підготовки кадрів з питань організації та управління”				
Основні завдання:					
1.1.1.	Забезпечити підготовку кадрів адміністративно-управлінського персоналу з урахуванням основ сучасного менеджменту.	особа	5	5	5
1.2.	<u>Стратегічна ціль:</u> “Підвищення кваліфікації медичних кадрів”				
Основні завдання:					
1.2.1.	Забезпечити проходження атестації лікарів та молодших спеціалістів з медичною освітою.	% до підлягаючих атестації	100	100	100
1.2.4.	Забезпечити проведення науково-практичних конференцій, симпозіумів, робочих семінарів і нарад та інших спільних заходів, які спрямовані на підвищення кваліфікації та обмін досвідом з питань управління, надання медичних і супутніх послуг, покращення роботи з пацієнтами, тощо.	захід	4	4	4
2.	Стратегічний напрям: “Забезпечення організації та якості надання медичної допомоги”				
2.1.	<u>Стратегічна ціль:</u> “Покращення організації надання медичної допомоги”				
Основні завдання:					
2.1.1.	Створення відділення екстреної (невідкладної) медичної допомоги.	2023	-	-	+
2.1.2.	Створення кардіологічного відділення №2 у межах наявного ліжкового фонду шляхом його оптимізації.	2021	+	-	-
2.1.3.	Об'єднання ортопедичного та травматологічного відділень.	2021	+	-	-

Продовження таблиці 3.1.

2.1.4.	Впровадження на базі відділення малоінвазивної хірургії та флебології урологічних та гінекологічних малоінвазивних втручань.	2022	-	+	-
2.1.5.	Збільшення показника роботи ліжка	днів	325	330	335
2.2.	<u>Стратегічна ціль</u> : “Покращення якості надання медичної допомоги”				
Основні завдання:					
2.2.1.	Скорочення середнього терміну лікування хворих.	день	9.5	9.0	8.5
2.2.2.	Збільшення хірургічної активності в хірургічних відділеннях.	%	70	72	75
2.2.3.	Впровадження ендоскопічних методів оперативного лікування хворих:				
	-хірургічного профілю	2021	+	-	-
	-ортопедо-травматологічного профілю	2021	+	-	-
	-офтальмологічного профілю	2022	-	+	-
	-отоларингологічного профілю	2023	-	-	+
3.Стратегічний напрям “Покращення матеріально-технічної бази , підвищення ефективності використання приміщень”					
3.1.	<u>Стратегічна ціль</u> “Дооснащення закладу необхідним обладнанням та устаткуванням згідно таблицю матеріально-технічного оснащення”				
Основні заходи					
3.1.1.	Оснащення КНП «КМКЛ №8» стерилізаторами (автоклавами паровими)	од.	3	2	1
3.1.2.	Забезпечення КНП «КМКЛ №8» обладнанням з метою запровадження телемедицини	од.	-	1	-
3.1.2	Оснащення відділення анестезіології та інтенсивної терапії апаратами штучного дихання та вентиляції легень «Бриз»	од.	2	-	-
3.2.	<u>Стратегічна ціль</u> “Підвищити енергоефективність, впровадити сучасні технології енергозбереження”				
Основні заходи:					
3.2.1.	Розробити план заходів щодо підвищення енергоефективності об’єктів	план	1	1	1
3.2.2.	Замінити лампи розжарювання на енергозберігаючі лампи	тис. грн.	15,0	15,0	15,0
3.2.3	Зменшити обсяги споживання електроенергії за рахунок часткового відключення освітлення в підвальних приміщеннях	тис.грн.	10,0	10,0	10,0

Ще одним пріоритетом є оптимізація ліжкового фонду, що включає Кардіологічне відділення №2. Оцінка та скорочення кількості зайнятих ліжок без втрати якості обслуговування дозволить перерозподілити ресурси для інших потреб лікарні, таких як розвиток відділення малоінвазивної хірургії та флебології. Ці напрями дозволять розширити спектр послуг лікарні, зокрема,

шляхом впровадження малоінвазивних урологічних та гінекологічних втручань, що відповідають сучасним світовим стандартам лікування і дозволяють знизити тривалість перебування пацієнтів у стаціонарі та ризики ускладнень після операцій. Для підвищення якості лікувального процесу доцільно розробити та впровадити стандартизовані протоколи медичної допомоги, орієнтовані на використання доказових методів лікування. Сучасні протоколи мають враховувати міжнародний досвід та рекомендації, що дозволить забезпечити високий рівень надання медичної допомоги у відділеннях лікарні.

Впровадження ендоскопічних методів в оперативному лікуванні хворих є одним з ключових напрямів, що може суттєво зменшити термін перебування пацієнтів у стаціонарі та сприяти швидшій реабілітації. Крім того, ендоскопічні методи є менш травматичними для пацієнтів, що позитивно впливає на їхнє одужання та задоволення від отриманих послуг.

Цифровізація є важливим елементом модернізації управління лікарнею, зокрема, для оптимізації документообігу, покращення взаємодії між підрозділами та підвищення прозорості адміністративних процесів. Впровадження електронних медичних карток дозволить забезпечити доступ до медичної інформації в режимі реального часу, що значно полегшить комунікацію між лікарями та дозволить швидше приймати обґрунтовані рішення щодо лікування.

Крім того, запровадження системи електронного контролю ліжкового фонду та управління ресурсами дозволить в режимі реального часу відстежувати заповненість відділень та оперативно реагувати на потреби пацієнтів і лікарні в цілому. Також варто розглянути можливість застосування телемедицини для надання консультацій пацієнтам, що може знизити навантаження на персонал та дозволить надавати допомогу більшій кількості пацієнтів.

Забезпечення стійкого фінансування для реалізації вищезазначених заходів потребує ефективного планування та управління ресурсами.

Необхідно оптимізувати витрати на обслуговування та закупівлю обладнання, а також розробити довгострокову фінансову стратегію, яка б враховувала специфіку кризової ситуації. Раціональне використання фінансів, а також можливе залучення додаткових джерел фінансування, таких як державні гранти чи міжнародна підтримка, дозволить забезпечити стабільність лікарні та підвищити її конкурентоспроможність у наданні медичних послуг.

Безумовно необхідно звернути увагу на впровадження інноваційних технологій, а саме системи внутрішнього електронного документообігу. Впровадження системи електронного документообігу у лікарні є ключовим кроком для оптимізації та сучасного управління документацією. Ця система дозволить лікарні перейти від паперових форматів до ефективного електронного обігу документів, це спростить процеси заповнення медичної звітної документації, забезпечивши швидку обробку та зберігання інформації в цифровому форматі. Це дозволить витратити менше часу на рутинні адміністративні завдання та підвищить точність обробки документів. Електронний документообіг також сприятиме безпеці та конфіденційності інформації, забезпечуючи обмежений доступ та автоматизовану систему контролю. Для досягнення високого рівня якості важливо, щоб на підприємстві були значно автоматизовані процеси і конкретні процедури на рівнях стратегічного, тактичного і оперативного управління. Автоматизація алгоритмічного управління на виробничих підприємствах є обов'язковою. Також необхідно забезпечити системи підтримки управлінських рішень, такі як експертні системи і розрахункові моделі, для забезпечення інтуїтивного управління та підвищення якості.

