

4
08.12.2022

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

ДОНЕЦЬ (БУРКОТ) Ольга Олегівна
(студентка групи ЗМО-21-2м)

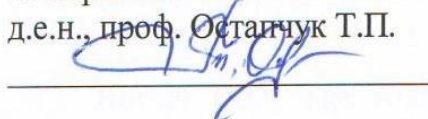


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**РОЛЬ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ
ОРГАНІЗАЦІЇ**

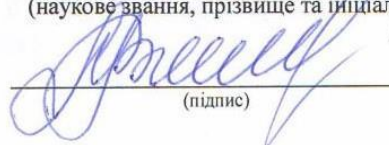
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 9
від 30.11.2022
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Останчук Т.П.



Керівник роботи:

д.е.н., проф. Тарасюк Г.М.
(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Назаренко Т.П.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2022

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	4
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управлінського консультування організації.....</i>	7
1.1. Суть та особливості управлінського консультування.....	7
1.2. Наукові принципи і сучасні моделі консультування	19
1.3. Методи управлінського консультування та його нормативно-правове забезпечення.....	25
Висновки до розділу 1.....	28
<i>Розділ 2. Оцінка системи управлінського консультування в діяльності КП «Лікарня №1» Житомирської міської ради</i>	30
2.1. Організаційно-управлінська характеристика підприємства.....	30
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану діяльності підприємства.....	35
2.3. Характеристика основних інструментів управлінського консультування на підприємстві	42
Висновки до розділу 2.....	52
<i>Розділ 3. Напрями удосконалення управлінського консультування на КП «Лікарня №1» Житомирської міської ради</i>	53
3.1. Розвиток концептуальних підходів до процесу консультування.....	53
3.2. Обґрунтування запропонованих заходів.....	60
Висновки до розділу 3.....	66
<i>Висновки</i>	68
<i>Список використаних джерел.....</i>	72
<i>Додатки.....</i>	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Основним завданням управлінського консультування є надання допомоги клієнтам у вирішенні їх управлінських та ділових проблем, оптимізації їх бізнесу, підвищенні ефективності функціонування організації.

Управлінське консультування - це професійна діяльність, яка полягає у наданні незалежних і об'єктивних порад та технічної допомоги кваліфікованими спеціалістами фірмам, організаціям, окремим підприємцям з метою сприяння у визначенні та дослідженні управлінських проблем, пошуку їх оптимальних рішень, методології впровадження рекомендацій.

Потреба у допомозі консультантів обумовлена не тільки їх новими знаннями, аналітичними вміннями, заходами та методологічними підходами, які може привнести консультант в клієнтську організацію, а й тим, що сторонні консультанти покликані допомагати менеджерам орієнтуватися в складних умовах прискорення технологічних змін, швидкого зростання ділової активності, що надзвичайно впливає на майбутнє організації.

Керівництву будь-якої компанії доводиться рахуватися з мінливими умовами ведення бізнесу. Як лідерам ділового світу, так і невеликим компаніям потрібно чітко розуміння масштабів і суті змін, що відбуваються, а також знання нових концептуальних підходів, необхідних для успішного ведення справ.

Продукцентами консалтингового продукту, що визначають пропозицію на консалтинговому ринку, є консалтингові фірми. Консалтингова фірма - це підприємство, що займається професійним консалтингом, а саме надає консультаційні послуги клієнтам (виробникам, продавцям та споживачам) за допомогою спеціально навчених осіб відповідної кваліфікації, здатних визначити, проаналізувати та розробити модель вирішення будь-якої управлінської проблеми. Продуктом виробничої діяльності консалтингової фірми (якщо до виробництва можна віднести процес створення будь-якого

кінцевого продукту, навіть послуги) є консультаційна послуга, яка є товаром і має конкретне матеріальне втілення.

Питання управлінського консультування досліджуються багатьма дослідниками: І. Ансоффа, А. А. Дж. Стрікланда, А. А. Томпсона, І. Івановою, В. Герасимчук, Т. Остапчук, О. Петуховою, Г. Тарасюк, О. Пащенко, О. Шереметом.

Тому тема роботи є актуальною, в тому числі і для закладів охорони здоров'я.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення й уточнення теоретичних основ щодо управлінського консультування на підприємстві, а також обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управлінського консультування в закладі охорони здоров'я.

Для досягнення мети магістерської кваліфікаційної роботи перед автором були поставлені наступні **завдання**:

- дослідити поняття та суть управлінського консультування у діяльності організації;
- розглянути сучасні принципи та моделі управлінського консультування;
- охарактеризувати основи методології та методи управлінського консультування;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності КП «Лікарня №1» Житомирської міської ради;
- охарактеризувати існуючу систему управлінського консультування в організації;
- визначити напрями удосконалення системи управлінського консультування на прикладі КП «Лікарня №1» Житомирської міської ради.

Об'єктом дослідження магістерської кваліфікаційної роботи є процес управлінського консультування в організації.

Предметом дослідження магістерської кваліфікаційної роботи є теоретичні, методичні і прикладні аспекти управлінського консультування

організацій.

Методи дослідження. В дослідженні використані методи наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо.

Інформаційною базою при написанні магістерської роботи послужили вітчизняні та закордонні публікації з питань управлінського консультування, звіти КП «Лікарня №1» Житомирської міської ради, статистичні дані галузі охорони здоров'я.

Наукова новизна одержаних результатів:

дістало подальшого розвитку:

удосконалення методичних рекомендацій управлінського консультування в організаціях галузі охорони здоров'я, а також пропозиція щодо створення медичного хабу для управлінського консультування закладів охорони здоров'я громад області.

Практична значення одержаних результатів одержаних у магістерській кваліфікаційній роботі, полягає у тому, що їх впровадження дозволить удосконалити систему управлінського консультування КП «Лікарня №1» Житомирської міської ради.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи налічує 72 сторінок основного друкованого тексту, у тому числі: 8 таблиць, 15 рисунків, список використаних джерел – 60 найменування на 4 сторінках, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Суть та особливості управлінського консультування

На сучасному підприємстві існує одна причина щодо вживання консультування, а саме очікуваний позитивний економічний ефект. Він може бути негайним, відкладеним, отриманий за рахунок додаткових вступів, або за рахунок економії. Як економічний ефект, може розглядатися вчення персоналу або зменшення ризику в ухваленні рішень. Крупні консультаційні проекти, такі як розробка стратегій, оптимізація оргструктури, націлені на довгострокову перспективу. В цьому випадку складність оцінки діяльності консультантів полягає в тому, що результати можуть бути видні не відразу, особливо це має місце при реорганізації структур компанії. Інколи впровадження рекомендацій приводить до тимчасового падіння прибутку. Впровадження рекомендації може поглинути додаткові засоби. Консультанти рекомендують збільшити чисельність персоналу, підвищити оклади, що мало узгоджується з миттєвими інтересами клієнтів, але можуть позитивно вплинути на положення фірми-клієнта в майбутньому.

Невеликі завдання, наприклад, дослідження окремих аспектів якості продукції, можуть принести негайний прибуток. Існує цілий ряд робіт, що виконуються консультантами, результати від яких можна розрахувати досить точний. Наприклад, питання складування, стандартизації документів і так далі. На жаль, такі роботи є незначними по питомій вазі від всього об'єму робіт.

Консультування застосовується в сферах, в яких використання власного персоналу неможливе. В першу чергу, це ревізія маркетингу і ревізія управління. Якщо ревізія управління застосовується окремо украй рідко, частіше – при розробці стратегій або оргструктури, то ревізія маркетингу – звичайна процедура, для якої не потрібно спеціального приводу [5].

Підставою для ревізії маркетингу служить падіння, стабілізація, або недостатнє зростання збуту, широкий наступ конкурентів, розробка крупної рекламної кампанії. Власний персонал будь-якої кваліфікації не в змозі дати повну і об'єктивну оцінку ситуації, навіть досліджуючи її по напрацьованій методиці, із-за особистої зацікавленості в результаті. Консультант вільний від представлень підприємства, не має особистих інтересів на підприємстві клієнта. Його рекомендації об'єктивні. Економічний ефект виходить у вигляді підвищення ефективності маркетингового комплексу. Він може виразитися в збільшенні збуту, скороченні витрат на маркетинг, підвищенні віддачі рекламної кампанії, і так далі.

Консультування застосовується для спеціальних разових заходів, що вимагають високої кваліфікації і спеціального досвіду (рис. 1.1).

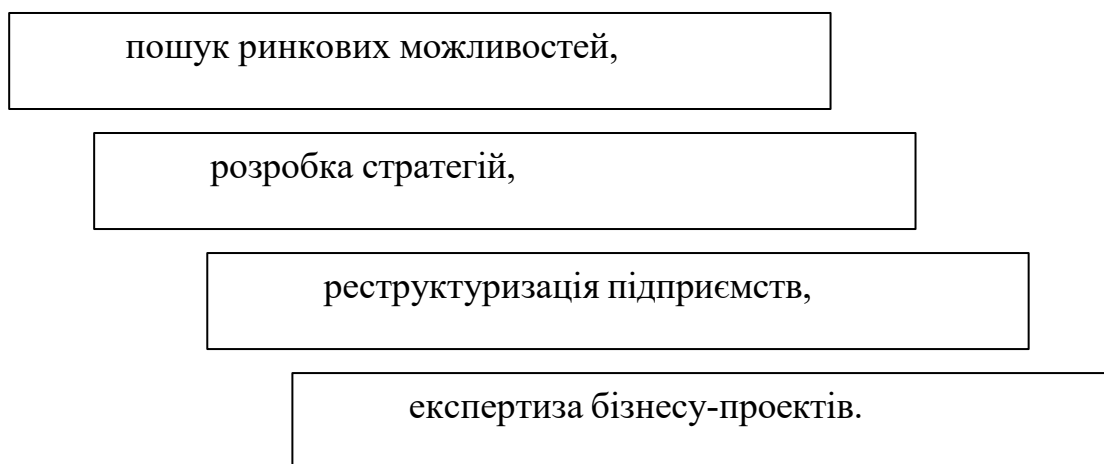


Рис. 1.1. Заходи що застосовуються для консультування

Джерело: складено автором за [5].

Заходи такого роду носять разовий характер, і в той же час можуть бути надзвичайно об'ємні. Підприємство просто не має персоналу необхідної кваліфікації, оскільки в «нормальному» режимі функціонування він не потрібний. Консультування надає необхідний персонал і максимально ефективну роботу. Економічний ефект в різних випадках досягається по-різному. Знаходження ринкових можливостей і розробка стратегій дають

довгострокову перевагу у вигляді економії засобів на непродуктивних витратах, конкурентна перевага, перевага в часі. Ефективність реструктуризації може виразитися в збільшенні збуту або скороченні витрат, у вивільненні потужностей підприємства, або, наприклад, зв'язаного капіталу. Коректування бізнес-проекту за результатами експертизи запобіжить непродуктивним витратам.

Консультування застосовується при вирішенні складних і значимих проблем, коли необхідно мати об'єктивну альтернативну точку зору.

Управлінське консультування - це творча професія, де можна винаходити все нові і нові методи, отримувати все нові знання [23]. У цьому сенсі вона сильно відрізняється від аудиту, наприклад, або від консультування по технічних, фінансових, правових питаннях.

Спочатку багато компаній позиціювали себе на ринку лише як аудиторські компанії. Вибудовувавши певні стосунки зі своїми клієнтами, виявляли значне розширення спектру їх потреб. Багато підприємств стали звертатися не лише за аудиторською допомогою, але і за вирішенням різних бізнесу-питань. Тому в аудиторських компаніях стали створюватися підрозділи по управлінському консультуванню. Однак, більшу перевагу компанії віддають аудиторським послугам – це стабільніший ринок. Тобто, на ній є певне число учасників та клієнтів.

Консультування - швидко зростаючий ринок. Сьогодні, по деяких оцінках, по темпах зростання лише ринок інтернету-технологій, телекомунікацій випереджає консультування.

Проаналізуємо попит на консультування лише по двох шкалах - доступності і бажаності консультаційних послуг. Доступність була максимальною, у фірм були гроші, вони були готові платити. Бажаність була присутня у меншій мірі, тобто не було чіткого розуміння того, навіщо це потрібно. Були величезні прибутки, величезна рентабельність. Тепер ситуація змінилася - в даний час виживають лише найбільш ефективні компанії, щоб потрапити в число найбільш ефективних компаній, недостатньо своїх сил.

Потрібно залучати професіоналів-управлінців, оскільки, це вигідніше і економічно доцільніше. Зайва самовпевненість в цих питаннях і віра у власну непогрішимість часом обходиться клієнтові набагато дорожче.

Управлінське консультування — професійна діяльність, яка полягає у наданні незалежних і об'єктивних порад та технічної допомоги кваліфікованими спеціалістами фірмам, організаціям, окремим підприємцям з метою сприяння останнім у визначенні та дослідженні управлінських проблем, пошуку їх оптимальних рішень, методології впровадження рекомендацій (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Можливості управлінського консультування

Джерело: складено автором за [34].

Основні завдання управлінського консультування представлені на рисунку 1.3.

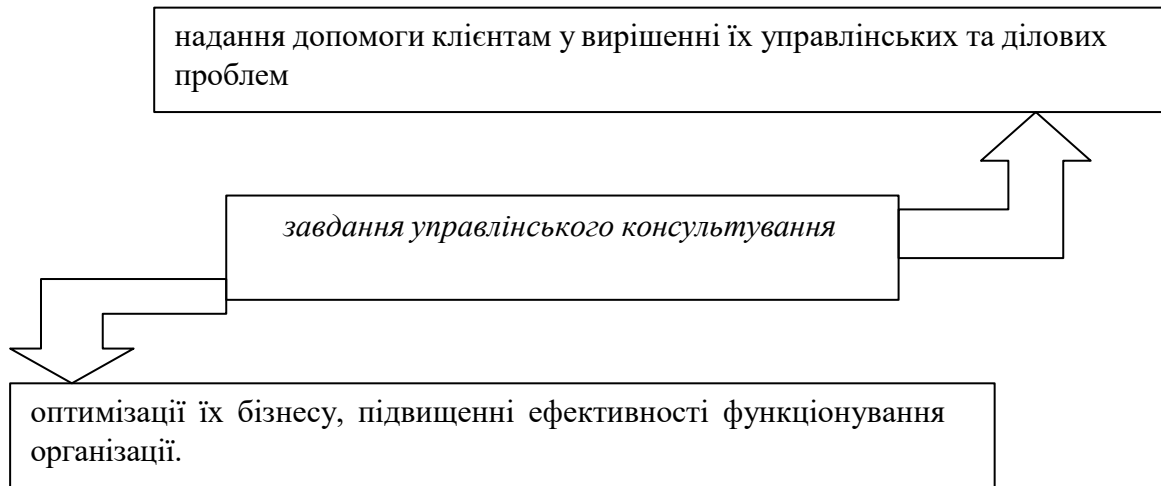


Рис. 1.3. Основні завдання управлінського консультування

Джерело: складено автором за [33].

Перелік консалтингових продуктів формується під впливом потреб клієнтів (рис. 1.4). До основних типів консалтингових продуктів слід віднести:

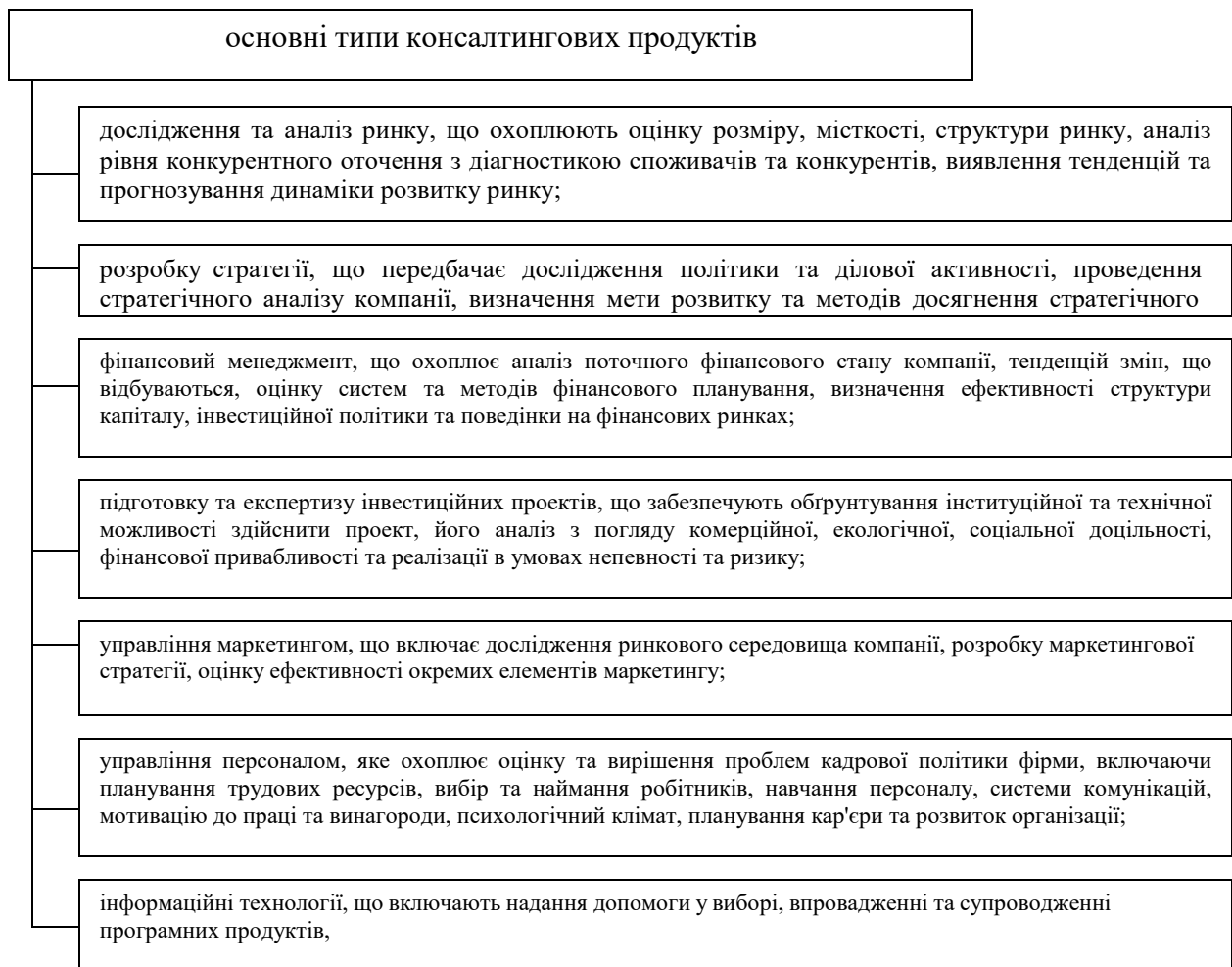


Рис. 1.4. Основні типи консалтингових продуктів

Джерело: складено автором за [35].