Проблеми антикризового управління закладу КНП «КМКЛ №8» у сучасних умовах є важливим аспектом для медичної сфери. Динамічний характер сучасного середовища, зміни в економіці та політиці, а також фактори зовнішнього середовища можуть створити складні ситуації для підприємства.

Актуальність вирішення проблеми антикризового управління на підприємствах в сучасних умовах зумовлено наступними чинниками:

1. Економічна нестабільність. Світова економіка піддається коливанням і може зазнавати кризових ситуацій через різноманітні фактори, такі як економічні спади, фінансові кризи, політичні нестабільності та природні катастрофи.

2. Глобалізація. Зростання міжнародної торгівлі та залежність ринків різних країн один від одного створюють додаткові ризики для підприємств у разі кризових ситуацій на світовому рівні.

3. Швидкі зміни технологій. Розвиток технологій може призвести до швидкої зміни ринків та конкурентного середовища, що потребує від підприємств адаптації та впровадження інновацій для запобігання кризовим ситуаціям.

4. Політичні та правові чинники. Зміни в законодавстві, політичні нестабільності та геополітичні конфлікти можуть впливати на діяльність підприємств та створювати додаткові ризики.

Пропозиції щодо покращення діяльності КНП «КМКЛ №8»:

1. Модернізація обладнання та інфраструктури:

Залучити державні та грантові кошти для придбання сучасного медичного обладнання, що дозволить підвищити точність діагностики та ефективність лікування;

Виконати ремонт та модернізацію будівель і приміщень для покращення умов перебування пацієнтів для комфорту і зниження ризику поширення внутрішньолікарняних інфекцій.

2. Впровадити електронну систему управління чергами та запису на прийом у Health-24, щоб зменшити час очікування пацієнтів;

3. Підвищення кваліфікації персоналу:

Регулярно організовувати курси підвищення кваліфікації та семінари для лікарів і середнього медичного персоналу, орієнтовані на новітні методи діагностики та лікування;

Налагодити партнерські програми з навчальними та науково-дослідними установами для обміну досвідом та запровадження інновацій.

4. Оптимізація фінансування:

Шукати можливості залучення коштів через участь у державних програмах, міжнародних грантах та гуманітарній підтримці;

Розробити фінансові стимули для персоналу, щоб зменшити відтік кваліфікованих кадрів у приватний сектор. Це може включати систему премій або додаткову оплату за участь у заходах з покращення якості медичних послуг.

5. Вдосконалення системи управління якістю:

Створити відділ контролю якості, який буде займатися моніторингом рівня обслуговування, збором відгуків від пацієнтів та визначенням ключових проблем;

Оновити внутрішні стандарти якості надання медичних послуг, які будуть відповідати міжнародним рекомендаціям. Це підвищить довіру пацієнтів до закладу та його репутацію;

Адаптувати передові стандарти, які використовуються в країнах НАТО, для відновлення військовослужбовців ЗСУ після бойових травм.

6. Розширення спектру послуг:

Розробити програми профілактики, які включатимуть регулярні обстеження та консультації для пацієнтів із хронічними захворюваннями;

Впровадити нові види медичних послуг, які затребувані у місцевому населення, наприклад, фізіотерапію, реабілітацію, консультації вузькопрофільних фахівців.

7. Поліпшення комунікації з пацієнтами:

Модернізувати відділ зв'язку з громадськістю для покращення комунікації з пацієнтами та інформування про нові послуги;

Продовжити удосконалення вебсайту та підвищення активності в соціальних мережах, де пацієнти зможуть дізнаватися актуальну інформацію про лікарню, а також залишати відгуки та пропозиції щодо покращення якості обслуговування;

Організувати зустрічі з ветеранами, які успішно пройшли реабілітацію, щоб мотивувати та підтримати поранених військовослужбовців ЗСУ.

8. Залучення волонтерів та партнерство з громадськими організаціями:

Налагодити співпрацю з волонтерами для допомоги у догляді за пацієнтами та забезпечення підтримки під час лікування;

Партнерство з громадськими організаціями може сприяти реалізації соціальних проєктів, спрямованих на профілактику захворювань та підвищення обізнаності населення у сфері здоров'я.

3.2. Механізм впровадження антикризових стратегій закладу КНП «КМКЛ №8»

Впровадження антикризових стратегій у діяльність КНП «КМКЛ №8» потребує комплексного підходу, що поєднує адміністративні, фінансові та медичні інновації для ефективного подолання кризових ситуацій. Інноваційні технології можуть значно підвищити ефективність роботи закладу, зменшити витрати та покращити якість послуг. Впровадження електронної медичної системи дозволить підвищити оперативність обслуговування, скоротити час на адміністрування, а також забезпечити безперервність та точність медичних даних. Також варто розглянути можливість телемедицини для дистанційних консультацій. Регулярний контроль та моніторинг виконання антикризових заходів є ключовим для успіху. Оцінка ефективності впроваджених стратегій проводиться щоквартально, що дозволяє своєчасно вносити коригування у плани. Важливо також оцінювати рівень задоволеності пацієнтів і працівників як індикатор успішності антикризових стратегій.

Щодо шляхів вдосконалення антикризового управління КНП «КМКЛ №8», можна розглянути інтенсивний та екстенсивний підходи:

1. Інтенсивний шлях:

– Оптимізація управлінських процесів. Основною метою є покращення управління внутрішніми ресурсами готелю, такими як персонал, матеріальні та фінансові ресурси. Це може включати впровадження ефективних систем управління персоналом, оптимізацію закупівельних процесів та підвищення ефективності використання готельних ресурсів.

– Підвищення якості обслуговування. Зосередження на вдосконаленні якості обслуговування може сприяти залученню та утриманню клієнтів, а також збільшенню їхньої лояльності. Це може бути досягнуто шляхом надання додаткових послуг, підвищення комфорту та безпеки гостей, а також вдосконалення системи обробки скарг та пропозицій.

– Розробка маркетингових стратегій. Розробка та впровадження ефективних маркетингових стратегій допоможе залучити нових клієнтів та збільшити обсяги продажів. Це може включати розробку цільових рекламних кампаній, підвищення присутності в онлайн-середовищі та вдосконалення програм лояльності.

2. Екстенсивний шлях:

– Розширення асортименту послуг. Додавання нових видів послуг або розширення існуючого асортименту може привернути нових клієнтів і збільшити обсяги продажів. Це може бути досягнуто шляхом введення додаткових розважальних програм, організації тематичних заходів або розширення спектру харчування.

– Розширення географії діяльності. Пошук нових ринків та регіонів для розширення бізнесу може призвести до збільшення обсягів продажів та прибутку. Це може включати відкриття нових готелів у стратегічно важливих локаціях або розширення мережі партнерів та агентств у інших регіонах.

Обидва підходи можуть бути використані для покращення ефективності управління кризовою ситуацією та забезпечення стабільності та розвитку медичного закладу.

Отже, модель антикризового управління можна представити у такому вигляді



Рисунок 3.1 - Модель антикризового управління

Кожна стратегія потребує гнучкості, тому важливо переглядати й адаптувати план дій у відповідь на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі закладу. Це допоможе забезпечити довготривалий результат і запобігти виникненню нових кризових ситуацій.

Прийняття рішення щодо змісту антикризової програми КНП «КМКЛ №8» може відбуватися за наступною схемою:

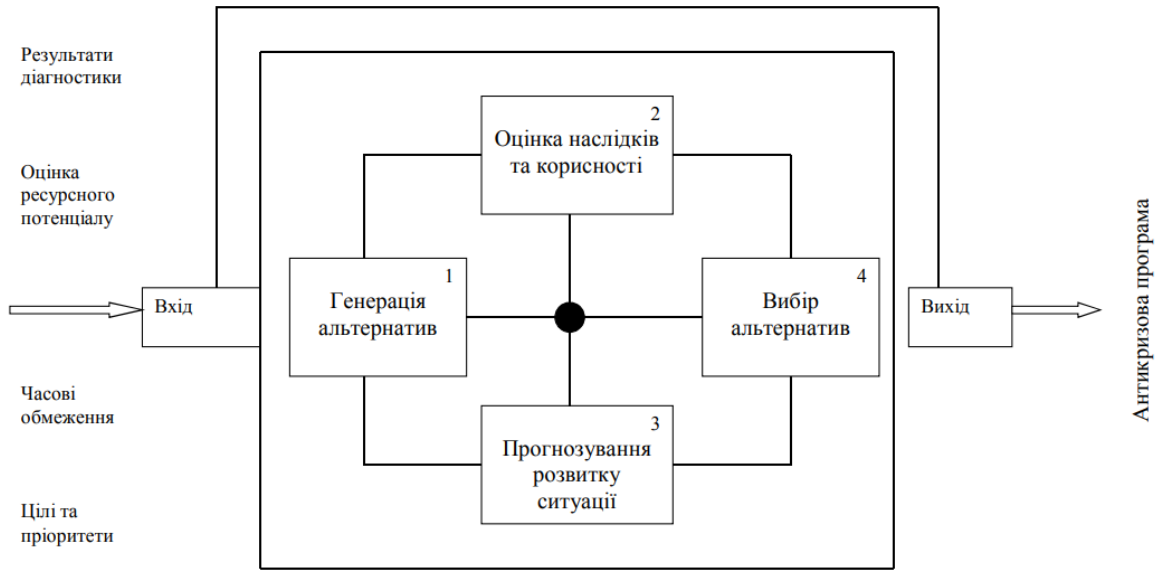


Рисунок 3.2 – Гіпотетична схема прийняття рішення щодо змісту антикризової програми

Важливим етапом щодо вдосконалення антикризового управління є контроль. На рис.3.3 наведено структурно-логічна схема проведення контролю реалізації антикризової програми.

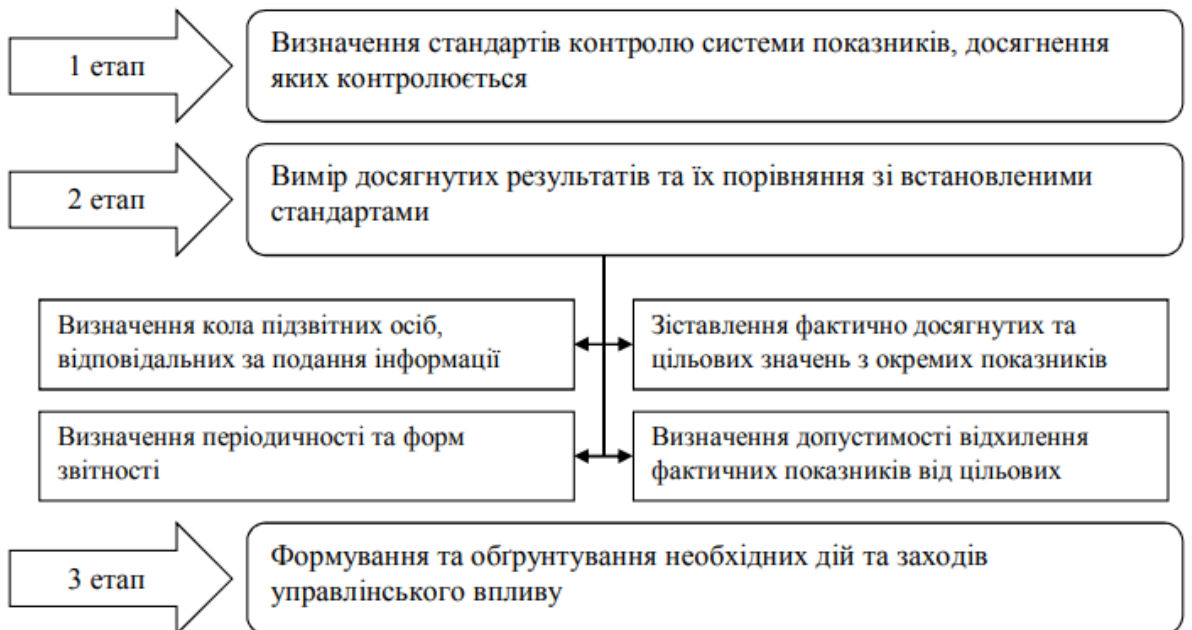


Рисунок 3.3 – Структурно-логічна схема проведення контролю реалізації антикризової програми

Можна констатувати, що впровадження сучасних технологій та інформаційних систем: велике значення має використання сучасних технологій та інформаційних систем для аналізу даних, прогнозування та прийняття рішень, що дозволяє ефективно реагувати на кризові ситуації та швидко впроваджувати необхідні корективи. Вдосконалення системи антикризового управління: необхідно розвивати та вдосконалювати систему антикризового управління в закладі охорони здоров'я, враховуючи специфіку готельного бізнесу, а також вчасно коригувати стратегії та тактику управління відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Розробка адаптивних стратегій: в умовах постійної зміни економічних, соціальних та політичних умов необхідно розробляти адаптивні стратегії, що дозволять підприємству ефективно реагувати на негативні впливи зовнішнього середовища та забезпечувати стабільність у діяльності.

Залучення кваліфікованих фахівців: важливо мати кваліфікований персонал, який володіє необхідними знаннями та навичками для вирішення кризових ситуацій та впровадження ефективних антикризових стратегій. Розвиток партнерських відносин: співпраця з іншими підприємствами, установами та організаціями може допомогти підприємству уникнути або пом'якшити кризові ситуації шляхом обміну ресурсами, знаннями та досвідом. Загальний висновок полягає в тому, що вдосконалення антикризового управління на підприємствах є надзвичайно важливим у сучасних умовах невпевненості та змін. Адаптивність, інноваційність та здатність швидко реагувати на зміни у середовищі є ключовими факторами успіху в управлінні кризовими ситуаціями.