Менеджмент-консалтинг, який є особливим видом консультаційної діяльності, має специфічні професійні ознаки. Характерні риси роботи консультантів з управління наведені на рисунку 1.5.

Загальна ерудиція та компетентність. Практики-консультанти повинні володіти не тільки високим рівнем знань, навиків, досвіду та спеціальної компетенції, — їх успішна робота в цілому залежить від інтелектуальних та особистих рис.

Незалежність та неупередженість. Внаслідок своєї економічної, адміністративної, емоційної незалежності консультанти, працюючи з клієнтом, пропонують необхідні об'єктивні рішення, які не впливають на їхні власні інтереси.

Рекомендаційність пропозицій. Консультанти не мають адміністративної влади і виступають як радники запропонованих змін. Прийняття рішення та відповідальність за нього несуть менеджери та керівники організацій.

Спеціальна кваліфікована експертиза. Володіючи комплексом накопичених професійних знань та досвідом роботи, консультанти часто виступають як незалежні оцінювачі рішень клієнта.

Конфіденційність. У етичному кодексі консультантів зазначено, що дотримання інформаційної безпеки гарантує клієнту, що інформація щодо проблем даної організації не вийде за її межі.

Рис. 1.5. Характерні риси роботи консультантів з управління

Джерело: складено автором за [25].

Розглядаючи управлінське консультування як індустрію, рівень розвитку якої перебуває під впливом загальноекономічного та політичного становища країни, її інтеграції у світову співдружність, слід визначити фактори, що впливають на кон'юнктуру ринку консалтингових послуг.

Особливості функціонування даного ринку в цілому визначаються специфікою самого продукту — консалтингової послуги.

Консалтингова послуга — інтелектуальний продукт, що залишається у володінні клієнта після завершення консультування [12].

Специфіка консалтингової послуги полягає в її удаваній невідчутності, непомітності та, як правило, у відсутності завершеної матеріальної форми. Тому ідентичні консалтингові продукти, виконані двома консалтинговими фірмами, можуть відрізнятися не тільки за формою, але й мати різну методологію розробки та зміст. Клієнт може оцінити якість наданої йому послуги або відразу після завершення процесу консультування, через деякий проміжок часу.

Окрім того, якість послуги та результативність консультування в цілому безпосередньо залежать від особистої участі та професіоналізму конкретного консультанта. У зв'язку з цим особливого значення набувають взаєморозуміння консультанта і клієнта та їх плідне співробітництво. У разі успіху клієнт схильний його ототожнювати не стільки із змістом та якістю проведених робіт, скільки із особистістю консультанта. Така персоналізація допомоги обумовлює певну специфіку попиту на ринку консалтингу: купують не лише певні послуги, а й окремих консультантів.

Кон'юнктура ринку консультаційних послуг визначається співвідношенням попиту і пропозиції, рівнем ціноутворення і стратегією поведінки продавців та покупців на цьому ринку.

Потреба у допомозі консультантів обумовлена не тільки їх новими знаннями, аналітичними вміннями, заходами та методологічними підходами, які може привнести консультант в клієнтську організацію, а й тим, що сторонні консультанти покликані допомагати менеджерам орієнтуватися в складних умовах прискорення технологічних змін, швидкого зростання ділової активності, що надзвичайно впливає на майбутнє організації. Основними причинами залучення консультантів в організацію є наступні (рис. 1.6).

В Україні до консультантів компанії звертаються вже тоді, коли ситуація стає безвихідною. Наприклад, в Америці – навпаки, на початку виникнення проблем: набагато простіше і набагато ефективніше зробити щось ще до початку проблеми, що їй запобіжить ще до того, як вона виникне, чим боротися з виниклою хворобою.

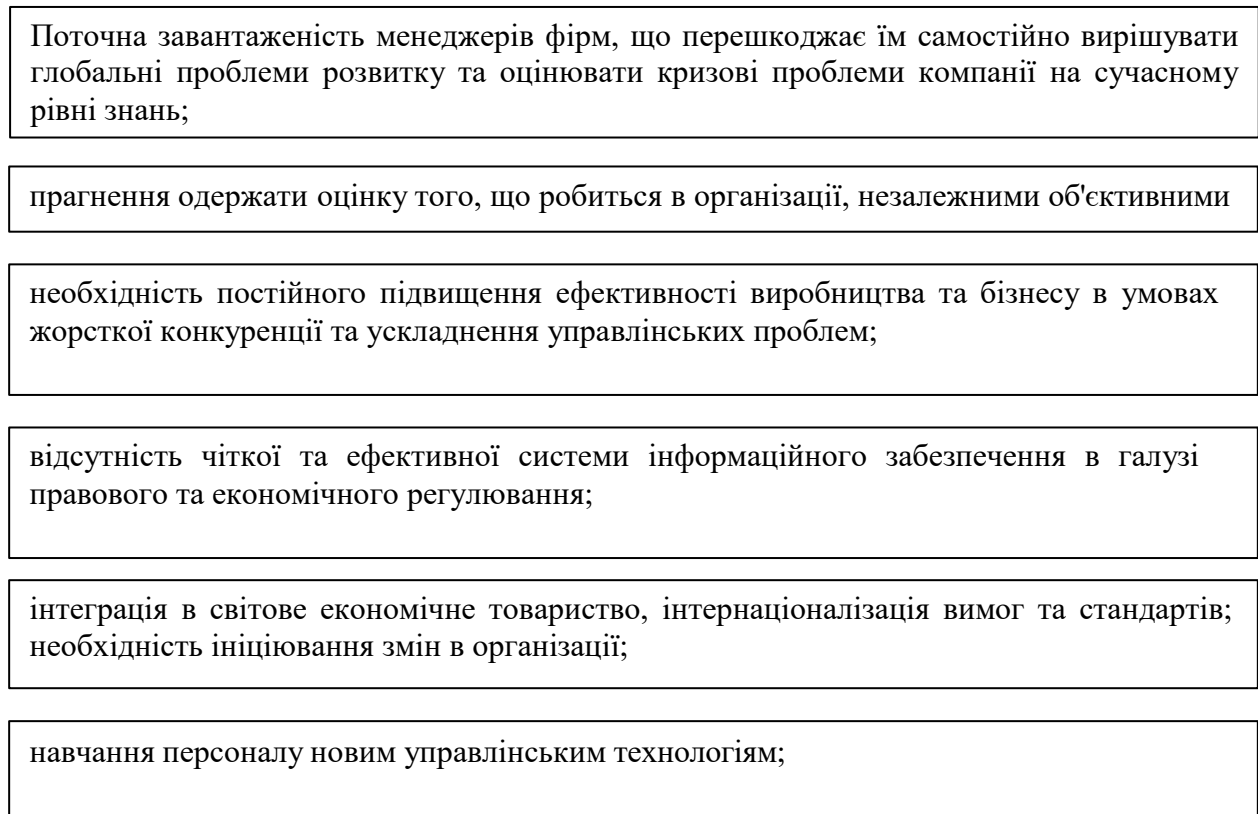


Рис. 1.6. Причини залучення консультантів в організацію

Джерело: складено автором за [12].

Також, існує проблема взаємодії українських традицій в консультуванні, що формуються. Впливу західної корпоративної культури на ринок. Консультанти, орієнтовані на експансію західних управлінських цінностей, прагнуть діяти за принципом «не треба винаходити велосипед – вже все на Заході розроблено, нам залишилося лише це освоїти». Цю модель можна назвати екстенсивною. Консультанти, що мають власні розробки, свій багатий досвід, який цікавіше і продуктивніше за західні постулати, коректують західні цінності відповідно до власних вистав. Тут є видимою інтенсифікована модель переосмислення західних цінностей. Але оскільки практика бізнесу відрізняється від практики західного бізнесу, то представляється, що на пересіченні цих двох моделей виникатимуть унікальні моделі. Переосмислення

західних цінностей, але оскільки практика бізнесу відрізняється від практики західного бізнесу, то представляється, що на пересіченні цих двох моделей виникатимуть унікальні моделі консультування.

Потенційними споживачами консалтингових послуг виступають будь-які організації, що стикаються з управлінськими проблемами. До них в першу чергу можна віднести приватні компанії, банки, державні установи, професійні асоціації, інвестиційні фонди та ін. Проте проблема трансформації потреб в управлінському консультуванні у тривалий попит на нього є актуальною як для ринку в цілому, так і для кожної конкретної консультаційної фірми.

Продуцентами консалтингового продукту, що визначають пропозицію на консалтинговому ринку, є консалтингові фірми.

Консалтингова фірма — підприємство, що займається професійним консалтингом, а саме надає консультаційні послуги клієнтам за допомогою спеціально навчених осіб відповідної кваліфікації, здатних визначити, проаналізувати та розробити модель вирішення будь-якої управлінської проблеми. На управлінському ринку консалтингової послуги пропонують (рис. 1.7).

Консультаційна діяльність як професійна допомога і підтримка управлінських інновацій вітчизняних підприємств існувала і активно розвивалася і в соціалістичний період країни. Численні економічні та галузеві науково-дослідні інститути розробляли й удосконалювали методологію управління, впроваджували нові принципи організації, що забезпечувало зростання ефективності праці, використання матеріальних та інших ресурсів.

Умови розвитку економіки, що змінилися, процеси роздержавлення і приватизації власності надали управлінському консультуванню новий імпульс. Консалтинг в Україні стає особливою індустрією, бізнесом.

Сьогодні в Україні працює понад 300 вітчизняних консалтингових фірм, з яких 42% займаються виключно наданням послуг з питань управлінського консультування, відкриті представництва провідних консалтингових фірм, що є лідерами консультаційного бізнесу, в тому числі «великої п'ятірки».

Серед українських організацій, котрі вважаються консалтинговими, 42% займаються тільки консультуванням, 30% — присвячують консультуванню лише 80% загального обсягу продажу. Окрім того, третина учбових організацій має власні консультаційні підрозділи.

консалтингові транснаціональні корпорації (велика п'ятірка: Deloitte & Touch Tohmatsu int., Arthur Andersen & CoSC, PriceWaterhouseCoopers, Ernst & Young, McKinsey & Co), що мають розгалужену мережу регіональних представництв, об'єднаних єдиною корпоративною стратегією та культурою;

великі багатофункціональні фірми, в яких працює близько сотні професійних консультантів, котрі спеціалізуються на обслуговуванні великих компаній та пропонують увесь спектр управлінських послуг і вирішення найскладніших проблем.

університети, учбові центри, які, проводячи серйозну підготовку спеціалістів, можуть здійснювати тренінги, ініціюючи тих, хто навчається, дотримання консалтингових знань та у подальшому надання послуг з різних питань бізнесу;

незалежні окремі консультанти — висококваліфіковані спеціалісти, що мають досвід роботи, і, як правило, виступають або в ролі експертів з будь-яких проблем, або постійними консультантами невеликих фірм.

Рис. 1.7. Консалтингові послуги

Джерело: складено автором за [18].

На відміну від поширеного в розвинутих країнах планомірного співробітництва з консультантами, що здійснюють обслуговування компаній з питань управління, управлінське консультування в Україні використовується епізодично. Це пов'язано з тим, що переважна більшість підприємств, фірм і компаній звертаються за консультаційною допомогою в критичних ситуаціях, коли власними зусиллями не можна вирішити існуючі проблеми.

Відсутність статистичної інформації і охорона комерційних інтересів не дозволяють в грошових одиницях оцінити консалтинговий бізнес з точки зору його прибутковості та фінансової привабливості.

Проте серйозний рівень конкуренції на даному ринку дозволяє зробити висновок про значний рівень рентабельності послуг, що надаються клієнтам.

Сьогодні можна чітко виділити основних постачальників консалтингового продукту в Україні (рис. 1.8).

Стимулювання розвитку вітчизняного консультаційного бізнесу пов'язане з необхідністю зменшити залежність української економіки від іноземних експертів та знизити витрати на іноземних високооплачуваних спеціалістів.

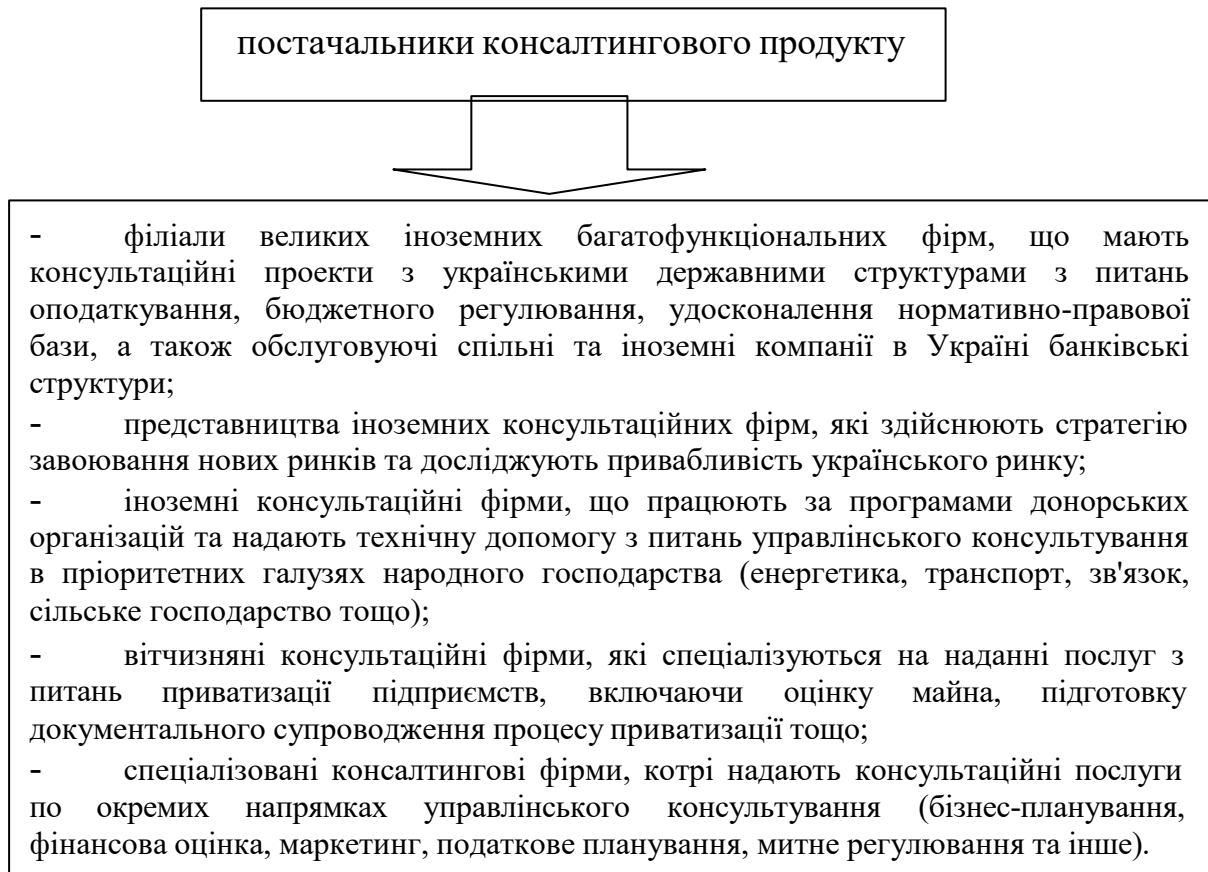


Рис. 1.8. Основні постачальники консалтингового продукту в Україні

Джерело: складено автором за [19].

До переваг вітчизняних консультантів безперечно відносяться знання ними глибинних причин існуючих управлінських проблем та з огляду на це оптимального їх вирішення. Також можливість адаптації сучасних методів управління до особливостей вітчизняних підприємств.

Зараз у діяльності консультаційних фірм України намічаються якісні зміни, пов'язані зі зміною спеціалізації послуг, що надаються. Основними видами послуг консультаційного обслуговування стають постприватизаційна підтримка підприємств маркетингові дослідження, організація маркетингу на

підприємствах, розробка ділових стратегій розвитку, пошук партнерів та інвесторів, формування public relations, проведення рекламної кампанії.

Однак, незважаючи на те, що значна кількість компаній відчуває необхідність консультаційної допомоги з питань управління, попит на консалтингові послуги в Україні залишається низьким. Основними причинами цього є такі:

- складна макроекономічна ситуація та загальне зниження ділової активності;
- відсутність культури роботи з незалежними експертами;
- побоювання щодо порушення конфіденційності;
- низька платоспроможність клієнтів;
- неспроможність оцінити корисність консалтингових послуг;
- відсутність гарантій конкретних результатів і позитивного ефекту від консультування;
- складність отримання об'єктивної інформації про консультаційні фірми та їх можливості.

Однак управлінський консалтинг має свої перспективи. Поступове збільшення попиту на консалтингові продукти може відбутися в результаті поліпшення якості послуг, що надаються. Оскільки неодмінно зростатиме професіоналізм вітчизняних консультантів, їх досвід, удосконалюватимуться навички роботи і методи виконання замовлення; переходу на постійне консультаційне обслуговування, що є більш економічним для клієнта; усвідомлення вигоди від залучення консультантів для вирішення існуючих проблем і отримання нової інформації, ідей, пропозицій.

Можливий успіх консультаційних організацій в Україні багато в чому залежить від їх готовності до нововведень, адаптованості набору послуг до потреб клієнтів, пошуку нових продуктів і ринків, застосування нових методів втручання та внесення змін під час реалізації консультаційних пропозицій.

1.2. Наукові принципи і сучасні моделі консультування

Потреба у допомозі консультантів обумовлена не тільки їх новими знаннями, аналітичними уміннями, заходами та методологічними підходами, які може привнести консультант в клієнтську організацію. Сторонні консультанти покликані допомагати менеджерам орієнтуватися в складних умовах прискорення технологічних змін, швидкого зростання ділової активності, що надзвичайно впливає на майбутнє організації. Основними причинами залучення консультантів в організацію є наступні (рис. 1.9).

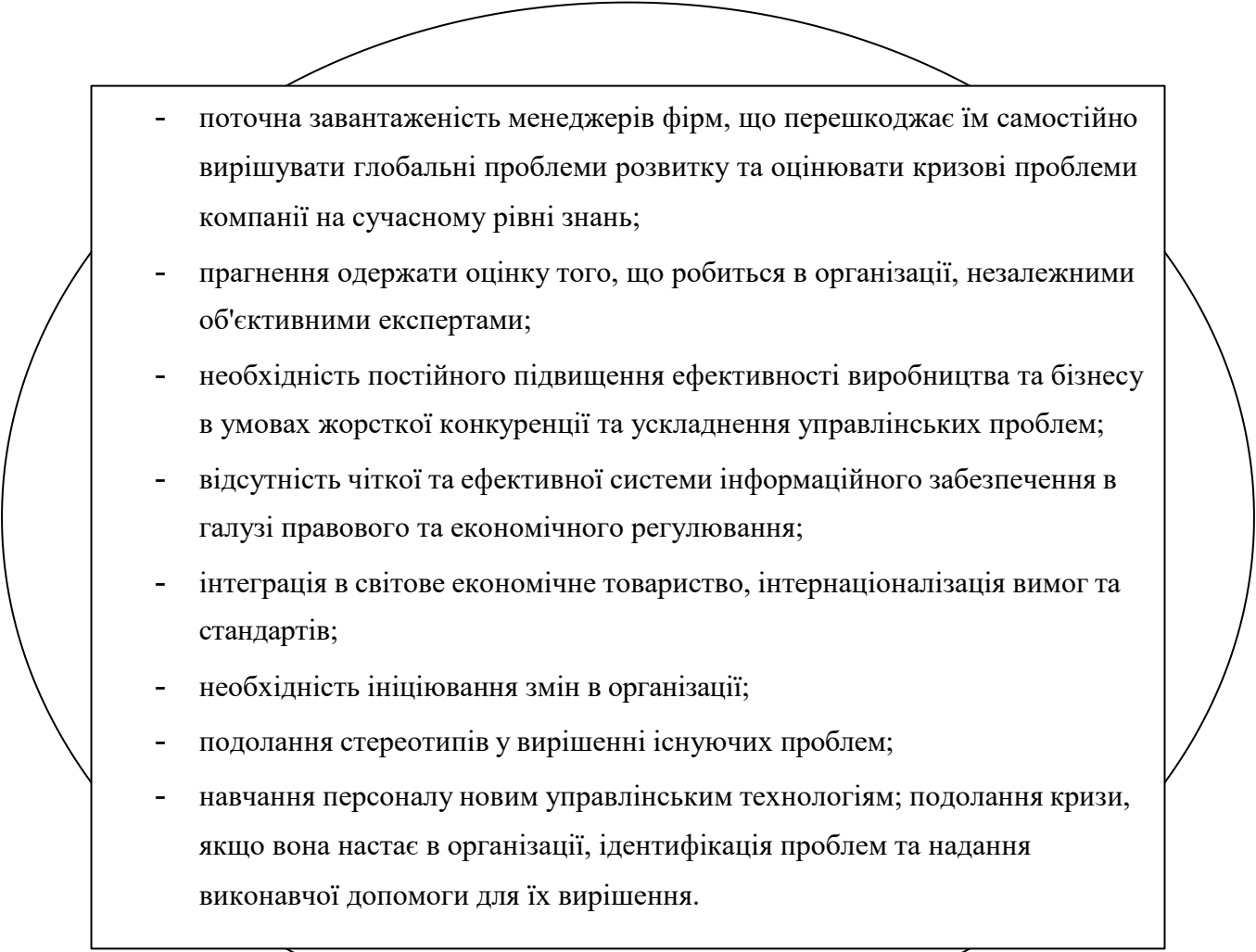
- 
- поточна завантаженість менеджерів фірм, що перешкоджає їм самостійно вирішувати глобальні проблеми розвитку та оцінювати кризові проблеми компанії на сучасному рівні знань;
 - прагнення одержати оцінку того, що робиться в організації, незалежними об'єктивними експертами;
 - необхідність постійного підвищення ефективності виробництва та бізнесу в умовах жорсткої конкуренції та ускладнення управлінських проблем;
 - відсутність чіткої та ефективної системи інформаційного забезпечення в галузі правового та економічного регулювання;
 - інтеграція в світове економічне товариство, інтернаціоналізація вимог та стандартів;
 - необхідність ініціювання змін в організації;
 - подолання стереотипів у вирішенні існуючих проблем;
 - навчання персоналу новим управлінським технологіям; подолання кризи, якщо вона настає в організації, ідентифікація проблем та надання виконавчої допомоги для їх вирішення.

Рис. 1.9. Причини залучення консультантів на фірму

Джерело: складено автором за [29].

Основні напрями діяльності у сфері ділових послуг, що склалися кілька десятиліть назад і активно розвиваються в даний час (рис. 1.10).

1) Аудит - незалежна перевірка фінансової (бухгалтерської) звітності клієнта з метою встановлення її достовірності та відповідності фінансово-господарських операцій законодавству

2) Бухгалтерське обслуговування - ведення, відновлення та постановка бухгалтерського обліку; вироблення облікової політики, складання облікової документації та аналіз фінансового стану; консультування з питань ведення бухобліку і т. д.

3) Юридичне обслуговування - перевірка відповідності внутрішніх документів вимогам законодавства, підготовка договорів, ведення претензійної роботи; консультації з правових питань, які виникають у ході діяльності клієнта.

4) Управлінське консультування - надання незалежних порад і допомоги з питань управління, включаючи визначення і оцінку проблем, можливостей.

5) Ділова інформація - це надання юридичної, економічної, технічної та іншої інформації за замовленням клієнта; публікація довідників, посібників, надання інформації в електронному вигляді і т.д.

6) Реклама й відносини із громадськістю - це створення в суспільній свідомості позитивного і специфічного образу (іміджу) фірми або товару: оголошення, інтерв'ю, презентації, конференції, виставки.

7) Тренінг - передача знань і досвіду: курси, конференції, семінари, спрямовані на підвищення кваліфікації управлінської команди.

9) Рекрутмент - підбір та оцінка управлінських кадрів, планування їх кар'єри, аналіз ринку праці та працевлаштування, кадрове консультування.

10) Інформаційні технології - розробка і використання комп'ютерних програм, створення баз знань, консультування з впровадження та експлуатації інформаційних технологій.

11) Інвестиційне обслуговування - консультування у сфері ринку цінних паперів, з питань загального та фінансового управління.

Рис. 1.10. Основні напрями діяльності у сфері ділових послуг

Джерело: складено автором за [37].

Потенційними споживачами консалтингових послуг виступають будь-які організації, що стикаються з управлінськими проблемами.

До них в першу чергу можна віднести приватні компанії, банки, державні установи, професійні асоціації, інвестиційні фонди та ін. Проте проблема трансформації потреб в управлінському консультуванні у тривалий попит на нього є актуальною як для ринку в цілому, так і для кожної конкретної консультаційної фірми.

Життєвий цикл послуг має і часовий вимір: одні послуги застарівають, інші з'являються. Класифікація послуг необхідна для ідентифікації нових, для вибору видів послуг клієнтською організацією. У Європейському довіднику - покажчику консультаційних послуг, виділяються їх 84 виду, об'єднаних у 8 груп: загальне управління, адміністрування, фінансове управління, менеджмент персоналу, маркетинг, виробництво, інформаційні технології, спеціалізовані послуги.

Найбільш поширені види консалтингових послуг в даний час представлена на рисунку (1.11).

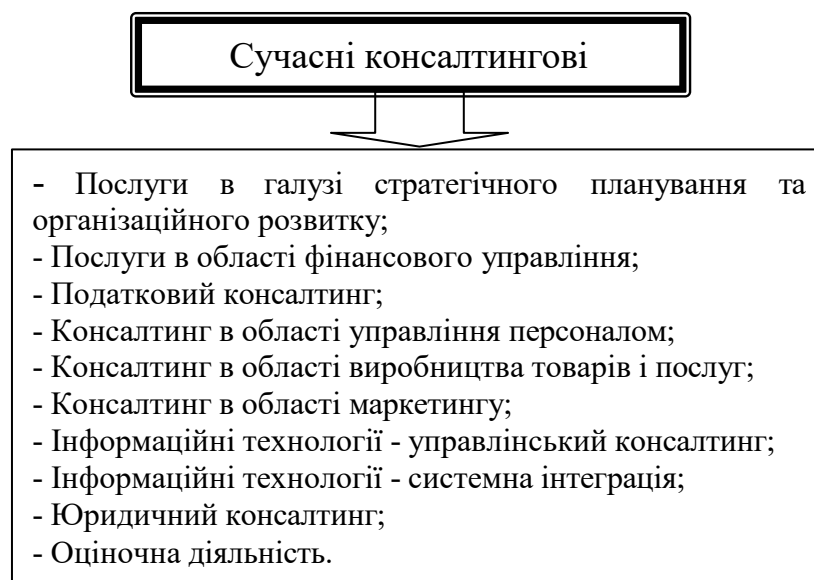


Рис. 1.11. Види сучасних консалтингових послуг

Джерело: складено автором за [37].

Процес консультування включає двох партнерів, консультанта і клієнта, отже між ними треба вибудувати ефективні взаємини. Що вони передбачають:

- а) спільну формулювання проблеми
- б) узгодження того, що треба досягти і як вимірювати досягнуте
- в) участь сторін у виконанні завдання: хто, що, коли і як буде робити
- г) виконання «золотого правила» консультування - створення справжнього ставлення співробітництва.

Активна співпраця необхідно:

- а) для отримання об'єктивної і повної інформації з проблеми,
- б) для виявлення і використання творчих здібностей клієнтів;
- в) клієнт повинен «захворіти» проблемою;
- г) при співпраці клієнт навчається вирішення проблем;
- д) співробітництво прояснює, хто володіє реальною владою прийняття рішень, хто найбільш зацікавлений в успіху.

Ефективність консультування відображає його результативність у досягненні поставлених цілей. Напрямки оцінки результативності консультування: переваги, одержувані клієнтом; процес консультування; переваги, одержувані консультаційною фірмою. Результати співпраці з консультаційного проекту можна умовно розділити на дві групи.

Прямі кількісні результати - це зниження витрат, збільшення рентабельності, освоєння нових видів продукції.

Прямі якісні - це зміна стилю і методів роботи, зміна структури виробництва, поява стратегії розвитку і т. д.

Непрямі кількісні результати - залучення зовнішнього капіталу, зростання курсу акцій та інші.

Непрямі якісні - встановлення контактів, навчання клієнтів та ін.

Оцінка процесу консультування проводиться в обов'язковому порядку. Основними критеріями результативності для консультаційної фірми є: розширення ринку послуг, збільшення прибутку, наявність позитивних відгуків, зростання професіоналізму тощо.

Система вимірників і оцінок у клієнтської організації наступна. Переваги, одержувані клієнтом - це нові здібності, вміння та навички, нові форми поведінки, нові введені системи; можливі методи при цьому: опитування, бесіди, спостереження. Оцінка процесу консультування - це керівництво виконанням завдання, засоби для його виконання, оцінка стилю консультування. Загальні питання - це правильність вибору консультанта, втрати часу через неефективну роботу і т.д. Основна складова ефективної роботи консультанта - багатство знаходиться в його розпорядженні інструментарію. Ефективність консультаційного процесу можна підвищити таким чином: створення об'єднаних команд консультантів з різних організацій, відкрита публікація результатів з освітленням методів, створення «фондів» методів, прив'язка гонорару до результатів процесу і т. д.

Для підвищення ефективності консультанти втягують все ширше клієнтів в процес консультування, навчають клієнтів своїм прийомам роботи, беруть участь у реалізації пропозицій.

У практиці консультаційної діяльності склалося кілька моделей організації клієнт - консультаційних відносин, що відображають їх поведінкові ролі: експертне, проектне і процесне (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Моделі консультування

<i>моделі</i> <i>Етапи</i>	<i>Експертне</i>	<i>Проектне</i>	<i>Процесне</i>
	<i>нормативне</i>	<i>доктор-пацієнт</i>	<i>Співробітництво</i>
	<i>клієнт</i> <i>консультант</i>	<i>клієнт</i> <i>консультант</i>	<i>команда</i>
Визначення проблеми	+ —	— +	+
Розробка рекомендацій	— +	— +	+
Організація впровадження Рекомендацій	+ —	+ —	+

Джерело: складено автором за [11].

Вибір моделі здійснюється з урахуванням характеру розв'язуваних проблем, специфіки клієнтської організації, професійних якостей консультантів.

Таблиця 1.2

Функції клієнта в різних моделях консультування

Функції	Моделі Консультування		
	Експертне	Проектне	Процесне
Визначення проблеми	Самостійне		спільне
Контроль за діяльністю консультантів	+	+	+
Засвоєння рекомендацій консультантів	+	+	+
Прийняття відповідних управлінських рішень	+	+	+
Організація впровадження рекомендацій	+	+	+
Збір вихідних даних	-	+	+
Участь у діагностиці	-	-	+
Формування команди	-	-	+
Визначення перспектив співробітництва	-	+	+
Оцінка результатів роботи	+	+	+

Джерело: складено автором за [15].

В експертному консультуванні експерт відповідає на запитання клієнта, не проводячи аналізу ситуації. Консультування експертне - це модель побудови відносин між клієнтською організацією та консультантами, згідно з якою консультант пропонує спосіб вирішення проблеми, виявленої клієнтом. Експерт - консультант вузької спеціалізації, що дає консультацію швидко у вигляді схеми вирішення питання - це юридичні, бухгалтерські, податкові питання.

Консультування проектне - це модель побудови відносин між клієнтською організацією та консультантами, в якій консультант виступає у ролі розробника проекту, а клієнт - реалізатора. Ця модель також орієнтована на покупку клієнтом готового рішення, яке він відразу впроваджує. Попит виник у зв'язку з реструктуризацією та банкрутством підприємств. Найбільш ефективним є підхід за принципом співпраці на основі відкритої спільної роботи. Консультування процесне - це модель побудови відносин між клієнтською організацією і консультаційною фірмою, яка базується на ролі консультантів як каталізаторів змін, здійснюваних за безпосередньої участі персоналу клієнтської організації. Тут здійснюються всі функції

консультування і всі етапи, його виконує високопрофесійний консультант, це дорога модель «одного методу».

1.3. Методи управлінського консультування та його нормативно-правове забезпечення

Підходів, методів, методик, прийомів і стилів консультування існує надзвичайно багато. Ця різноманітність дозволяє клієнтам з дуже незвичайними проблемами в кінцевому підсумку знаходити консультанта, який відповідає особливостям їх організації та особистим рисам.