Наприкінці реалізації антикризової програми важливо провести підсумкову оцінку досягнутих результатів та проаналізувати, які заходи виявилися найбільш ефективними. Це дозволить сформувати базу знань та рекомендації для подальших дій у разі виникнення подібних ситуацій у майбутньому.

3.3. Фрейм реалізації видів стратегій на базі закладу КНП «КМКЛ №8»

Фрейм реалізації стратегій для КНП «КМКЛ №8» повинен бути динамічним і гнучким, що дозволяє адаптуватися до швидко змінюваних умов в охороні здоров'я. Він має забезпечити системний підхід до управління, ефективність медичних послуг та підвищення рівня задоволеності пацієнтів. Розробка та реалізація цих стратегій є критично важливими для стабільного функціонування закладу та поліпшення здоров'я населення.

В умовах кризових ситуацій, що характеризуються зростанням потреб населення в медичних послугах та обмеженими ресурсами, необхідно розробити механізм впровадження антикризових стратегій для КНП «КМКЛ №8». Цей механізм включає кілька ключових етапів. Першим кроком є проведення всебічного аналізу поточної ситуації в закладі, включаючи фінансовий стан, якість медичних послуг та задоволеність пацієнтів. Це дозволить виявити проблемні аспекти та визначити пріоритети для антикризових заходів. Важливо створити спеціалізовану команду, відповідальну за розробку та реалізацію антикризових стратегій. До складу команди можуть входити представники різних підрозділів закладу, включаючи адміністрацію, медичний персонал, фінансових експертів та інших зацікавлених осіб.

На основі оцінки ситуації та з урахуванням думок усіх учасників процесу, потрібно розробити антикризовий план. Цей план має містити конкретні заходи, терміни виконання та відповідальних осіб. Він повинен охоплювати всі аспекти діяльності закладу, включаючи фінанси, медичні послуги, кадри та комунікації. Після затвердження антикризового плану розпочинається етап його реалізації. Важливо забезпечити чітке виконання кожного заходу, а також забезпечити необхідні ресурси (фінансові, матеріальні, людські) для їх реалізації. Паралельно з реалізацією антикризових заходів необхідно здійснювати моніторинг їх ефективності. Визначення

ключових показників (КРІ) дозволить оцінити, наскільки успішно реалізуються стратегії та чи досягаються поставлені цілі.

У разі зміни обставин або виявлення нових проблем, антикризові стратегії повинні бути адаптовані. Гнучкість у підходах до управління дозволить закладу швидко реагувати на нові виклики. Прозорість і відкритість комунікацій є критично важливими для успіху антикризових стратегій. Необхідно інформувати працівників, пацієнтів та партнерів про заходи, що вживаються, їх цілі та результати, що підвищить довіру до закладу. Активна участь пацієнтів і громади у процесі впровадження антикризових стратегій може допомогти у формуванні більш ефективних рішень. Важливо враховувати їх думки та побажання, що може сприяти поліпшенню якості медичних послуг. Після завершення реалізації антикризових стратегій потрібно оцінити їх вплив на тривалу перспективу, враховуючи не лише короткострокові результати, але й довгострокові зміни в організаційній культурі, якості медичних послуг та фінансовій стабільності закладу.

Запровадження антикризових стратегій у КНП «КМКЛ №8» є складним, але необхідним процесом, що дозволить закладу ефективно реагувати на виклики, які постають у сучасних умовах. Системний підхід до впровадження стратегій, що включає оцінку ситуації, формування команди, розробку плану, реалізацію заходів та моніторинг результатів, забезпечить стабільність та розвиток закладу в умовах кризи.

Роль сучасних технологій та інформаційних систем в антикризовому управлінні в сучасному бізнес-середовищі важлива і навіть незамінна. Ось деякі з їхніх ключових функцій і переваг:

- Збір та аналіз даних. Інформаційні системи дозволяють збирати, аналізувати та інтерпретувати великі обсяги даних, що допомагає керівництву отримувати достовірну інформацію для ухвалення стратегічних рішень у важливі моменти.

– Прогнозування та моделювання. За допомогою сучасних технологій можна розробляти моделі прогнозування для виявлення потенційних кризових ситуацій, а також ефективних стратегій управління кризою та її наслідками.

– Комунікація та співпраця. Інформаційні технології забезпечують швидку та ефективну комунікацію в межах організації, що дозволяє швидко реагувати на кризові ситуації та координувати дії різних відділів та підрозділів.

– Моніторинг та контроль. Системи моніторингу дозволяють постійно відслідковувати рівень ризиків та ефективність вжитих заходів з антикризового управління, що дозволяє своєчасно коригувати стратегії та заходи для забезпечення успішного вирішення кризових ситуацій.

– Захист даних та кібербезпека. З урахуванням зростання кількості кіберзагроз, сучасні технології дозволяють забезпечити надійний захист конфіденційної інформації, що є критично важливим у випадку антикризового управління. Запровадження сучасних технологій та інформаційних систем є важливим елементом антикризового управління для КНП «КМКЛ №8». Ось кілька способів, які можуть бути використані для цієї мети:

– Системи управління готельним бізнесом. Використання спеціалізованих програмних продуктів для автоматизації різних аспектів готельного бізнесу, таких як бронювання номерів, управління замовленнями, контроль за запасами та фінансовий облік. Це дозволить ефективніше відстежувати та контролювати всі аспекти готельної діяльності.

– Інтернет-маркетинг та присутність в онлайн просторі. Розвиток сучасних інтернет-технологій дозволяє готелям просувати свої послуги онлайн через веб-сайти, соціальні медіа, онлайн-бронювання та інші канали. Це не лише збільшить обсяги продажів, але й дозволить привернути нових клієнтів.

– Аналітика та прогнозування. Використання аналітичних систем та інструментів для збору та аналізу даних щодо витрат, прибутку, попиту на послуги та інших ключових показників. Це допоможе управлінцям готелю приймати обґрунтовані рішення та прогнозувати можливі кризові ситуації.

– Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). Впровадження CRM систем дозволить готелю ефективно взаємодіяти з клієнтами, забезпечуючи персоналу доступ до інформації про клієнтів та їхні уподобання. Це допоможе створити персоналізовані пропозиції та покращити рівень обслуговування.

– Системи управління якістю (QMS). Впровадження QMS допоможе готелю забезпечити високий стандарт обслуговування та задоволення потреб клієнтів. Це може включати стандартизацію процесів, впровадження систем контролю якості та постійне вдосконалення стандартів обслуговування. Запровадження сучасних технологій та інформаційних систем в антикризовому управлінні КНП «КМКЛ №8» має як переваги, так і недоліки. Переваги:

– Ефективність прийняття рішень. Сучасні інформаційні системи надають доступ до актуальних даних і аналітичних звітів, що дозволяє керівництву готеля швидко аналізувати ситуацію та приймати обґрунтовані рішення в умовах кризових ситуацій.