Однак консультуванню властиво не тільки різноманітність, а й певну єдність принципів і методів. Деякі з них є фундаментальними, ними користується переважна більшість консультантів. Наприклад, такий спеціальний метод швидкого виявлення фактів, як психологічне тестування, застосовується тільки при певних завданнях з відбору персоналу. Деякі консультанти навіть виступають проти цього методу. Навпаки, всі консультанти застосовують опитування і повинні вміти писати звіти.

Під методом консультування розуміється загальна схема, сформована на основі узагальненого досвіду результативних консультацій даного виду, що дозволяє виробити відповідну програму дій. Доцільно запровадити поняття методики, методичного інструментарію консультування, методології та технології консультування.

Методика є сукупністю коректних в методичному відношенні директив, що вказують методи, способи і прийоми дій і досягнення поставлених цілей.

Методичний інструментарій є сукупністю методик, якими володіє дослідник, у нашому випадку - консультаційна фірма-консультант. Так, методологія - розглядається більш широко, як системне, цілісне уявлення про підходи, принципи, методи дії у певній сфері діяльності людини. Методологія консультування практично втілюється: в інтелектуальній дослідницько-аналітичній та проектній діяльності аналізу проблем і розробки рішень; у

взаємодії зі співробітниками компанії-клієнта з метою впровадження знань і розробок.

Під технологією будемо розуміти сукупність методів, способів, прийомів перетворення предмета праці в продукт праці з використанням певних технічних і програмних засобів, а також певну послідовність дій. Технології консультування здебільшого є ноу-хау консалтингової фірми або конкретного консультанта.

У консультуванні широко застосовуються методи, розроблені в соціології, психології, статистики, математики та інших науках. Ця група методів, серед яких інтерв'ю, опитування, тестування, синтез, прогнозування, спостереження, групова робота, ділові ігри, експертні оцінки, мозкова атака, дерево цілей, граф проблем та ін. Слід зазначити, що кожен консультант, який спеціалізується в конкретній області, має своє бачення вирішення проблеми, що говорить про багатство методичного інструментарію. Оскільки методи є основою конкурентних переваг консультанта, то вони тримаються в секреті. Однак, стають доступними у міру їх використання та передачі клієнту в процесі навчання і спільної роботи при вирішенні проблеми.

Класифікація методів консультування дає можливість здійснити швидкий пошук, вибір і ефективне використання тих методів, які в найбільшій мірі відповідають характеру проблем організації-клієнта, моделі консультування і складається ситуації.

Один з найпоширеніших підходів до класифікації - виділення груп методів по етапах консультаційного процесу є методи діагностики; методи вироблення рішень; методи впровадження розробок і рекомендацій. З розвитком процесного консультування стали розроблятися методи залучення клієнта в роботу над проектом. У зв'язку з цим нижче наведена угруповання методів за іншими критеріями: технічні методи вирішення змістовної частини проблеми, людські методи створення взаємовідносин, сприятливих для проведення змін.

Джерелами інформації для аналізу консультантом є на рис. 1.12.

- | |
|--|
| 1. Записи, звіти, публікації - це дані, що зберігаються у формі, придатній для зчитування або перетворення; |
| 2. Події та умови - це піддаються спостереженню дії і супутні їм обставини, в яких можливо зафіксувати і формалізувати характерну для них інформацію; |
| 3. Пам'ять - вся інформація, що зберігається в пам'яті співробітників організації-клієнта, або тих, хто якимось пов'язаний з нею і можуть дати інформацію, корисну для консультанта (факти, досвід, думки, переконання, враження, упередження, здогади); |
| 4. Інтернет-мережі з організованими в них сховищами та базами даних, конференціями та форумами. |

Рис. 1.12. Джерела інформації для аналізу консультантом

Джерело: складено автором за [15].

У консалтингу застосовують також методи організаційного розвитку. Для того щоб врахувати всі напрямки створення умов для проведення змін, методи організаційного розвитку доцільно розглядати як методи (рис. 1.13).

Розроблені консультантами методики за умовами застосування підрозділяються:

1) на спеціалізовані - застосовуються для особливих умов; певного типу клієнтних організацій (малих або великих; комерційних чи некомерційних); галузі (банки, страхові компанії, промислові підприємства);

2) 2 універсальні - застосовуються практично у всіх типах клієнтських організацій незалежно від галузевої належності, масштабів діяльності, форм власності.

3) Прикладом універсальних методик служать технології управління конфліктом на підприємствах: зняття післяконфліктна напружень в колективі; комплексний аналіз конфліктної ситуації на підприємстві; захист підприємства від страйку; дії конфліктолога в передстрайковий період; організація страйку на підприємстві; соціологічні методи діагностики та прогнозування конфлікту;

тренінги (переговори, комунікації в умовах конфлікту і його дозволу); ділові ігри.

- Технологічні - методи вдосконалення виробничих процесів (наприклад, ротація, зміна і збагачення змісту робіт, дослідження зі зворотним зв'язком);

- Структурні - методи створення нових ролей, нових підрозділів або нових відносин підлеглості (горизонтальна і вертикальна диференціація, формалізація, централізація, координація);

- Управління людськими ресурсами - методи, спрямовані на оздоровлення організаційного клімату та міжособистісних відносин, цінностей, здоров'я, функціонування та існування (навчання, тренінг, втручання і індивідуальне та групове розвиток), методи залучення в управління (системи винагороди); методи, орієнтовані на поліпшення міжгрупових міжособистісних відносин (Т-групи, методи формування команд, рольовий аналіз, метод конфронтації та ін.); методи роботи з індивідумом (індивідуальний тренінг, консультування, гештальт-тренінг).

Рис. 1.13. Різновиди методів

Джерело: складено автором за [15].

Безумовно, клієнтів цікавить економічність пропонованих консультантами методик (тривалість, обсяги задіяних ресурсів, вартість). Консультаційні послуги найчастіше здійснюються у формі консультаційних проектів, а не у формі усних, одноразових порад. Здійснення такого проекту може займати від декількох днів до декількох місяців. Іноді контакти з клієнтами можуть бути і багаторічними.

На сьогодні однією із проблем ефективності управлінського консультування є відсутність нормативно-правового забезпечення цього процесу, томі в процесі роботи використовуються внутрішні нормативні документи та керуються діючими законами України.

Висновки до розділу 1

Управлінське консультування — професійна діяльність, яка полягає у наданні незалежних і об'єктивних порад та технічної допомоги

кваліфікованими спеціалістами фірмам, організаціям, окремим підприємцям з метою сприяння останнім у визначенні та дослідженні управлінських проблем, пошуку їх оптимальних рішень, методології впровадження рекомендацій.

Управлінський консалтинг має свої перспективи. Поступове збільшення попиту на консалтингові продукти може відбутися в результаті поліпшення якості послуг, що надаються. Оскільки неодмінно зростатиме професіоналізм вітчизняних консультантів, їх досвід, удосконалюватимуться навички роботи і методи виконання замовлення; переходу на постійне консультаційне обслуговування, що є більш економічним для клієнта; усвідомлення вигоди від залучення консультантів для вирішення існуючих проблем і отримання нової інформації, ідей, пропозицій.

Можливий успіх консультаційних організацій в Україні багато в чому залежить від їх готовності до нововведень, адаптованості набору послуг до потреб клієнтів, пошуку нових продуктів і ринків, застосування нових методів втручання та внесення змін під час реалізації консультаційних пропозицій.

Класифікація методів консультування дає можливість здійснити швидкий пошук, вибір і ефективне використання тих методів, які в найбільшій мірі відповідають характеру проблем організації-клієнта, моделі консультування і складається ситуації.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ КП «ЛІКАРНЯ №1» ЖИТОМИРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Організаційно-управлінська характеристика підприємства

Комунальне підприємство «Лікарня №1» Житомирської міської ради розташоване за адресою м. Житомир, вул. В.Бердичівська, 70.

Акредитація: Вища акредитаційна категорія закладу, 2017р.
Ліцензування: ліцензія на медичну практику, ліцензія на провадження діяльності, пов'язаної з наркотичними засобами, психотропними речовинами та прекурсорами.

Атестація на проведення вимірювань:

- атестовані бактеріологічна лабораторія,
- клініко-діагностичні лабораторії:
- стаціонару,
- поліклініки № 1,
- поліклініки № 2, 2015р.

З 2009р. по теперішній час жіноча консультація та пологова служба сертифіковані та відповідають статусу «Лікарня, доброзичлива до дитини».

Поліклініка №1 є структурним підрозділом КУ ЦМЛІ №1 м. Житомира. Медична установа бере свій початок у 1924 році. З часу заснування, поліклініка знаходилася у різних будівлях на лікарняній садибі та на розі вулиць В.Бердичівської і Садової, нині І.Кочерги.

Теперішнє приміщення поліклініки було збудовано у 1961 року і знаходиться у мальовничому центрі міста по вулиці В.Бердичівській, 32. Поліклініка №1 забезпечує надання кваліфікованої первинної спеціалізованої амбулаторної допомоги та обслуговує населення Корольовського району м. Житомира, який знаходиться в північно-східній частині міста. Площа району становить 31 км². Населення Корольовського

району – 115 934 особи, з них дорослі – 94 054, працездатні – 67 937, жінки – 34 486.

Поліклініка №2. В поліклініці є відділення: хірургічне, фізіотерапевтичне, КДЛ, неврологічне, рентгенологічне, денний стаціонар, денний стаціонар з ліжками шкір-вен. профілю, терапевтичне, лікарської трудової експертизи, ЛОР, офтальмологічний, урологічний, травматологічний кабінети, маніпуляційний кабінет, централізоване стерилізаційне відділення, реєстратура.

Основні функції:

- Проведення консультативно-діагностичного прийому амбулаторних хворих з гострими захворюваннями, загостренням хронічних захворювань та хронічною патологією.
- Надання невідкладної допомоги в разі погіршення стану пацієнта.
- Забезпечення пацієнтам обсягу та якості надання медичної допомоги та діагностичного обстеження, згідно з затвердженими МОЗ України клінічними протоколами надання медичної допомоги.
- Впровадження в роботу сучасних методів діагностики та лікування захворювань.
- Забезпечення прав пацієнтів та конфіденційності інформації про них.
- Забезпечення лікувально-охоронного, санітарно-гігієнічного та протиепідемічного режимів.
- Проведення медичних втручань за інформованою згодою пацієнта або його законного представника.
- Забезпечення безперервного підвищення професійного рівня медичним персоналом поліклініки.
- Створення безпечних умов перебування пацієнтів та безпечних умов праці персоналу.
- Наступність та взаємозв'язок у роботі з іншими закладами охорони здоров'я, що направляють хворих до поліклініки, а також закладами медико-соціального забезпечення, фондами, громадськими та іншими організаціями.

- Своєчасного виявлення осіб, що підлягають диспансеризації та передача їх на динамічне спостереження;

- Організація проведення диспансеризації хворих ліквідаторів ЧАЕС, переселенців та евакуйованих, учасників та інвалідів ВВВ.

«Науково-дослідницький центр» – це спеціалізований підрозділ ЦМЛ №1 м. Житомира, створений для надання консультативної та лікувальної допомоги пацієнтам, які приймають або мають бажання приймати участь в міжнародних клінічних дослідженнях. На базі центру також проводиться освітня робота для лікарів різного профілю.

В 2014 році в Центральній міській лікарні №1 м. Житомира за ініціативою головного лікаря Вусика Анатолія Івановича було створено "Відділ клінічних досліджень" для розвитку потенціалу і розширення можливостей лікарні через долучення до діяльності в сфері міжнародних клінічних досліджень.

З 2015 року Міністерство охорони здоров'я України затвердило «Відділ клінічних досліджень» ЦМЛ №1 м. Житомира місцем для проведення більше 15 міжнародних клінічних досліджень за різними напрямками медицини, в яких прийняло участь близько 150 пацієнтів міста Житомира та Житомирської області.

У 2016 році з метою розширення діяльності на базі "Відділу клінічних досліджень" за підтримки міського відділу охорони здоров'я Житомирської міської адміністрації було створено спеціалізоване відділення "Науково-дослідницький центр". Офіційне відкриття центру відбулося 02 червня 2016 року. На сьогоднішній день в центрі працюють кваліфіковані лікарі: терапевти, пульмонологи, ревматологи, неврологи, ендокринолог, рентгенолог. Керівником відділу є доцент Національного медичного університету ім. О.О. Богомольця, к.мед.н. Вишнівецький Іван Іванович.

Мета створення науково-дослідного центру.

Багато лікарень нашої країни вже є базою для проведення клінічних досліджень протягом десятків років. Та ще більше лікарень, нажаль, так і не змогли розвинути цей напрямок роботи. Відомо, що чим більше клінічних досліджень проводиться в окремій лікарні, тим сучаснішою є медична допомога – лікарня надає кваліфіковану допомогу за світовими стандартами. Якщо фармацевтична компанія (спонсор) розробила новий лікарський засіб і намагається вивести його на ринок, вона зобов'язана довести, що цей препарат є більш ефективним та безпечним, ніж існуючий стандарт лікування. Єдиний можливий спосіб це зробити – провести науково обґрунтоване клінічне дослідження. Без цього неможливо в подальшому офіційно зареєструвати препарат в жодній країні. Тому саме компанія-спонсор бере на себе всі витрати на організацію клінічного дослідження у всьому світі. При цьому вона виконує роль своєрідного "інвестора", тому що забезпечує пацієнта безкоштовним обстеженням та лікуванням за світовими стандартами, оплачує роботу фахівців, допомагає лікарні покращити свою матеріально-технічну базу, сплачує податки.

Таким чином, долучення лікарні до участі у міжнародних клінічних дослідженнях може надати багато можливостей для розвитку медичних закладів. Адже, у виграші всі: держава, лікарня, пацієнт. Нарешті, кількість міжнародних клінічних досліджень прямо корелює зі ступенем економічного розвитку держави. Зокрема, в Швейцарії їх 62 на 100 тис. населення, США – 31 на 100 тис. населення, Франції – 27 на 100 тис населення. Натомість в Україні – лише 3 на 100 тис. населення.

Система управління якістю: сертифікат на систему управління якістю відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2009, отриманий у березні 2017р., сертифікат на систему управління якістю відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2015, отриманий у травні 2017р.

Згідно рекомендацій Асоціації «Служба організації інфекційного контролю» та у зв'язку з дотриманням належного санітарно - епідеміологічного режиму, налагодженням системи гігієни установи, комплексним підходом в

боротьбі з внутрішньо - лікарняною інфекцією акушерсько-гінекологічна служба та приймально-діагностичне відділення підприємства отримали сертифікати «Чиста лікарня, безпечна для пацієнта».

Комунальне підприємство «Лікарня № 1» Житомирської міської ради багатопрофільний, спеціалізований лікувально-профілактичний заклад.

Надає вторинну медичну допомогу населенню м. Житомир та населенню Житомирської області.

Надає меддопомогу по профілям: терапевтичний, хірургічний, інфекційний, шкіряно-венерологічний, акушерсько-гінекологічний.

Цілодобовий стаціонар розрахований на 485 ліжок, адреса: м. Житомир, вул. В. Бердичівська, 70.

Показники цілодобового стаціонару за 2019-2021 роки наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Показники діяльності цілодобового стаціонару КП "Лікарня №1" ЖМР за 2019-2021рр.

Показники	Роки			Відхилення 2021/2019 рр.	
	2019	2020	2021	+, -	%
Кількість ліжок	485	485	485	-	-
Забезпеченість на 10 тис. населення	51,4	51,85	51,3	-,01	-0,2
Проліковано хворих, усього	18 840	15 442	16250	-2590	-13,7
Виконання плану ліжкоднів, %	91,0	72,5	84,8	-6,2	x
Оборот ліжка	39,0	32,0	34,0	-5	-12,8
Зайнятість ліжка в днях	296,7	237,6	265,3	-31,4	-10,6
Середній термін перебування хворого на ліжку, днів	7,6	7,5	7,5	-0,1	-0,1

Джерело: складено автором за даними лікарні.

Протягом 2019-2021 років кількість ліжок була незмінною, 485 ліжок. Забезпеченість ліжками становила у 2021 році 51,3 на 10 тисяч хворих, проліковано хворих у 2021 році – 16250, що на 2590 менше ніж у 2019 році.

Оборот ліжка зменшився на 12,8 %. Середній термін перебування хворого на ліжку також зменшився від 7,6 днів до 7,5 днів.

У складі цілодобового стаціонару функціонують 16 лікувальних та допоміжних діагностичних відділень: терапевтичне № 1, терапевтичне № 2, хірургічне № 1, хірургічне № 2, травматологічне з цілодобовим травмпунктом, гінекологічне, анестезіологія з ліжками інтенсивної терапії, кардіологічне, пологове, обсерваційне, патологія вагітності, анестезіологія з ліжками інтенсивної терапії акушерського профілю, уронефрологічне відділення, неврологічне відділення для хворих з порушенням мозкового кровообігу, офтальмологічне з ліжками отоларингологічного профілю, інфекційне відділення.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану діяльності підприємства

1 квітня 2020 року стартувала перша в Україні Програма медичних гарантій, яка включає первинну, спеціалізовану амбулаторну, госпітальну, екстрену, паліативну та реабілітацію, а також реімбурсацію лікарських засобів. Договори з НСЗУ на надання медичних послуг за Програмою медичних гарантій на цей період підписали 90% закладів, які подали свої пропозиції НСЗУ. Таким чином, практично всі комунальні медичні заклади (районні, міські, обласні лікарні) країни увійшли в реформу і почали отримувати кошти за договором з НСЗУ. У 2020 році НСЗУ уклала 3862 договори з 1675 закладами спеціалізованої та екстреної медичної допомоги та виплачено 56,2 млрд. грн. Відповідно до пріоритетних пакетів послуг заклади охорони здоров'я надали допомогу майже 29 тис. дітей за пакетом “неонатологія”; 58 тис. пацієнтів отримали допомогу при інсульті; 16 тис. пацієнтів з інфарктом міокарда; 230 тис. пацієнтів отримали пацієнти на амбулаторному етапі з метою ранньої діагностики онкологічних захворювань; в рамках пакету “пологи” надали послуги 187 тис. жінок. За ці пріоритетні послуги у 2020 році НСЗУ сплатила 4,3 млрд. грн.[6] У зв'язку з реалізацією II етапу медичної реформи,

відповідно до Закону України “Про державні гарантії медичного обслуговування населення” зі змінами та Бюджетного кодексу України з 1 квітня 2020 року, надання медичної субвенції місцевим бюджетам не передбачено. Відповідні видатки здійснюються за рахунок коштів КПКВК 2308060 “Реалізація програми державних гарантій медичного обслуговування населення” та КПКВК 2311500 “Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення підтримки окремих закладів та заходів у системі охорони здоров’я”.

Законом України “Про державний бюджет України на 2020 рік” затверджено бюджетну програму “Реалізація програми гарантій медичного обслуговування населення”, у обсязі 72,0 млрд. грн., фактично виділено коштів 89,5 млрд. грн. Протягом року, з урахуванням змін до Державного бюджету, обсяг бюджетної програми зріс на 20,2 млрд. грн. і склав 92,2 млрд. грн. Зменшення видатків за напрямом використання бюджетних коштів “Оплата медичних послуг первинної медичної допомоги” та “Відшкодування вартості лікарських засобів” відбулося з метою збільшення обсягу субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення підтримки окремих закладів та заходів у системі охорони здоров’я. Реалізація програми державних гарантій медичного обслуговування населення у 2020 році обумовила потребу у коштах для забезпечення оплати послуг, пов’язаних з наданням медичної допомоги хворим на гостру респіраторну хворобу COVID-19, спричинену коронавірусом SARS-CoV-2.

Державний бюджет України у 2020 році виконувався в складних макроекономічних умовах, однак завдяки виваженій та послідовній бюджетній політиці Уряду вдалося акумулювати обсяги доходів бюджету, необхідні для фінансування медичної галузі, у тому числі видатків, спрямованих на підтримку населення та на подолання наслідків пандемії, а також низки інших видатків, які сприяють розвитку економіки та добробуту громадян. У 2020 році касові видатки Державного бюджету на охорону здоров’я склали в сумі 124,9 млрд. грн., що становить 9,7% загальної суми видатків державного бюджету і

на 86, 4 млрд. грн. (або 223%) більше, ніж у 2019 році. Найбільшу частку в структурі видатків на охорону здоров'я становили видатки на іншу діяльність (90%) та лікарні та санаторно-курортні заклади. Видатки на іншу діяльність у сфері охорони здоров'я зросли на 84, 2 млрд. грн., а це майже в чотири рази більше порівняно із 2019 роком. Разом з тим видатки на лікарні та санаторно-курортні заклади зменшились на 456,7 млн. грн., або на 6%. Тобто бачимо вплив пандемії та медичної реформи на обсяги видатків державного бюджету, так як до видатків на іншу діяльність у сфері охорони здоров'я відносяться пункти швидкої та невідкладної допомоги, які були переповнені упродовж 2020 року хворими на COVID-19. [9].

З 1 квітня 2021 року стартувала програма медичних гарантій 2021, до якої включено пакет вакцинації від COVID-19, у зв'язку з цим бюджет Програми медичних гарантій у 2021 році порівняно із 2020 збільшено на 34,6 млрд. грн. становить 123,5 млрд. грн. Кошти програми розподілені наступним чином: екстрена медична допомога – 14,0 млрд. грн., первинна медична допомога – 20,7 млрд. грн., медична допомога пацієнтам з COVID-19 - 10,0 млрд. грн., лікування онкологічних захворювань – 4,7 млрд. грн., медична допомога вагітним, роділлям, породіллям та новонародженим – 6,0 млрд. грн., лікування пріоритетних серцево-судинних захворювань, зокрема інфаркти та інсульти – 3,7 млрд. грн., лікування пацієнтів із нирковою недостатністю в амбулаторних умовах – 3 млрд. грн. [10] На централізовану закупівлю ліків НСЗУ у 2021 році передбачено 10,3 млрд. грн., що на 27,6% більше, ніж у 2020 році. Зросли видатки на підготовку і підвищення кваліфікації кадрів у сфері охорони здоров'я та розвиток екстреної медичної допомоги. Державним бюджетом на 2021 рік виділено 2,6 млрд. грн. на проведення вакцинації населення проти COVID-19, замість 15,1 млрд. грн., які ініціювало Міністерство охорони здоров'я України. Таку ж суму виділено на “Громадське здоров'я та заходи боротьби з епідеміями”.

При формуванні обсягу видатків бюджету на охорони здоров'я врахована ринкова заробітна плата медичним працівникам. Базовий рівень заробітної

плати в 2022 році у лікарів буде 20 тис. грн., у середніх медичних працівників 13,5 тис. грн. [12] Серед нововведень передбачено виплати працівникам закладів охорони здоров'я у зв'язку з їх переїздом на нове місце роботи або, за необхідності, перекваліфікацію під час формування спроможної мережі лікарень у госпітальних округах. Реформа медичної галузі в Україні базується на необхідності широкого використання інформаційних технологій. Її важливим інструментом стала розбудова сучасної електронної системи охорони здоров'я, що дає змогу поступово підвищувати ефективність та прозорість сфери. У зв'язку з цим розпорядженням Кабінету Міністрів України схвалено Концепцію розвитку електронної охорони здоров'я, метою якої є формування засад розвитку е-здоров'я в Україні, що сприятиме підвищенню якості та доступності медичних послуг, розширенню прав і можливостей пацієнтів, забезпеченню їх безперервної медичної допомоги та безпеки, підвищенню ефективності управління та використання ресурсів, високому рівню поінформованості населення щодо питань здорового способу життя, профілактики захворювань та отримання медичної допомоги [13]. Так, на сьогодні електронна система охорони здоров'я забезпечує укладення електронних декларацій із сімейними лікарями, виписку електронних рецептів за програмою “Доступні ліки” та електронних направлень, ведення електронної медичної картки тощо. Отже, результати дослідження засвідчують, що реалізовані етапи медичної реформи трансформували фінансовий механізм державного управління системою охорони здоров'я, запровадивши фінансування медичних закладів за принципом «гроші йдуть за пацієнтом». Передбачається, що реформована система охорони здоров'я підвищить ефективність використання та фінансування бюджетних коштів. Проте надання якісної медичної допомоги за умов обмеженості бюджетних ресурсів не можливе. З цією метою необхідно залучати додаткові фінансові ресурси. Це стосується, перш за все, надання медичних послуг соціально незахищеним верствам населення, лікування важких захворювань, лікування яких

проводиться із використанням інноваційних технологій та сучасного медичного обладнання.

Проведемо оцінку фінансового стану КП "Лікарня №1" ЖМР за 2019-2021рр. (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Показники за балансом КП «Лікарня №1» Житомирської міської ради
за 2019-2021 рр.

Показники	На 31.12.2019		На 31.12.2020		На 31.12.2021		Відхилення 2021 р. до 2019 р.		
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	41372,7	86,6	39675,7	86,5	39463,1	86,3	-1909,6	-4,6	-0,3
в т.ч. основні засоби	41368,9	86,5	35149,4	85,8	36415,0	79,6	-4953,9	-11,2	-6,9
2. Оборотні активи	6360,7	13,3	6153,9	13,5	5451,3	11,9	-909,4	-14,3	-1,4
в т.ч. запаси	5949,9	12,5	4449,4	9,7	4450,3	9,7	-1498,2	-25,2	-2,8
дебіторська заборгованість	107,1	0,2	809,1	1,1	305,3	0,7	+198,2	в 1,8 р.	+0,5
грошові кошти	303,7	0,6	1195,4	2,7	521,50	1,1	+217,8	71,7	+0,5
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	42155,7	88,3	42155,7	92,4	42155,7	92,2	х	х	+3,9
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	5470,6	11,5	3413,2	7,5	3528,8	7,7	-1943,8	-35,6	-3,8
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	107,1	0,2	34,4	0,1	56,4	0,1	-50,7	-47,3	-0,1
БАЛАНС:	47733,4	100	45603,3	100	45740,9	100	-1992,5	-4,2	х

Джерело: складено автором за даними лікарні.

Як бачимо, що вартість необоротних активів зменшилась на 4,6 % або на 1909,6 тис. грн к 2021 році порівняно із 2019 роком. Зменшилась вартість оборотних активів та запасів відповідно на 14,3% та 25,2%. Збільшилась дебіторська заборгованість у 2021 році в 1, 8 разів порівняно із 2019 роком.

Проте як видно з пасиву балансу зменшились довгострокові та поточні зобов'язання відповідно на 35,6% та 47,3%.

Проведемо аналіз фінансових результатів (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Фінансові результати діяльності КП «Лікарня №1» ЖМР
за 2019-2021 рр., тис.грн

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	99520,8	105620,3	112450,3	12929,5	13,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	113135,6	120037,4	123900,4	10764,8	9,5
Інші операційні доходи	1193,5	1260,8	1450,1	256,6	21,5
Інші доходи	16901,2	18506,3	16450,0	-451,0	-2,67
Інші операційні витрати	4479,9	5350,0	6450,0	1970,1	44,0
Разом доходи	117615,5	125387,4	130350,4	12734,9	10,8
Разом витрати	117615,5	125387,4	130350,4	12734,9	10,8
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	-	-	-	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	-	-	-	-	-

Джерело: складено автором за даними лікарні.

У 2021 році порівняно із 2019 роком збільшився чистий дохід від реалізації продукції на 12929,5 тис.грн або на 13%. Собівартість реалізованої продукції збільшилась на 9,5%. Інші операційні доходи збільшились на 21,5%. Проте інші операційні витрати збільшились також на 44%, що є негативним фактором. Загалом доходи і витрати збільшились на 10,8 %. В умовах переходу на нові умови фінансування шляхом оплати медичних послуг через НСЗУ виникає потреба додаткового спрямування з обласного бюджету на придбання предметів, матеріалів, обладнання та інвентарю, медикаментів та перев'язувальних матеріалів, оплати послуг, у тому числі комунальних та інше. Крім того, Бюджетним кодексом України передбачено утримання окремих закладів за рахунок обласного бюджету.

Мета функціонування сфери охорони здоров'я є покращення стану здоров'я населення, шляхом надання доступної та якісної медичної допомоги, створюючи належні економічні, організаційні, правові умов для надання медичних послуг, які за своїми характеристиками (види, кількість, якість, обсяг, доступність відповідно до ресурсів громадян) задовольняють потреби населення з урахуванням сучасного розвитку та відповідного матеріально-технічного оснащення. Проте існуючий досвід управління фінансовим забезпеченням сфери охорони здоров'я свідчить, що визначена мета є неможливою для досягнення, не приділяючи належної уваги також економічній ефективності. Таким чином залишається актуальним питання фінансового забезпечення та його якісного планування [5]. Для ефективного управління фінансовим забезпеченням сфери охорони здоров'я необхідно визначити та обґрунтувати мету з урахуванням наступних чинників: виявлення можливостей підвищення ефективності фінансового забезпечення, оцінити його якість, визначити ефективність оплати праці працівників медичної сфери тощо. Підвищення ефективності досягається використанням адаптивних інструментів управління фінансовим забезпеченням. Важливим також є інтеграція фінансового управління та загальної системи управління. Потрібним є врахування двох напрямів фінансування: по-перше, поточне фінансування закладів охорони здоров'я, по-друге, розробка та прийняття рішень щодо забезпечення довгострокового фінансування. Управління фінансовим забезпеченням розвитку сфери охорони здоров'я використовується як досить широке поняття, воно також може означати й фінансове управління, коли мова йде про так зване державне фінансове управління, а також безпосередньо управління закладами охорони здоров'я.

2.3. Характеристика основних інструментів управлінського консультування на підприємстві

Нестабільність зовнішнього середовища, прискорення науково-технічного прогресу, зростаючий тиск з боку конкурентів примушують сучасні українські підприємства перетворюватися на все складніші і гнучкіші системи. Для забезпечення високого рівня керованості потрібні нові методи, відповідні зовнішньому і внутрішньому середовищу, що динамічно змінюється. Таким методом, покликаним забезпечити довгостроковий розвиток підприємству є управлінське консультування.

Управлінське консультування - це вид інтелектуальної професійної діяльності, здійснюваний кваліфікованими консультантами і направлений на вирішення завдань і/або проблем, що стоять перед менеджерами вищої ланки в сфері стратегічного планування, управління господарською, інвестиційною і фінансовою діяльністю, оптимізації і підвищення ефективності діяльності організацій клієнта.

Управлінське консультування дозволяє (рис. 2.1):

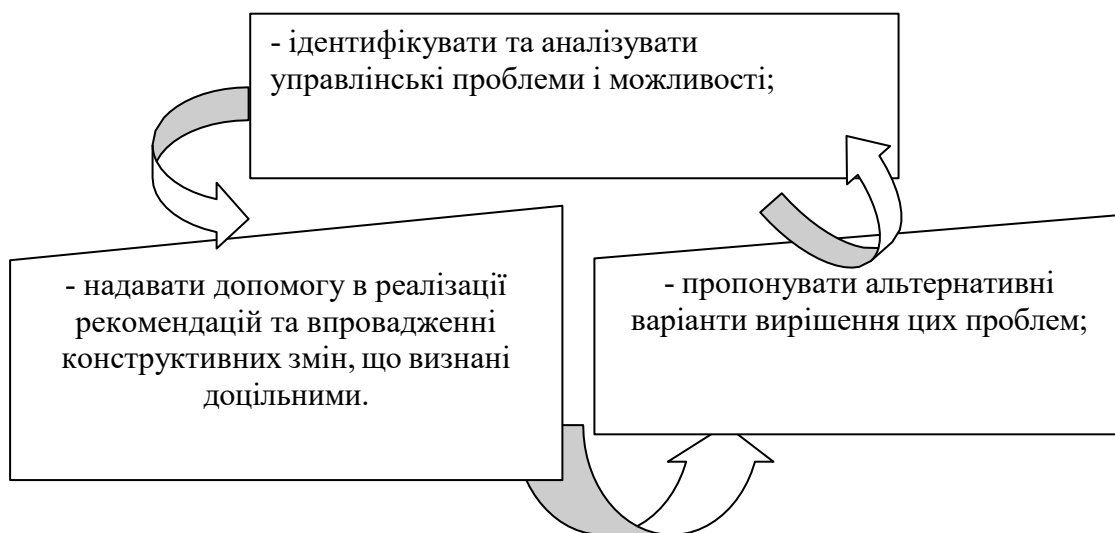


Рис. 2.1. Можливості які надає управлінське консультування

Джерело: складено автором за [10]

На кожному із запропонованих рівнів консультанти в рамках єдиної технології консалтингу використовують деякі специфічні прийоми, комбінації

прийомів і набори інструментів, направлені на поліпшення якості керованості підприємства, підвищення ефективності його діяльності в цілому і збільшення індивідуальної продуктивності праці кожного співробітника.

Враховуючи поліаспектність впливу управлінського консультування на економічні системи, визначимо основні завдання управлінського консультування в процесі розвитку організації:

- створення та поширення нових актуальних методів, технологій та управлінських інструментів з метою підвищення ефективності функціонування та забезпечення розвитку підприємств;
- навчання персоналу клієнтських організацій новим управлінським технологіям, підвищення рівня управлінської культури;
- проведення незалежного діагностування проблематики підприємства для формування альтернативних шляхів подолання виявлених проблем та напрямів його розвитку;
- надання експертної допомоги клієнтам у розв'язанні управлінських та ділових проблем, оптимізації їхнього бізнесу, підвищенні ефективності функціонування клієнтської організації;
- сприяння посиленню інноваційності клієнтських компаній, допомога в реалізації рекомендацій та впровадженні управлінських новацій.

Ускладнення і зростання ролі інформаційної складової викликають потребу в нових принципах пошуку ринкових можливостей та інструментів підвищення результативності діяльності, які визначають напрями розвитку компаній.

Опосередкований вплив управлінського консультування пов'язаний передусім із розробленням і пропагандою певних управлінських технологій, які підвищують ефективність функціонування підприємств, сприяють реалізації якісних змін і забезпечують розвиток клієнтських організацій.

Таким чином, проаналізувавши інформацію наведену вище про послуги консультування можна безпосередньо перейти до аналізу управлінського

консультування на КП «Лікарня №1» ЖМР. Спочатку проаналізуємо кадровий склад КП «Лікарня №1» ЖМР.