– Оптимізація ресурсів. Інформаційні системи дозволяють автоматизувати багато рутинних процесів, що зменшує витрати часу і зусиль персоналу, а також ресурси готелю.

– Підвищення конкурентоспроможності. Запровадження передових технологій може зробити готель більш привабливим для клієнтів, підвищуючи якість обслуговування та швидкість реакції на їхні запити.

Недоліки:

– Високі витрати на впровадження. Впровадження сучасних технологій та інформаційних систем може вимагати значних витрат на придбання програмного забезпечення, обладнання та навчання персоналу.

– Потреба у кваліфікованому персоналі. Для успішного впровадження та ефективного використання нових технологій необхідний кваліфікований персонал, який може бути вартістю для підприємства.

– Ризик технічних проблем. Залежність від інформаційних систем може стати причиною тимчасових перебоїв у роботі готелю через технічні неполадки або кібератаки.

Отже, впровадження сучасних технологій та інформаційних систем може бути корисним для антикризового управління КНП «КМКЛ №8», але це потребує уважного аналізу переваг і недоліків з урахуванням специфіки готельного бізнесу. Запровадження сучасних технологій та інформаційних систем є ключовим фактором у підвищенні ефективності антикризового управління. Вони дозволяють збирати, аналізувати та використовувати великі обсяги даних для прогнозування ризиків та прийняття обґрунтованих рішень. Автоматизація процесів управління дозволяє знизити витрати часу та ресурсів на адміністративні завдання, що дозволяє управлінцям більше уваги приділяти стратегічному аналізу та прийняттю стратегічних рішень. Впровадження систем бізнес-аналітики та прогностичного моделювання дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також прогнозувати можливі наслідки вжитих заходів. Цифрові платформи та хмарні технології дозволяють підприємствам підвищити мобільність та гнучкість у веденні бізнесу, що дозволяє їм ефективно адаптуватися до змін у ринкових умовах та конкурентному середовищі. Отже, можна зробити висновок, що сучасні технології та інформаційні системи відіграють важливу роль у забезпеченні успішного антикризового управління на підприємствах. Їх впровадження дозволяє підвищити ефективність управління, знизити ризики та забезпечити стабільність у діяльності

підприємства. Для ефективного антикризового управління важливо застосовувати комплексний підхід, який враховує всі аспекти діяльності підприємства, включаючи фінанси, маркетинг, виробництво, людські ресурси та зовнішнє середовище. Вдосконалення антикризового управління потребує інтеграції різних методів та інструментів для досягнення синергетичного ефекту. Стратегічне планування є ключовим елементом антикризового управління. Розробка детальних планів, які включають сценарії розвитку кризи та відповідні заходи, дозволяє підприємству бути готовим до непередбачуваних ситуацій. Регулярний перегляд і оновлення стратегічних планів є необхідним для адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Одним з основних напрямків вдосконалення антикризового управління є підвищення фінансової стійкості підприємства. Це включає створення резервних фондів, оптимізацію витрат, підвищення ліквідності активів та вдосконалення системи фінансового контролю. Зміцнення фінансової бази дозволяє підприємству швидше реагувати на кризові ситуації.

Сучасні інформаційні технології відіграють важливу роль у вдосконаленні антикризового управління. Використання спеціалізованих програмних продуктів для моніторингу, аналізу та прогнозування дозволяє отримувати оперативну інформацію та приймати обґрунтовані рішення. Впровадження систем управління ризиками та автоматизація процесів сприяють підвищенню ефективності управління.

Професійний розвиток і навчання персоналу є важливим аспектом вдосконалення антикризового управління. Регулярне проведення тренінгів, семінарів та інших навчальних заходів дозволяє працівникам здобувати нові знання та навички, необхідні для ефективного управління кризовими ситуаціями. Особливу увагу слід приділяти розвитку лідерських якостей та стресостійкості керівників. Ефективна комунікація є ключовим фактором успішного антикризового управління. Вдосконалення внутрішніх і зовнішніх комунікаційних каналів дозволяє забезпечити своєчасний обмін інформацією та координувати дії всіх учасників процесу. Прозора та оперативна

комунікація сприяє підвищенню довіри з боку працівників, партнерів і клієнтів. В умовах кризи особливого значення набуває психологічна підтримка персоналу. Впровадження програм психологічної допомоги та управління стресом дозволяє знизити негативний вплив кризових ситуацій на працівників, зберегти їхню мотивацію та продуктивність.

Висновки до розділу 3

У ході проведеного дослідження та формування моделі ефективності та системи управління в медичному закладі КНП «КМКЛ №8» виявлено ключові аспекти, що визначають його загальну ефективність. Аналіз організаційної структури, стратегічного планування, внутрішніх процесів та взаємодії з зовнішнім середовищем слугував основою для розробки конкретних організаційно-управлінських заходів. Ці заходи орієнтовані на оптимізацію роботи персоналу, впровадження інноваційних технологій та створення стимулюючого середовища для підвищення рівня задоволеності праці та результативності персоналу.

Зокрема, важливими напрямками вдосконалення є покращення професійної підготовки та підвищення кваліфікації медичних кадрів, оптимізація внутрішніх процесів та впровадження системи електронного документообігу. Оптимізація роботи персоналу передбачає впровадження стратегій управління, спрямованих на підвищення ефективності та стимулювання працівників.

Зазначені заходи спрямовані на підвищення якості надання медичних послуг, оптимізацію використання ресурсів та підвищення конкурентоспроможності закладу в галузі охорони здоров'я. Ці кроки дозволять КНП «КМКЛ №8» зберегти своє місце як провідного закладу у сфері надання медичних послуг та підтвердити свою репутацію надійного партнера у галузі охорони здоров'я.

ВИСНОВКИ

Процес антикризового управління складається з кількох ключових етапів: визначення причин та ознак кризової ситуації, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; оцінка потенційних наслідків кризи для різних аспектів діяльності підприємства; визначення цілей, завдань та заходів для подолання кризи; реалізація запланованих заходів, моніторинг та корекція дій за потреби; аналіз результатів впроваджених заходів та корекція стратегії на основі отриманих даних. У процесі антикризового управління використовуються різні методи та інструменти, такі як: фінансовий аналіз; маркетинговий аналіз; організаційні заходи; психологічна підтримка. Сприятливі умови для вдосконалення діяльності лікарні визначаються високою кваліфікацією персоналу та добре організованою системою управління. Спостерігається конкурентна перевага завдяки цим сильним сторонам.