Таблиця 2.4

Персонал КНП «Лікарня №1» Житомирської міської ради за 2019-2021рр

Показники	Роки			Відхилення, 2021/2019	
	2019	2020	2021	+,-	%
1.Кількість штатних посад, од.	1280	1280	1283	3	0,2
2.Кількість зайнятих посад, од.	1279	1278	1280,5	1,5	0,1
3.Кількість працюючих за основним місцем роботи, осіб	1256	1276	1275	19	1,5
4.Кількість осіб пенсійного віку, осіб	253	266	256	3	1,2

Джерело: складено автором за даними лікарні.

Кількість штатних посад на кінець 2021 року складала 1283 особи, з них зайнятих – 1280,5. Кількість працюючих за основним місцем роботи – 1275. Кількість осіб пенсійного віку складає – 256.

Наведемо штат закладу на кінець 2021 року в розрізі посад (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Штати КНП «Лікарня №1» Житомирської міської ради в розрізі посад на кінець 2021 року, шт. од.

Найменування посад	Кількість посад у цілому в закладі		у тому числі в поліклініці (амбулаторії), диспансері, консультації		Кількість штатних працівників в у цілому в закладі на зайнятих посадах, осіб
	штатних	зайнятих	штатних	зайнятих	
1	2	3	4	5	6
Лікарі, усього	283.75	281.75	90.50	88.75	227.00
у тому числі: керівники закладів та їх заступники	4.00	4.00	1.00	1.00	4.00
терапевти, усього	24.25	24.25	10.75	10.75	18.00
пульмонологи	1.00	1.00	0.75	0.75	
у тому числі дитячі					
ревматологи	1.50	1.50	1.00	1.00	1.00

Продовження табл. 2.5					
1	2	3	4	5	6
кардіологи	10.25	10.25	1.75	1.75	8.00
гастроентерологи	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
у тому числі дитячі					
нефрологи	1.25	1.25	0.25	0.25	1.00
у тому числі дитячі					
ендокринологи	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00
у тому числі дитячі					
алергологи	0.25		0.25		
у тому числі дитячі					
гематологи	0.25		0.25		
у тому числі дитячі					
інфекціоністи	11.75	10.75	2.00	1.00	9.00
у тому числі дитячі					
фізіотерапевти	1.25	1.25	0.25	0.25	1.00
лікарі з функціональної діагностики	1.50	1.50			1.00
хірурги	21.75	21.75	7.50	7.50	16.00
у тому числі дитячі					
хірурги серцево-судинні	0.75	0.25	0.25		
хірурги торакальні	0.50	0.50			
хірурги-проктологи	0.25	0.25			
ортопеди-травматологи	15.25	15.25	2.00	2.00	11.00
у тому числі дитячі					
урологи	8.50	8.50	1.25	1.25	8.00
у тому числі дитячі					
нейрохірурги	0.25	0.25			
у тому числі дитячі					
анестезіологи	22.75	22.75			17.00
у тому числі дитячі	0.25	0.25			
ендоскопісти	3.00	3.00			2.00
онкологи	3.25	3.25			3.00
у тому числі дитячі					
радіологи	0.25	0.25			
акушери-гінекологи	47.50	47.50	20.25	20.25	41.00
педіатри-неонатологи	9.50	9.50			9.00
офтальмологи	7.50	7.50	5.00	5.00	7.00
у тому числі дитячі					
отоларингологи	6.50	6.50	6.25	6.25	5.00
у тому числі дитячі					
невропатологи	20.25	20.25	8.50	8.50	17.00
у тому числі неврологи дитячі	0.25	0.25			
психіатри	0.25	0.25			
у тому числі дитячі					
наркологи	0.25	0.25			
дерматовенерологи	12.50	12.50	12.50	12.50	12.00
бактеріологи	5.50	5.50			4.00
лікарі-епідеміологи	1.00	1.00			1.00

Закінчення табл. 2.5					
1	2	3	4	5	6
лікарі-лаборанти	5.50	5.50			1.00
лікарі з ультразвукової діагностики	6.25	6.25	1.50	1.50	4.00
рентгенологи	6.75	6.75	4.25	4.25	6.00
лікарі приймального відділення	6.50	6.50	x	x	6.00
статистики	1.00	1.00			1.00
методисти	1.00	1.00			1.00
інтерни	8.00	8.00			8.00
інші	0.25	0.25			
Спеціалісти з вищою немедичною освітою	7.00	7.00	0.50	0.50	5.00
Середній медперсонал, усього	521.50	521.50	155.00	155.00	481.00
у тому числі за спеціальностями: медичні сестри	356.25	356.25	103.50	103.50	325.00
акушерки	61.00	61.00	21.50	21.50	60.00
фельдшери	3.50	3.50			4.00
лаборанти клінічних лабораторій	46.75	46.75	1.00	1.00	44.00
рентгенолаборанти	22.00	22.00	8.00	8.00	20.00
медичні сестри фізіотерапевтичних кабінетів	21.00	21.00	18.00	18.00	22.00
медичні статистики	7.00	7.00			4.00
інший медичний персонал	4.00	4.00	3.00	3.00	2.00
Фармацевти	5.00	5.00			4.00
Молодий медперсонал	293.75	293.75	62.00	62.00	275.00
Інший персонал	172.00	171.50	31.00	31.00	139.00
Усього посад	1283.00	1280.50	339.00	337.25	1131.00

Джерело: складено автором за даними лікарні.

Аналізуючи табл. 2.5 можна зазначити, що кількість зайнятих посад лікарів у 2021 році становила 281,75 шт. од. при штатних запланованих -283,75 од. У тому числі керівників закладів 4 шт.од. Кількість спеціалістів з вищою немедичною освітою – 7 шт. од. Середнього медичного персоналу 521, 5 шт. од. повністю зайнятих.

Молодшого медичного персоналу – 293,75 шт од. при запланованих 293,75 шт.од. Інший персонал – 171,5 шт.од. зайнятих при запланованих 172 шт.од. Усього штатних посад на кінець 2021 року по КНП «Лікарня №1»

Житомирської міської ради 1283 шт.од. із них зайнятих 1280,5 шт.од., що складає 99,8%.

Варто зазначити що на базі КНП «Лікарня №1» Житомирської міської ради, в науково-дослідному центрі функціонує тренінг центр. Він пропонує широкий спектр тренінгів від психологічних до управлінських.

Специфікою тренінгів є участь в тренінгах 2 тренерів, що дозволяє приділити максимум уваги всім учасникам тренінгу та підвищити його ефективність. В тренінгу застосовуються такі прийоми та методи навчання як міні-лекції, рольові та ділові ігри, бізнес-симуляції, модерації, індивідуальне та парне відпрацювання прийомів та інструментів, супервайзінг учасників, за потреби – відеотренінг.

Працівники тренінгового центру консультування розробили ряд заходів, щодо: реформування системи управління персоналом КНП «Лікарня №1» Житомирської міської ради; організація та впровадження дистанційного навчання персоналу; створення системи оцінки персоналу КНП «Лікарня №1» Житомирської міської ради.

Також слід зазначити, що основним інструментом управлінського консультування на підприємстві є тренінг. Працівниками даного центру розроблено ряд цікавих тренінгів.

В управлінському консультативному центрі проводиться ряд цікавих тренінгів присвячених управлінню персоналом.

Наприклад за результатами аналізу діяльності керівників та роботи найбільш успішних та динамічних організацій було встановлено, що окрім професійно важливих якостей керівників та фахівців, спеціальних навичок та знань, все більшого значення набуває вміння працювати в команді та досягати поставлених цілей спільними діями. Тренінг проводиться як активне навчання з використанням міні-лекцій, дискусій, рольових ігор (з відеоаналізом), бізнес-симуляцій, модерацій, аналізу кейсів, індивідуальних та групових завдань).

На відпрацюванні та набутті таких вмінь та навичок побудовано зміст програми тренінгу (рис. 2. 2):

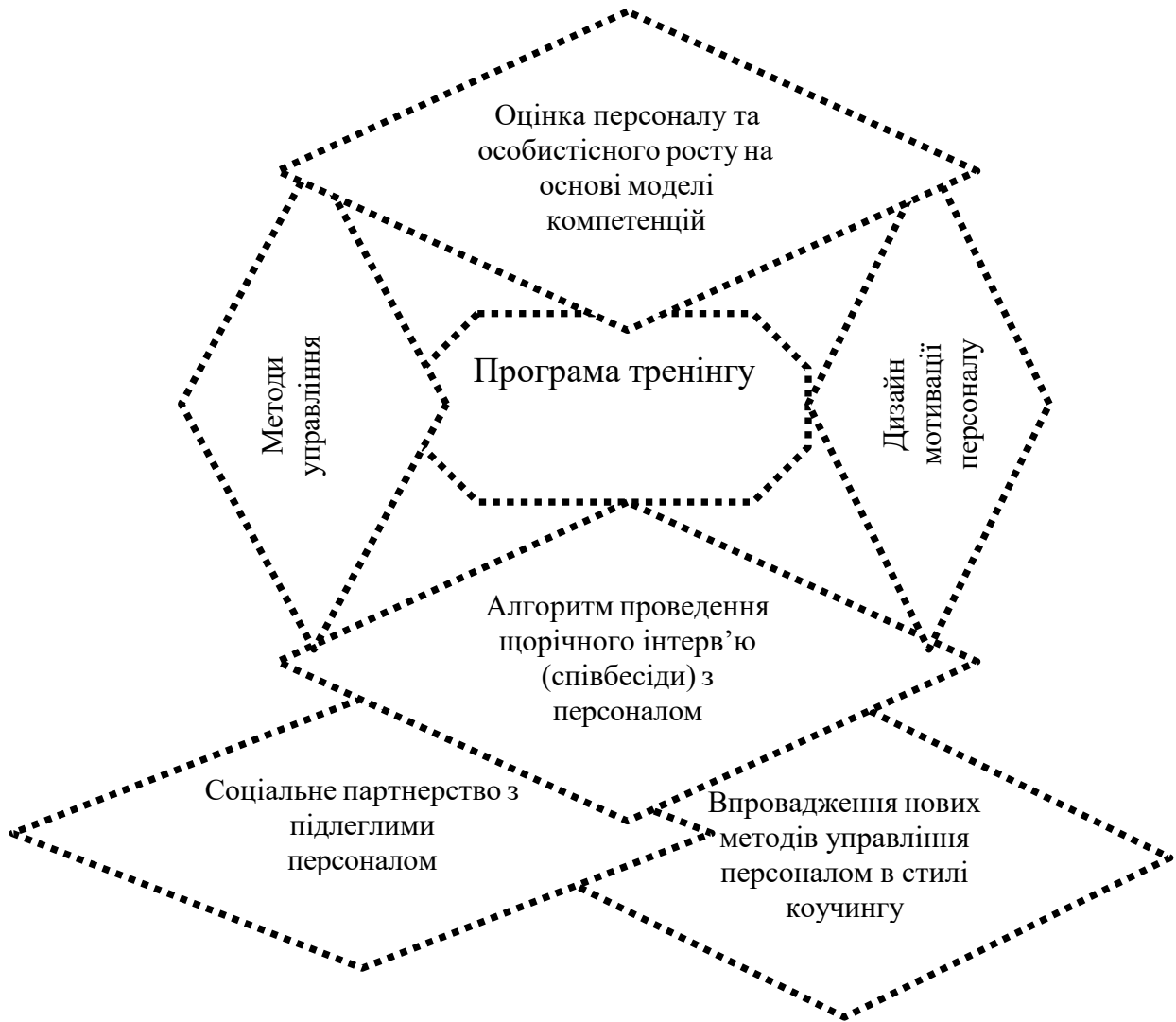


Рис. 2.2. Програма тренінгу

Джерело: складено автором за даними лікарні.

До сучасного менеджера висуваються досить жорсткі умови щодо його обізнаності, управлінської майстерності та й не тільки, бо менеджмент прийнято ототожнювати і з системою впорядкованих знань у вигляді теорій, принципів, способів і форм управління, і з мистецтвом застосовувати їх у конкретній ситуації, і з вмінням цілеспрямовано впливати на людей, щоб направити їх дії на отримання бажаних результатів. Ми пропонуємо разом зосередити зусилля на набутті чи удосконаленні конкретних управлінських навичок.

Цільова аудиторія тренінгу: менеджери різних ланок управління.

Тренінг дозволить учасникам: розвинути та удосконалити системні

знання, навички та компетенції, необхідні для ефективної реалізації управлінських функцій з урахуванням реалій вашого бізнесу, упорядкувати у повсякденну діяльність керівника, навчитись краще використовувати людські ресурси вашої компанії.

Зміст тренінгу:

- Основні функції управління; ідентифікація стилю управління керівника; критерії успішності менеджера.
- Функція делегування в управлінні; результати та оцінка виконання завдань; виконання функції контролю.
- Мотивація працівників: вибір форми та методів мотивації; виявлення мотиваційних важелів працівника.
- Раціональне використання часу керівником: аналіз використання ресурсу робочого часу; впровадження культури раціонального використання робочого часу; вплив організованості керівника на роботу підрозділу.
- Створення атмосфери позитивної комунікації в колективі; розвиток ініціативності та відповідальності у підлеглих; етичні засади ефективних комунікацій в колективі; робота над власним іміджем.
- Ефективна діяльність підрозділу як синергетичний ефект роботи команди; створення команди як інструмент керівника; конструктивні та деструктивні командні ролі; формування установки на особисту відповідальність за результати підрозділу; впровадження елементів корпоративної культури, націленої на формування командного підходу до виконання завдань.

Наступним нашим кроком буде розгляд тренінгу під назвою «Психологічний аудит персоналу».

Цільова аудиторія: працівники кадрової служби організації; керівники, які займаються питаннями оцінки, перестановки та скорочення персоналу.

Цілі участі у тренінгу: участь у тренінгу забезпечує набуття досвіду, який дозволить вдосконалити систему управління персоналом організації; вирішити актуальні питання реалізації політики щодо оцінки, найму, скорочення

персоналу; підвищити ефективність використання персоналу за допомогою покращення виробничих показників їхньої професійної діяльності.

Короткий зміст тренінгу: спираючись на багаторічний досвід спілкування та навчання працівників кадрових служб та керівників різноманітних структурних підрозділів медичних закладів, виокремлено напрямки їхньої роботи з персоналом, які потребують особливої уваги та зміни традиційного підходу до їхньої реалізації. Зазначені потреби є нагальними і саме вони слугували підґрунтям для змістового наповнення тренінгу.

1. Створення моделі компетентностей спеціаліста певного профілю передбачає засвоєння технології складання профілю посади – основи для оцінки професійних компетентностей чинних працівників та підбору нових.

2. Методи оцінки персоналу:

- Проективне інтерв'ю. Опанування методом проективного інтерв'ю: формулювання проективних запитань; технологія проведення; оцінка достовірності інформації.

- Ситуаційне інтерв'ю. Опанування методом ситуаційного інтерв'ю: створення діагностичних ситуацій; технологія проведення; оцінка достовірності інформації.

- Аналіз метапрограм. Створення метапрограмного профілю спеціаліста, що обіймає певну посаду.

- Експертне оцінювання. Опанування методами групової оцінки особистості професіонала та «Mystery Shopping». Оцінка 360.

3. Управління персональною кар'єрою працівника. Опанування методикою визначення домінуючих кар'єрних якостей працівників та вироблення стратегії їхнього мотивування з урахуванням професійних преференцій. Робота з дауншифтерами.

4. Скорочення персоналу. Визначення сутності поточної політики зайнятості в організації. Аналіз психологічних наслідків скорочення. Організаційна та психологічна підтримка працівників в процесі скорочення. Робота з тими, хто лишився після скорочення.

Для досягнення поставлених цілей застосовуються різні методи, спрямовані на вироблення безпосереднього досвіду учасників, а саме (рис. 2. 3.):

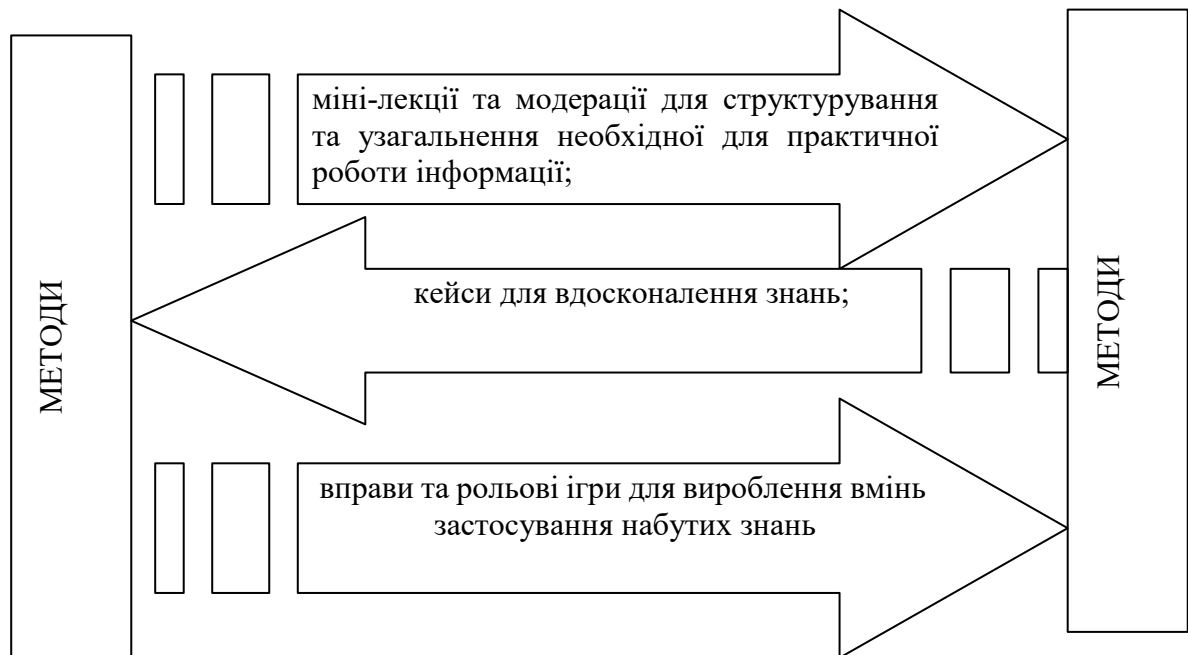


Рис. 2. 3. Методи які застосовуються для тренінгу «Психологічний аудит персоналу»

Джерело: складено автором за даними лікарні.

Таким чином, можна зробити висновок, що на КНП «Лікарня №1» Житомирської міської ради існує потужний інструментарій управлінського консультування основу якого є комплекс тренінгів. Окрім цього, потрібно також наголосити, що даний тренінговий центр функціонує; має унікальний досвід підготовки фахівців, до компетенцій яких, в силу специфіки галузі, висуваються особливі вимоги; пропонує комплексні продукти, які не обмежуються тільки навчанням, а включають дотренінгову діагностику та післятренінговий супровід; має можливість проведення дистанційних вебінарів та консультацій в режимі реального часу, що знижує витрати на відрядження.

Консультанти мають досвід роботи з різними категоріями персоналу – керівники відділень, психологи, а також топ-менеджмент КНП «Лікарня №1» Житомирської міської ради; навчальні курси та тренінги тренери максимально прив'язують до робочого контексту; застосовують інтерактивні методи

навчання та мають досвід створення системи внутрішнього тренерства; впроваджують дистанційну та бізнес-освіту.

Однак навіть при врахуванні перерахованих вище факторів потрібно проводити та шукати нові інструменти управлінського консультування. Також слід зазначити, що не всі працівники, керівники мають змогу відвідувати тренінги.

Висновки до розділу 2

Комунальне підприємство «Лікарня № 1» Житомирської міської ради багатопрофільний, спеціалізований лікувально-профілактичний заклад.

Надає вторинну медичну допомогу населенню м. Житомир та населенню Житомирської області.

Надає меддопомогу по профілям: терапевтичний, хірургічний, інфекційний, шкіряно-венерологічний, акушерсько-гінекологічний.

Цілодобовий стаціонар розрахований на 485 ліжок.

Вартість необоротних активів зменшилась на 4,6 % або на 1909,6 тис. грн к 2021 році порівняно із 2019 роком. Зменшилась вартість оборотних активів та запасів відповідно на 14,3% та 25,2%. Збільшилась дебіторська заборгованість у 2021 році в 1, 8 разів порівняно із 2019 роком. Проте як видно з пасиву балансу зменшилися довгострокові та поточні зобов'язання відповідно на 35,6% та 47,3%. Кількість штатних посад на кінець 2021 року складала 1283 особи, з них зайнятих – 1280,5. Кількість працюючих за основним місцем роботи – 1275. Кількість осіб пенсійного віку складає – 256.

КНП «Лікарня №1» Житомирської міської ради існує потужний інструментарій управлінського консультування основою якого є комплекс тренінгів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ НА КП «ЛІКАРНЯ №1» ЖИТОМИРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

3.1. Розвиток концептуальних підходів до процесу консультування

Сьогодні збільшується темп загальних змін, умови функціонування організацій породжують специфічні проблеми, при вирішенні яких все частіше і частіше управлінці відчують потребу в допомозі консультантів. У цій ситуації популярність консалтингової діяльності призвела до того, що до недавнього часу більшість консультантів не слідували будь-якої певної стратегії і намагалися реагувати на будь-яке прохання потенційного клієнта. Проте вже зараз все більше число консультантів розуміють, що не можуть бути всім для всіх клієнтів, що шанс отримати замовлення збільшується в тому випадку, якщо пропонується унікальна послуга. Але тут крім зростання конкуренції серед консультантів виникає й інше запитання - які принципи формування консалтингової послуги і які критерії її оцінки. На КНП «Лікарня №1» Житомирської міської ради продукт консультування – це порада, яку дають лікарю, працівнику або, якщо основний акцент робиться на впровадження та зміна, яка реально має місце в організації роботи і обумовлено втручанням консультанта. Таку послугу важко охарактеризувати, виміряти й оцінити, адже консультантом може бути і керівник закладу, відділення.

Тому, консультанти неохоче дають чітке визначення своєї послуги. Деякі бояться, що це обмежить їх і перешкодить шукати і знаходити нові можливості в неохоплених ними сферах. Інші вважають за краще розглядати кожну можливість нового завдання по суті і вирішувати, прийняти або не прийняти його без будь-яких визначення послуг заздалегідь.

Якщо спробувати подивитися на процес консультування в цілому, то вона може бути представлена, як комплекс заходів, що проводяться консультантом. Спрямованих на те, щоб допомогти працівникові сприймати, розуміти і

впливати на хід подій, що відбуваються в оточенні працівника. Тому творчий задум цієї програми був звернений до ідеї побудови «організації, яка самонавчається» - організації, яка створює умови навчання для всіх своїх співробітників і сама безперервно перетворюється. На думку ряду фахівців саме така організація володіє необхідним рівнем адаптивності до динамічного розвитку зовнішніх умов і здатна діяти в парадигмі «превентивного» управління.

Програма орієнтована на вищу і середню ланку управління і заснована на зміні традиційних уявленнях про управлінські ролі. Мається на увазі, що менеджери повинні реорганізувати свою діяльність на трьох рівнях.

Технологія впровадження програми заснована на андрагогічний підході до організаційного навчання, в ході якого реалізується дослідницький підхід до вирішення проблем працівника, на протигагу ієрархічному - типовому і загальноприйнятого, тобто підходу при якому діяльність консультанта заснована на домінуванні вищої ланки в ході обміну інформацією, оцінки та приписів. Притаманні моделі вирішення проблем включають в себе три компоненти:

- відстоювання певних точок зору (що слід робити, що значимо і т.д.);
- оцінку (судження про успіх / невдачі, хорошому / поганій, можливості / неможливості);
- приписування значень, точок зору і цінностей оточуючим.

Процеси поглиблення і розширення робочих обов'язків, навичок керівництва є основними напрямками вдосконалення діяльності менеджерів. У цьому контексті, навичками, придбаними в процесі реалізації програми стали:

- технічні навички та прийоми, необхідні для виконання роботи;
- навички роботи в команді та навички міжособистісного спілкування, необхідні персоналу (надання та отримання зворотного зв'язку, врегулювання конфліктів, розуміння цінностей відмінностей, колегіальність);

- навички активної боротьби за якість, включаючи вміння виявляти проблеми та впроваджувати удосконалення.

Результати аналізу досягнень менеджменту і практичного досвіду діяльності успішних компаній дали змогу зробити висновок, що оптимальною зміною вітчизняних організацій охорони здоров'я є їх трансформування в самонавчальні організації. Вказані організації за рахунок розвитку та ефективного використання інтелектуального потенціалу співробітників активно створюють інновації і досягають високої результативності діяльності. Самонавчальні організації володіють і ефективно реалізують високорозвинені здібності до отримання, зберігання, перетворення і видачі інформації; вироблення нових знань; прийняття раціонально обґрунтованих рішень; формулювання цілей і контролю діяльності з їх досягнення; оцінки ситуацій; навчання, розвитку; адаптації. Такі організації характеризуються високим рівнем інноваційної активності, соціального і культурного розвитку, конкурентоспроможності та ефективності.

Набуваючи досвіду командної роботи, організація розвиває здібність до самонавчання і саморегулювання. Поряд зі своїми функціональними обов'язками, співробітники об'єднані метою створення та впровадження нових знань, вільні у виборі форми взаємодії один з одним, здатні самостійно використовувати і зовнішні, і внутрішні джерела знань. Інтегрування господарської діяльності та навчання співробітників трансформує сутнісні характеристики організації, зокрема, корпоративну культуру як певну корпоративну філософію, що включає фундаментальні принципи і цінності організації, які відповідають стратегічним цілям, пріоритетам, стратегії менеджменту знань. Формування самонавчальної організації має на увазі створення системи інноваційного управління підприємством, заснованої на активізації та впорядкуванні процесів роботи з організаційними знаннями. Варто врахувати, що підвищення рівня організаційних знань сприяє розвитку економічного мислення – прогресивного, критичного, з відновлювальним потенціалом, на основі компетентісного розуміння соціально-економічних

процесів, формує економічну свідомість, змінює ціннісне поле, розширює адаптивні, інтегруючі, творчі та інноваційні можливості індивідів. Робота зі знаннями повинна охоплювати всі види прояви знань: явні формалізовані, явні неформалізовані, неявні неформалізовані, неявні формалізовані. Вона повинна бути також спрямована на формування індивідуальних знань, групових і організаційних. Тільки такий підхід забезпечить трансформацію знань і планомірний їх перехід з одного рівня знань в інший. Для ефективного обміну та засвоєння придбаних і новостворених знань, для формування здатності саморозвитку важливу роль відіграє процес навчання, при цьому має бути встановлена мета навчання і визначено ключові фігури даного процесу, що відповідають за створення умов для отримання знань і їх поширення, які здійснюють організацію, контроль проведення та оцінку результатів навчання. При цьому всі учасники процесу навчання і роботи зі знаннями повинні забезпечувати трансформацію знань, роблячи зусилля на головному етапі їх перетворення. Доказом ефективності організації та управління знаннями підприємства можуть служити результати їх створення і збільшення. В силу поступового формування здібності до самонавчання для організації визначено результат генерування ідей, що залежить від складності поставленого завдання. Успішне навчання, своєю чергою, визначається такими чинниками, як: постійне і стрімке відновлення циклів навчання; постійне формування і переформування індивідуальних інтелектуальних моделей під впливом нових завдань; ефективний обмін акумульованими в організації знаннями і навичками, що сприяє формуванню колективної інтелектуальної моделі; відсутність плинності кадрів, що дає змогу організації залишатися цілісною, зберігати і розвивати колективну пам'ять. Отже, запропоновані концепти формування самонавчальної організації передбачають підвищення рівня інтелектуалізації персоналу та забезпечення гнучкості інтелектуального капіталу підприємства, формування нових сегментів ринку тощо. Таким чином, самонавчальна організація орієнтована не лише на традиційне досягнення запланованих результатів, але й на

навчання на протязі трудового процесу. При цьому навчання має бути суттєвою складовою політики організації. Навчання на всіх рівнях – робочому, політичному та стратегічному – має бути усвідомленим, неперервним та інтегрованим. Виходячи з цього такі організації називають інтелектуальними. Враховуючи основні ознаки явища «інтелектуального» в економіці, інтелектуальну організацію можна визначити як творчу гуманістично орієнтовану самонавчальну організацію. Іншими словами, ціннісно-смысловий вектор гуманістичного творення, а також самонавчальна якість є іманентною властивістю інтелектуальної організації. Якщо звичайній самонавчальній організації відповідає корпоративний людський капітал, то інтелектуальній організації відповідає інтелектуальна форма цього капіталу, тобто корпоративний інтелектуальний капітал. Інтелектуальні організації мають високий потенціал отримання, аналізу, інтерпретації та використання інформації, що в кінцевому підсумку дає змогу накопичувати нові знання, продукувати нові ідеї та способи їх реалізації.

Основними принципами побудови самонавчальної організації, що забезпечить досягнення поставленої мети повинні стати:

1. Удосконалення майстерності індивіда (personal mastery): майстерність спонукає працівників до особистого зростання. Інтерес персоналу до підвищення ступеня власної майстерності стимулює до об'єктивного розуміння реальності.

2. Створення спільного бачення (shared vision): для найбільшого успіху в досягненні спільних групових цілей необхідне чітке уявлення про бажане майбутнє організації, яке відоме всім працівникам і поділяється ними. Це не лише покращує узгодженість у роботі, але й спонукає до її результатів.

3. Командне навчання (team learning): навчання людей груповій взаємодії на рівні окремих команд і організації загалом, тобто створення групового знання. В результаті командного навчання виникає ефект синергії, тобто, знання групи перевищують просту суму знань кожного працівника, які є членами групи.

4. Виявлення ментальних моделей (mental models), тобто імпліцитних вірувань, уявлень, властивих людям. Ці ментальні (інтелектуальні) моделі можуть заважати людям навчатися, оскільки з ними вступають у суперечність нові способи дій. Аналіз існуючих стереотипів і ментальних штампів необхідний для успішної реалізації змін.

5. Системне мислення (systems thinking): дає змогу інтегрувати всі сфери діяльності організації в руслі системно-стратегічного та комплексно-тактичного аспектів. Становить основну вісь і формує набір інструментів, які дають змогу працівникам бачити закономірності у складних системах.

У цьому контексті зазначимо, що суб'єкти господарювання повинні використовувати принципи самонавчальної організації системно та на всіх рівнях управління. Основними структурними елементами-чинниками самонавчальної організації є інтелектуальний потенціал співробітників, система менеджменту знань та базові елементи організації. Кожен із зазначених елементів повинен сприяти ефективному функціонуванню інших складових.

Системи професійної і корпоративної освіти розглядаються як необхідні складові системи менеджменту знань, від яких залежить ефективність управління інтелектуальними ресурсами загалом. Таким чином, основна стратегія менеджменту знань полягає в формуванні системи неперервного навчання та розвитку персоналу в організації, де відбувається моделювання загальних та унікальних компетенцій в залежності від стратегічного планування, ринкової кон'юнктури, поточних і перспективних потреб бізнесу, суспільства і держави. Сукупність дій в організації, які свідчать, що в ній здійснюється менеджмент знань, – це впровадження корпоративного порталу рівня Smart Enterprise, вимірювання інтелектуального капіталу організації, вироблення та використання механізмів обміну передовим досвідом, поширення в колективі установки на спільну роботу.

Таким чином самонавчальна організація забезпечує умови для максимально ефективного розвитку і використання інтелектуального потенціалу

співробітників. Місія самонавчальної організації полягає в адаптації персоналу та й самої організації до мінливого середовища функціонування на основі ефективного менеджменту знань, що призводить до акумулювання в ній інтелектуального потенціалу та додаткового приросту інтелектуального капіталу. Зазначимо, що самонавчальна організація досягає дійсно системної якості взаємодії своїх функцій, структурних елементів, приватних суб'єктів. Виходячи з вищесказаного, впливає, що вибір, планування і побудова структури самонавчальної організації повинні бути засновані на моделюванні системи управління підприємством з урахуванням динаміки внутрішнього і зовнішнього оточення. Необхідно також передбачати неформальні аспекти організаційної взаємодії (соціокультурні, моральні, соціально-психологічні, кроскультурні, поведінкові, конкурентні, інноваційні, ризикові тощо). Дотримання даних умов, органічно поєднаних в системі управління, підсилить багатовимірний і динамічний характер методики організаційного проектування в самонавчальній організації, забезпечить найкращий результат дослідження в умовах конкретної організації і дасть змогу здійснити вибір оптимальної організаційної форми. З метою найбільш швидкого і результативного збільшення організаційних знань для самонавчальної організації необхідна трансформація організаційної структури в бік збільшення кількості горизонтальних зв'язків між підрозділами і співробітниками. Форма самонавчальної організації може відрізнятися матричною або мережевою оргструктурою, яка характеризується активною взаємодією як за вертикальними, так і за горизонтальними зв'язками. Співробітники при цьому мають рівні можливості і сприймати, і створювати нове знання внаслідок безпосередньої взаємодії в рамках функціональних обов'язків. Потрібно також враховувати, що в структурі самонавчальної організації повинні бути впроваджені: розвиток менеджерських компетенцій лідерів, управління змінами, управління компетенціями і підготовкою кадрів, управління креативністю та інноваціями, управління працівниками з високим потенціалом, управління інтелектуальним капіталом, управління якістю тощо.

3.2. Обґрунтування запропонованих заходів

Окрім того, в КНП «Лікарня №1» Житомирської міської ради вважаємо за доцільне створити медичний хаб на базі науково-дослідного центру.

Метою створення такого хабу є сприяння поширенню інформації про показники якості надання медичних послуг, про рух медичної реформи, для того, щоб надавати консультації та роз'яснення щодо розвитку охорони здоров'я у селах і містечках для представників громад та місцевої влади, а також навчати, як розвивати охорону здоров'я у громадах за допомогою семінарів та вебінарів, тощо.