Однак слабкі сторони, такі як потреба в покращенні технічного обладнання та розширенні прапорців послуг, вимагають негайних заходів для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності. Загрози, такі як високі витрати на інновації та фінансові труднощі під час пандемії, вимагають ретельного стратегічного планування та управлінської адаптації

Важливими напрямками вдосконалення є покращення професійної підготовки та підвищення кваліфікації медичних кадрів, оптимізація внутрішніх процесів та впровадження системи електронного документообігу. Оптимізація роботи персоналу передбачає впровадження стратегій управління, спрямованих на підвищення ефективності та стимулювання працівників. Зазначені заходи спрямовані на підвищення якості надання медичних послуг, оптимізацію використання ресурсів та підвищення конкурентоспроможності закладу в галузі охорони здоров'я. Ці кроки дозволять КНП «КМКЛ №8» зберегти своє місце як провідного закладу у сфері надання медичних послуг та підтвердити свою репутацію надійного партнера у галузі охорони здоров'я.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасєв Р. Г. Проблеми правового регулювання банкрутства за законодавством України: Дис. канд. юрид. наук. — К., 2019. — С. 32.
2. Банкрутство в Україні. Програма антикризового управління. Матеріали серверу High Standart Group. Режим доступу-
<http://www.bankruptcy.com.ua/>
3. Бердар М.М. Фінанси підприємств. Навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2020. — 352с.
4. Білик Т.О. Теоретичні аспекти прибутку / Т.О. Білик // Формування ринкових відносин в Україні. — 2020. — № 8. — С. 167–173.
5. Бланк І.А. Фінансовий менеджмент: Учбовий курс / І.А. Бланк. — К.: Ніка центр, 2019. — 528 с.
6. Бугай В.З. Аналіз та оцінка фінансової стійкості підприємства / В.З. Бугай, В.М. Омельченко // Держава та регіони. — 2018. — № 1. — С. 34–39.
7. Бурий, С. А. Антикризове управління та управлінські рішення — проблеми підприємств малого бізнесу [Текст] : монографія / С. А. Бурий, Д. С. Мацеха. — Хмельницький: ТОВ «Тріада-М», 2021. — 93 с.
8. Важинський Ф. А., Колодійчук А. В. Сутність антикризового фінансового управління підприємством. Економіка промисловості. 2019. № 5.
9. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : Навч. посібник / В.О. Василенко. - К. : ЦУЛ, 2018. - 504 с.
10. Великий тлумачний словник сучасної української мови / укл. і голов. ред. В. Т. Бусел. К. : Ірпінь; Перун, 2018. 1440 с.
11. Вечірko І. О. Особливості процесуального статусу боржника у провадженні справи про банкрутство // Вісник господарського судочинства. — 2018 —№5. —С.15
12. Вороніна Ю.Є. Виникнення та вирішення конфліктних ситуацій в громадянському суспільстві. Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. праць. Х. : Вид-во ХарPI НАДУ “Магістр”, 2020. № 1 (57). С.296-300.

13. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: Навч. посіб. –2-ге видання. – К.: Центр учбової літератури, 2020. – С. 313.
14. Горова, К. О. Застосування аутсорсингу в антикризовому управлінні підприємством [Текст] / К. О. Горова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2017. – Вип. 2, Т.1. – С. 21
15. Горovий, Д. А. Віртуальний капітал підприємства: проблеми і перспективи його використання [Текст] : монографія / Д. А. Горovий. – Х. : ХНАДУ, 2018. – 280 с.
16. Господарський процес України, навчальний посібник, Б.М. Грек, І.Б. Шицький - К.: Прецедент, 2023. - 355 с.
17. Джунь В. Вдосконалення структури провадження у справах про не-спроможність: проблемні питання // Право України. — 2019. — № 5.
18. Довгань, Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації [Текст] / Д. А. Довгань // Вісник Чернівецького торговельно економічного інституту. Економічні науки. – 2018. – Вип. 3. – С. 152-156.
19. Економічний аналіз : [навч. посібник] / [М.А. Болюх, В.З. Бурчевський, М.І. Горбатюк та ін.] ; за ред. М.Г. Чумаченко. – К. : КНЕУ, 2021.
20. Економічний аналіз: Навч. посібник. За ред. Волкової Н.А./ Н.А. Волкова, Р.М. Волчек, О.М. Гайдаєнко та ін. Одеса: ОНЕУ, ротاپронт. 2020.
21. Економічний енциклопедичний словник : у 2 т. / [С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, О. А. Ксенко, С. І. Юрій]; ред. С. В. Мочерний. Л.: Світ, 2016.
22. Єпіфанова І. Ю. Прибутковість підприємства: сучасні підходи до визначення сутності / І.Ю. Єпіфанова, В.С. Гуменюк // Економіка і суспільство. – 2018. – №3. – С. 189 – 192.
23. Єпіфанова І. Ю. Сутність антикризового управління підприємства [Електронний ресурс] / Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. // Економіка та суспільство. – 2016. – №2. – С. 265-269. – Режим доступу: www.economyandsociety.in.ua

24. Єпіфанова І. Ю. Управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств. Монографія / М. П. Войнаренко, І. Ю. Єпіфанова. – Вінниця : ВНТУ, 2021. – 188 с.
25. Єпіфанова І. Ю. Фінансовий аналіз та звітність : практикум / І. Ю. Єпіфанова, В. В. Джеджула. – Вінниця : В НТУ, 2017. – 143 с.
26. Журавська А. Р. Теоретичні засади антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами / А. Р. Журавська // Вісник Житомирського національного агроекологічного університету. – 2018. – № 1-2(2). – С. 227-235.
27. Заболотній С.В. Правове регулювання судових процедур банкрутства та порядок їх застосування / С.В. Заболотній // Юридичний вісник. – 2020. – № 2. – С. 58–61.
28. Загородній А.Г., Партии Г.О. Бухгалтерський облік: основи теорії та практики. К.: Т-во «Знання», КОО, 2020. 377 с.
29. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2343-12/page>
30. Коваленко Л.О., Ремньова Л.М. Фінансовий менеджмент: Навч. пос.-3-тє вид., випр. і доп. - К.: Знання, 2018. – 483с
31. Кондратюк О.М. Сенергія інформації в управлінні витратами підприємства / О.М. Кондратюк, О.В. Школа // Держава та регіони. – 2020. – №6. – С. 253 – 255
32. Кучерява А. С. Прибутковість підприємства та шляхи її підвищення / А.С. Кучерява // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2018. – №40. – С. 38 – 41.
33. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник / Л. О. Лігоненко. — К. : КНТЕУ, 2021. — 824 с.
34. Лойко В.В. Шляхи збільшення обсягу прибутку та підвищення дієвості управління прибутком промислового підприємства в сучасних умовах

господарювання / В.В. Лойко, Е.С. Несенюк // Міжнародний науковий журнал. – 2017. – №7. – С. 68 – 71.

35. Ляпунова Н. Стійка фінансова неспроможність як ознака приховування банкрутства // Вісник Академії правових наук України. - 2020.

36. Мазур О.Є. Ринкове ціноутворення. Навчальний посібник - К.: Центр учбової літератури, 2017. – 480 с.

37. Маховка, В. М. Формування системи антикризового управління туристичними підприємствами [Текст] : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Маховка В. М. – Полтава, 2015. – 277 с.

38. Мелень О.В. Актуальні питання прибутковості підприємства та шляхи її збільшення / О.В. Мелень, Ю.Ю. Холондач // Вісник Нац. техн. ун-ту «ХП»: зб. наук. пр. темат. вип. : Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х. : НТУ «ХП». – 2018. – №25 – С. 123 – 126.

39. Мелех Л.В. Санація боржника як судова процедура у справі про банкрутство / Л.В. Мелех, К.І. Круць // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2018. – № 7. – С. 110–114.

40. Мельниченко, О. О. Визначення економічної сутності кризи підприємства та основних її видів [Текст] / О. О. Мельниченко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. – 2015. – №2(9).

41. Мельниченко, О. О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання [Текст] / Олександр Олександрович Мельниченко // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 157-162. – ISSN 1993-0259.

42. Мілько Л. В. Облік фінансових результатів підприємства та формування фінансової звітності / Л. В. Мілько, Я. А. Хотенчук // Науково-інформаційний центр «Знання». 2018. С. 48.
43. Мішеніна Н.В. Економічний аналіз: навчальний посібник / Н.В. Мішеніна, Г. А. Мішеніна, І. Є. Ярова. Суми : Сумський державний університет, 2019. 306 с.
44. Обушак Т.А. Сутність фінансового стану підприємства / Т.А. Обушак // Актуальні проблеми економіки. – 2017. – № 9. – С. 92–98.
45. Огійчук М. Ф. Суть прибутку та підходи до методики його визначення / М. Ф. Огійчук // Економіка АПК. – 2019. – № 6. – С. 31 – 45. 4
46. Олександренко І.В. Основні причини банкрутства підприємств/І.В. Олександренко, Л.І. Іщук // Економічний форум. – 2019.
47. Офіційний сайт Державної служби статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
48. Партін Г.О. Особливості впливу основних чинників на фінансову стійкість підприємства в умовах фінансово-економічної кризи / Г.О. Партін, О.В. Дідух // Науковий вісник НЛТУ України. – 2020. – № 20.8. – С. 275–279.
49. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р., № 2755-VI (зі змінами та доповненнями) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/275517>
50. Поляков Б. М. Законодавство України про банкрутство: теорія та практика його застосування - К. : Юрид. думка, 2017. - С. 107.
51. Романова Т.В. Чинники, що впливають на збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах / Т.В. Романова, Є.О. Даровський // Ефективна економіка. – 2018. – № 4.
52. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища / Романяк Г. М. // Наукові записки. – 2016. – №1. – С. 235-239.
53. Рудницька О.М. Шляхи покращення фінансового стану українських підприємств / О.М. Рудницька, Я.А. Біленська // Логістика. – 2019. – № 649. – С. 132–138.

54. Системна криза в Україні: передумови, ризики, шляхи подолання : аналіт. доп. / [Я.А. Жаліло, К.А. Кононенко, В.М. Яблонський та ін.] ; за заг. ред. Я.А. Жаліла. – К. : Вид-во НІСД, 2019. – 132 с.
55. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посібник / О. М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2019. – 568 с.
56. Скоробогата Л.В. Оцінка та технології обліку економічного потенціалу діяльності підприємств : дис. канд. екон. наук : спец. 08.06.04 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит» Л.В. Скоробогата ; Державна академія статистики, обліку та аудиту Держкомстату України. К., 2020. 220 с.
57. Суздальцев О.М. Антикризове управління як один із напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства / О.М. Суздальцев, К.О. Гайдаш // Вісник Донецького університету економіки та права. – 2017. – № 1
58. Супрун, В. О. Моделі антикризового управління машинобудівним підприємством в умовах довготривалої економічної кризи [Текст] / В. О. Супрун // Фінансовий простір. – 2015. – №2(18). – С. 399-403.
59. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління в закладі охорони здоров'я : навч. посіб. / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2019. – 560 с.
60. Тітов М.І. Банкрутство: матеріально-правові та процесуальні аспекти. - Х.: Консум, 2017. - 192 с.
61. Тютюник Ю. М. Фінансовий аналіз: навч. посібник. Полтава: ІнтерГрафіка, 2019. 288 с.
62. Фединець Н. І. Управління змінами в організації. Наук. вісник Нац. лісотех. унту України. 2011. Вип. 21.15. С. 292–298.
63. Філатов В.А. Розпорядження майном боржника. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://filatov.kiev.ua/uk/arbitrazhnyi/rozporyadzhennyamaynomborzhnika>
64. Фінансова діяльність підприємства / [О. М. Бандурко, М. Я. Коробов, П. І. Орлов, К. Я. Петрова]. К.: Либідь, 2019. 310 с.

65. Череп А. В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства / А. В. Череп, С. В. Северина // Економічний простір. – 2020. – № 37. – С. 277-282.

66. Чернявська, Т. А. Антикризове управління підприємств транспорту в умовах турбулентності [Текст] / Т. А. Чернявська // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2020. – Вип. 18., ч. II. – С. 247-252.

67. Основи менеджменту і маркетингу в медицині [Текст]: навч. посіб./ Т.В. Єрошкіна, О.П. Татаровський, Т.М. Полішко, С.С. Борисенко. – Д.: РВВ ДНУ, 2012. – 64с.
<http://repository.dnu.dp.ua:1100/upload/684df33d49a58cdfedc1417ff334ba89Management-KLD.PDF>

68. Стратегічний план розвитку комунального некомерційного підприємства “Київська міська клінічна лікарня №8” виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) на середньостроковий період (2021 – 2023 роки) (із змінами)

[https://kyivaudit.gov.ua/vr/ka/company.nsf/0/8442FB27FED35920C2258781003BCA64/\\$file/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%202021-2023.pdf](https://kyivaudit.gov.ua/vr/ka/company.nsf/0/8442FB27FED35920C2258781003BCA64/$file/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%202021-2023.pdf)

69. Медичний портал КМДА. Комунальне некомерційне підприємство "Київська міська клінічна лікарня №8" виконавчого органу Київської міської ради <https://med.kyivcity.gov.ua/medview/150.html>

70. Медичний портал КМДА. Медичні заклади <https://med.kyivcity.gov.ua/medlist/>

71. Менеджмент організацій: Мед. та фармац. менедж. / О. В. Баєва. — К. : ДП «Вид. дім «Персонал», 2009. — 336 с.

72. Management: Principles and Practices by Lallan Prasad/ S.S. Gulshan – 2011 by Lallan Prasad/ S.S. Gulshan

73. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. С. Іванілов – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 728 с.
http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf.
74. Hanna Matukova, Valentyna Khrapkina, Daria Matukova-Yaryha, Alla Maksimova, Natalia Bahashova. Innovative Forms of Management for Companies Under Rehabilitation Advances in Economics, Business and Management Research, volume 129 III International Scientific Congress Society of Ambient Intelligence 2020 (ISC-SAI 2020)
75. Менеджмент у системі медичної допомоги населенню: [Навч. посібник] Вишнівецький І.І., Гур'янов В.Г., Жила А.В., Журавель В.І., Кожемякіна Т.В., Короткий О.В., Парій В.Д., Матукова Г.І., Матукова-Ярига Д.Г., Юнгер В.І./ За заг. ред. д. мед. н., проф. Парія В.Д. і д. мед. н., проф. Журавля В.І.; Національний медичний університет імені О.О. Богомольця. – Київ, 2022. – 1347 с
76. Малащук Д.В. Особливості інноваційного потенціалу машинобудування України. Актуальні проблеми економіки. 2005. №2. с. 120
77. Сайт КНП «КМКЛ №8» URL: <https://kmk18.com.ua/>
78. Сайт клініки «SMART medical center» URL: <https://smartmedicalcenter.ua/specials/>
79. Наказ МОЗ України №142 від 14.03.2011 р. «Про вдосконалення акредитації закладів охорони здоров'я» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0678-11#n39>
80. Стандарти акредитації закладів охорони здоров'я. Затверджено Наказом МОЗ України №142 від 14.03.2011. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0680-11#Text>
81. Портал Національної служби охорони здоров'я України, розділ «Оплати надавачам медичної допомоги за програмою медичних гарантій» URL: <https://edata.e-health.gov.ua/e-data/dashboard/pmg-pay>

82. Портал Національної служби охорони здоров'я України, розділ «Звіт про доходи та витрати надавачів медичних послуг (окремі показники)»
URL: <https://edata.e-health.gov.ua/e-data/dashboard/1-hc>

83. Шаранов Р.С. «Алгоритм антикризового управління підприємства» Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки, 2021, вип. 6 (39)

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток 1
До Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку
1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
		2024	01	01
Підприємство	КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО "КИЇВСЬКА МІСЬКА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ №8" ВИКОНАВЧОГО ОРГАНУ КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ (КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ)	за СДРПОУ	05497146	
Територія	м. Київ	за КАТОТТГ ¹	8037800000	
Організаційно-правова форма господарювання	КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО	за КОПФГ	150	
Вид економічної діяльності	ДІЯЛЬНІСТЬ ЛІКАРНЯНИХ ЗАКЛАДІВ	за КВЕД	86.10	
Середня кількість працівників ²	936			
Адреса, телефон	КОНДРАТЮКА ІОРІЯ ВУЛ. 8			
Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака				
Складено (зробити позначку «x» у відповідній клітинці):				
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			x	
за міжнародними стандартами фінансової звітності				

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2023 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
первісна вартість	1000	46 819	46 305
накопичена амортизація	1001	46 819	46 305
Незавершені капітальні інвестиції	1005	16 860	50 652
Основні засоби:	1010	131 658	156 995
первісна вартість	1011	310 410	365 469
знос	1012	178 752	208 474
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	195 337	253 952
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	51 505	57 412
в т.ч. виробничі запаси	1101		
незавершене виробництво	1102		
готова продукція	1103		
товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 377	480
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість із нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	97 702	78 303
в т.ч. готівка	1166		
рахунки в банках	1167	97 702	78 276
Витрати майбутніх періодів	1170	16	12
Інші оборотні активи	1190	9	10
Усього за розділом II	1195	152 609	136 217
III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	347 946	390 169

Продовження додатка І

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	28 071	28 071
<i>у т.ч. внески до незареєстрованого статутного капіталу</i>	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	94 922	86 904
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		
Неоплачений капітал	1425		
Видучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	122 993	114 975
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525	53 182	80 803
Усього за розділом II	1595	53 182	80 803
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	19	49
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635		61
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660	6 062	21 713
Доходи майбутніх періодів	1665	165 690	172 368
Інші поточні зобов'язання	1690		200
Усього за розділом III	1695	171 771	194 391
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1700	347 946	390 169

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

Хоменко Ігор Петрович
(ініціали, прізвище)

Омельченко Оксана Борисівна
(ініціали, прізвище)

¹Кодификатор адміністративно-територіальних одиниць на території територіальних громад

²Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики

Підприємство

КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО "КИЇВСЬКА МІСЬКА
КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ №8" ВИКОНАВЧОГО ОРГАНУ КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ
РАДИ (КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ)
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

Коди		
202		
4	01	01
05497146		

за ЄДРПОУ

**Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід)
за 2023 рік**

Форма № 2

Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	267 942	290 737
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	341 840	299 726
Валовий:			
прибуток	2090		
збиток	2095	73 898	8 989
Інші операційні доходи	2120	116 857	6 870
Адміністративні витрати	2130	26 124	27 342
Витрати на збут	2150		
Інші операційні витрати	2180	35 452	413
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190		
збиток	2195	18 617	29 874
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	18 617	29 874
<i>в т.ч. дохід від благодійної допомоги</i>	2241		13 795
Фінансові витрати	2250		
Витрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290		
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350		
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	107 641	57 447
Витрати на оплату праці	2505	203 489	186 996
Відрахування на соціальні заходи	2510	44 023	40 809
Амортизація	2515	30 772	24 023
Інші операційні витрати	2520	17 491	18 206
Разом	2550	403 416	327 481

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

Хоменко Ігор Петрович
(ініціали, прізвище)

Омельченко Оксана Борисівна
(ініціали, прізвище)

Коди		
202		
4	01	01
05497146		

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство

КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО "КИЇВСЬКА
МІСЬКА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ №8" ВИКОНАВЧОГО ОРГАНУ
КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ (КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ДЕРЖАВНОЇ
АДМІНІСТРАЦІЇ)

за ЄДРПОУ

(найменування)

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) за 2023 рік

Форма № 3

Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	270 930	254 343
Повернення податків і зборів	3005		
у тому числі податку на додану вартість	3006		
Цільового фінансування	3010	92 171	50 118
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	61	
Надходження від повернення авансів	3020		
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	9 003	
Надходження від операційної оренди	3040	47	166
Інші надходження	3095	11 195	10 126
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	100 351	46 974
Праці	3105	155 229	152 475
Відрахувань на соціальні заходи	3110	41 923	40 821
Зобов'язань з податків і зборів	3115	38 252	37 278
Витрачання на оплату авансів	3135		
Витрачання на оплату повернення авансів	3140		
Інші витрачання	3190	1 382	1 611
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	46 270	35 594
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200		
необоротних активів	3205		
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215		
дивідендів	3220		
Надходження від деривативів	3225		
Інші надходження	3250		
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255		
необоротних активів	3260	65 669	6 516
Виплати за деривативами	3270		
Інші платежі	3290		
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	- 65 669	- 6 516
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
власного капіталу	3300		
отримання позик	3305		
Інші надходження	3340		
Витрачання на:			
викуп власних акцій	3345		
погашення позик	3350		
сплату дивідендів	3355		
сплату відсотків	3360		
Інші платежі	3390		

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395		
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	- 19 399	29 078
Залишок коштів на початок року	3405	97 702	68 624
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410		
Залишок коштів на кінець року	3415	78 303	97 702

Керівник

(підпис)

Хоменко Ігор Петрович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Омельченко Оксана Борисівна

(ініціали, прізвище)