Ресурси на створення: такий хаб можна створити як за кошти КНП «Лікарня №1» Житомирської міської ради так і в рамках проекту «Ефективна первинна медицина у громаді», що реалізується в рамках програми ЄС «Підтримка громадянського суспільства, місцевих влад та прав людини» та фінансується Європейським Союзом. Такий проект активно впроваджується в Україні. Це майданчик, на якому будуть постійно проводитися семінари, заходи, зустрічі для учасників медичної реформи на місцях. Він допоможе підготувати фахівців, а також донести інформацію про новації у медичній галузі до людей, аби вони краще сприймали зміни, які реалізуються у громадах. Однією із можливостей такого хабу в подальшому є реалізація міні-грантів, які є прикладною допомогою в отриманні медобладнання.

Разом з тим варто виділити специфічні характеристики консультанта, що відрізняють його від інших професій (табл. 3.1).

До них належать наявність аналітичних здібностей, здатність до творчого підходу та оригінального бачення проблем, компетентність у галузі поведінкових наук та інноватики, а також емоційна зрілість. Найчастіше у процесі консультування можуть зустрічатися з необхідністю виявлення природи негативних змін, що виникли в організації клієнта, та визначення механізму їх походження. Тому саме аналітичні здібності та діагностичні навички сприяють успіху консультування.

Таблиця 3.1

Вимоги до менеджмент-консультантів

<i>Здібності</i>	<i>Характеристика</i>
Інтелектуальні здібності	- Здатність аналізувати - Швидке засвоєння великих інформаційних масивів - Логіка, творчість та оригінальність мислення - Здатність синтезувати, узагальнювати, продукувати нові ідеї
Емоційна зрілість	- Чесність, об'єктивна оцінка власних можливостей - Врівноваженість - Незалежність поглядів - Можливість протистояти пресингу
Особисті якості	- Почуття власної гідності - Дух підприємництва - Ініціативність - Ділова етика
Контактність	- Вміння встановлювати контакти, оцінювати та передбачати людські реакції - Здатність входити в довіру - Вміння слухати, переконувати, навчати та заохочувати
Фізичні якості	- Вміння адаптуватися до роботи у інших соціально-психологічних умовах - Здатність витримувати певні інтелектуальні і фізичні навантаження, стрес

Джерело: сформовано автором за [22]

Проведення діагностики вимагає зосередженості та професійної інтуїції для безпомилкового визначення причинно-наслідкових зв'язків та побудування дерева цілей.

Оскільки людські стосунки в організації клієнта досить часто є причиною конфліктів, консультантові належить, для досягнення успіху реалізації рекомендацій, оцінити природу та динаміку відносин в організації клієнта, культуру бізнесу, подолати опір новаціям та переконати клієнта у необхідності змін. Для цього необхідно володіти основами поведінкових наук та інноватики.

У етичному кодексі консультантів зазначено, що дотримання інформаційної безпеки гарантує клієнту, що інформація щодо проблем даної організації не вийде за її межі. Типові методологічні інструменти управлінського консалтингу, що можна залучити в роботі медичного хабу наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Типові методологічні інструменти управлінського консалтингу

№	Інструмент	Зміст	Обмеження застосування	Переваги	Недоліки
1. Контакт з клієнтом					
1	Рекламно-презентаційні матеріали консалтингової компанії	Широке ознайомлення майбутніх клієнтів з послугами консалтингової компанії	Фінансові витрати на рекламні інструменти	Широке коло майбутніх клієнтів	Ненаправленість реклами
2	Лист - пропозиція	Пропозиція майбутньому клієнту на зустріч	Відсутність реакції клієнтів	Пряма дія звернення	Відсутність зворотнього зв'язку
3	Початкова зустріч-бесіда	Викладення майбутньому клієнту пропозиції по його підприємству	Обмеженість інформації	Можливість прямого звернення	Недостатність аргументів
2. Первинна пропозиція					
1.	Попередній діагноз проблем клієнта методом порівнянь	Попередній маркетинговий аналіз та фінансовий аналіз діяльності клієнта та конкурентів в галузі	Відсутність внутрішньої документації клієнта	Швидкість проведення попереднього діагнозу	Невисока глибина аналізу
3. Консультаційна пропозиція та угода про консультування					
1.	Документ – консультаційна пропозиція	Пропозиції на основі перших 2-х етапів відображають власне бачення консультантом проблематики клієнта та представляють мету, методологію, перелік результатів витрати та план консультації	Викладення методологічних основ консультування без явних висновків для клієнта	Розширення контакту з клієнтом, викладення плану робіт, строків та витрат	Можливе завищення витрат та строків, що визиває негативну реакцію клієнта

2.	Контракт – угода про консультування	Офіційний контракт	Погодження клієнта на дослідження проблем підприємства та оплату послуг консультування	Можливість доступу до внутрішньої документації клієнта	Взяття на себе обов'язків по строкам виконання та ризиків отримання негативного результату
4. Пошук інформації (збирання даних для аналізу)					
1.	Робочі записи фактів по документації	Конспектування огляду внутрішньої документації клієнта	Доступ до детальної внутрішньої економічної інформації	Глибина матеріалів для аналізу	Надвеликий обсяг інформації
2.	Спостереження	Метод для придбання інформації, яка важко піддається запису	Огляд в натурі робочого процесу, психології в колективі та стилю керівництва і виконання	Можливість отримання недокументованої інформації	Схибність та неповнота трактовки спостережень
3.	Листи опитування	Можливість отримання обмеженої кількості інформації від великого кола осіб	Структурованість питань відповідно компетенції консультанта	Направленість результатів опитування	Нещирість відповідей
4.	Бесіди	Планування питань бесіди та можливість отримання кваліфікованої інформації	Обмеження кількості опитуємих	Можливість перевірки інформації по результатам бесіди	Некомпетентність співбесідника
5.	Спеціальні зустрічі	Бесіди з спеціалістами з окремих виявлених проблем, які потребують специфіки знань проблем	Отримання Інформації тільки за планом консультанта	Отримання результатів історичного вивчення проблеми на інших клієнтах	Відсутність корисності зустрічей
5. Аналіз та висновки (діагностика проблем клієнта)					

1.	Методи маркетингового аналізу	Застосування об'єктивних методологій чисельного аналізу інформації	Обмеженість аналізу по зібраному обсягу інформації на попередніх етапах	Об'єктивність результатів	Недостатня глибина аналізу
2.	Методи фінансового аналізу	Застосування об'єктивних методологій чисельного аналізу інформації	Обмеженість аналізу по зібраному обсягу інформації на попередніх етапах Обмеже	Об'єктивність результатів	Недостатня глибина аналізу
3.	Методи менеджмент-аналізу (позиційний аналіз)	Застосування об'єктивних методологій чисельного аналізу інформації	Обмеженість аналізу по зібраному обсягу інформації на попередніх етапах	Об'єктивність результатів	Недостатня глибина аналізу
4.	Метод порівнянь	Застосування об'єктивних методологій чисельного аналізу інформації	Обмеженість аналізу по зібраному обсягу інформації на попередніх етапах	Об'єктивність результатів	Недостатня глибина аналізу
6. Альтернативи та рекомендації					
1.	Метод “усунення вузьких міст”	Рекомендація по усуненню чи зменшенню впливу виявлених при аналізі негативних факторів	Неможливість усунення без повної перебудови організації	Швидкий шлях вирішення проблем	Обмежена ефективність рішень
2.	Метод “концепції ідеальної системи”	Побудова «ідеальної моделі» всіх ланцюгів діяльності клієнта та сучасного рівня відповідного ланцюга. Визначення шляхів можливого розвитку в кожному ланцюгу.	Відсутність бажання клієнта на суттєві витрати на перебудову	Перспективність рекомендацій для вироблення стратегії розвитку організації клієнта	Відказ клієнта за фінансовими показниками витрат на перебудову

Джерело: сформовано автором за [22]

Так, за допомогою типових методологічних інструментів управлінського консалтингу можна структурувати відповідно етап надання консалтингової послуги:

- контакт з клієнтом;
- первинна пропозиція;
- ділова пропозиція(контракт);
- пошук інформації;
- аналіз і висновки;
- альтернативи та рекомендації;
- комунікація та звітність;
- управління впровадженням;
- завершення та оцінка.

Управлінське консультування дозволяє ідентифікувати та аналізувати управлінські проблеми і можливості; пропонувати альтернативні варіанти вирішення цих проблем; надавати допомогу в реалізації рекомендацій та впровадженні конструктивних змін, що визнані доцільними.

У практиці розвинутих країн вкладення коштів у придбання інтелектуального капіталу у формі послуг консультантів розглядається як більш ефективне, ніж навіть вкладення коштів у придбання технологій або обладнання.

Орієнтовна вартість проекту по створенню медичного хабу складає 1560 тис. грн. Очікуваний обсяг фінансування за рахунок проекту «Ефективна первинна медицина у громаді» – 1000 тис. грн., обсяг співфінансування проекту з бюджету громади - 560 тис.грн (табл.3.3).

Таблиця 3.3

**Бюджет проекту створення медичного хабу з управлінського
консультування на базі науково-дослідного центру КНП «Лікарня №1»
Житомирської міської ради**

Найменування заходу	Загальна вартість	Джерела фінансування (тис. грн.)	
		За рахунок проекту «Ефективна первинна медицина у громаді»	Кошти громад
Створення медичного хабу з управлінського консультування	1560	1000,0	560

Джерело: власна розробка автора.

Проект створено задля розбудови ефективної первинної медико-санітарної допомоги у громадах шляхом підвищення обізнаності громадськості про медичну реформу, навчання та консультування лікарів, керівників медзакладів та представників місцевого самоврядування, надання міні-грантів для покращення медичного сервісу та вивчення кращих місцевих та міжнародних практик.

Висновки до розділу 3

Результати аналізу досягнень менеджменту і практичного досвіду діяльності успішних компаній дали змогу зробити висновок, що оптимальною зміною вітчизняних організацій охорони здоров'я є їх трансформування в самонавчальні організації. Вказані організації за рахунок розвитку та ефективного використання інтелектуального потенціалу співробітників активно створюють інновації і досягають високої результативності діяльності. Самонавчальні організації володіють і ефективно реалізують високорозвинені здібності до отримання, зберігання, перетворення і видачі інформації; вироблення нових знань; прийняття раціонально обґрунтованих рішень;

формулювання цілей і контролю діяльності з їх досягнення; оцінки ситуацій; навчання, розвитку; адаптації. Такі організації характеризуються високим рівнем інноваційної активності, соціального і культурного розвитку, конкурентоспроможності та ефективності.

В КНП «Лікарня №1» Житомирської міської ради вважаємо за доцільне створити медичний хаб на базі науково-дослідного центру.

Метою створення такого хабу є сприяння поширенню інформації про показники якості надання медичних послуг, про рух медичної реформи, для того, щоб надавати консультації та роз'яснення щодо розвитку охорони здоров'я у селах і містечках для представників громад та місцевої влади, а також навчати, як розвивати охорону здоров'я у громадах за допомогою семінарів та вебінарів, тощо.

Орієнтовна вартість проекту по створенню медичного хабу складає 1560 тис. грн. Очікуваний обсяг фінансування за рахунок проекту «Ефективна первинна медицина у громаді» – 1000 тис. грн., обсяг співфінансування проекту з бюджету громади - 560 тис.грн

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Управлінське консультування - це творча професія, де можна винаходити все нові і нові методи, отримувати все нові знання. У цьому сенсі вона сильно відрізняється від аудиту, наприклад, або від консультування по технічних, фінансових, правових питаннях. Консультування - швидко зростаючий ринок. Сьогодні, по деяких оцінках, по темпах зростання лише ринок інтернету-технологій, телекомунікацій випереджає консультування.

2. Потреба у допомозі консультантів обумовлена не тільки їх новими знаннями, аналітичними вміннями, заходами та методологічними підходами, які може привнести консультант в клієнтську організацію, а й тим, що сторонні консультанти покликані допомагати менеджерам орієнтуватися в складних умовах прискорення технологічних змін, швидкого зростання ділової активності, що надзвичайно впливає на майбутнє організації. Можливий успіх консультаційних організацій в Україні багато в чому залежить від їх готовності до нововведень, адаптованості набору послуг до потреб клієнтів, пошуку нових продуктів і ринків, застосування нових методів втручання та внесення змін під час реалізації консультаційних пропозицій.

3. Комунальне підприємство «Лікарня № 1» Житомирської міської ради багатопрофільний, спеціалізований лікувально-профілактичний заклад. Надає вторинну медичну допомогу населенню м. Житомир та населенню Житомирської області. Надає меддопомогу по профілям: терапевтичний, хірургічний, інфекційний, шкіряно-венерологічний, акушерсько-гінекологічний. Цілодобовий стаціонар розрахований на 485 ліжок

4. У складі цілодобового стаціонару функціонують 16 лікувальних та допоміжних діагностичних відділень: терапевтичне № 1, терапевтичне № 2, хірургічне № 1, хірургічне № 2, травматологічне з цілодобовим травмунктом, гінекологічне, анестезіологія з ліжками інтенсивної терапії, кардіологічне,

пологове, обсерваційне, патологія вагітності, анестезіологія з ліжками інтенсивної терапії акушерського профілю, уронефрологічне відділення, неврологічне відділення для хворих з порушенням мозкового кровообігу, офтальмологічне з ліжками отоларингологічного профілю, інфекційне відділення.

5. Вартість необоротних активів зменшилась на 4,6 % або на 1909,6 тис. грн к 2021 році порівняно із 2019 роком. Зменшилась вартість оборотних активів та запасів відповідно на 14,3% та 25,2%. Збільшилась дебіторська заборгованість у 2021 році в 1, 8 разів порівняно із 2019 роком. Проте як видно з пасиву балансу зменшились довгострокові та поточні зобов'язання відповідно на 35,6% та 47,3%.

6. У 2021 році порівняно із 2019 роком збільшився чистий дохід від реалізації продукції на 12929,5 тис.грн або на 13%. Собівартість реалізованої продукції збільшилась на 9,5%. Інші операційні доходи збільшились на 21,5%. Проте інші операційні витрати збільшились також на 44%, що є негативним фактором. Загалом доходи і витрати збільшились на 10,8 %.

7. В умовах переходу на нові умови фінансування шляхом оплати медичних послуг через НСЗУ виникає потреба додаткового спрямування з обласного бюджету на придбання предметів, матеріалів, обладнання та інвентарю, медикаментів та перев'язувальних матеріалів, оплати послуг, у тому числі комунальних та інше. Крім того, Бюджетним кодексом України передбачено утримання окремих закладів за рахунок обласного бюджету.

8. Кількість зайнятих посад лікарів у 2021 році становила 281,75 шт. од. при штатних запланованих -283,75 од. У тому числі керівників закладів 4 шт.од. Кількість спеціалістів з вищою немедичною освітою – 7 шт. од. Середнього медичного персоналу 521, 5 шт. од. повністю зайнятих. Молодшого медичного персоналу – 293,75 шт од. при запланованих 293,75 шт.од. Інший персонал – 171,5 шт.од. зайнятих при запланованих 172 шт.од. Усього штатних посад на кінець 2021 року по КНП «Лікарня №1» Житомирської міської ради 1283 шт.од. із них зайнятих 1280,5 шт.од., що

складає 99,8%.

9. На базі КНП «Лікарня №1» Житомирської міської ради, в науково-дослідному центрі функціонує тренінг центр. Він пропонує широкий спектр тренінгів від психологічних до управлінських. Специфікою тренінгів є участь в тренінгах 2 тренерів, що дозволяє приділити максимум уваги всім учасникам тренінгу та підвищити його ефективність. В тренінгу застосовуються такі прийоми та методи навчання як міні-лекції, рольові та ділові ігри, бізнес-симуляції, модерації, індивідуальне та парне відпрацювання прийомів та інструментів, супервайзінг учасників, за потреби – відеотренінг. Працівники тренінгового центру консультування розробили ряд заходів, щодо: реформування системи управління персоналом КНП «Лікарня №1» Житомирської міської ради; організація та впровадження дистанційного навчання персоналу; створення системи оцінки персоналу КНП «Лікарня №1» Житомирської міської ради.

10. На КНП «Лікарня №1» Житомирської міської ради існує потужний інструментарій управлінського консультування основу якого є комплекс тренінгів. Окрім цього, потрібно також наголосити, що даний тренінговий центр функціонує; має унікальний досвід підготовки фахівців, до компетенцій яких, в силу специфіки галузі, висуваються особливі вимоги; пропонує комплексні продукти, які не обмежуються тільки навчанням, а включають дотренінгову діагностику та післятренінговий супровід; має можливість проведення дистанційних вебінарів та консультацій в режимі реального часу, що знижує витрати на відрядження.

11. Консультанти мають досвід роботи з різними категоріями персоналу –керівники відділень, психологи, а також топ-менеджмент КНП «Лікарня №1» Житомирської міської ради; навчальні курси та тренінги тренери максимально прив'язують до робочого контексту; застосовують інтерактивні методи навчання та мають досвід створення системи внутрішнього тренерства; впроваджують дистанційну та бізнес-освіту.

12. Результати аналізу досягнень менеджменту і практичного досвіду

діяльності успішних компаній дали змогу зробити висновок, що оптимальною зміною вітчизняних організацій охорони здоров'я є їх трансформування в самонавчальні організації. Місія самонавчальної організації полягає в адаптації персоналу та й самої організації до мінливого середовища функціонування на основі ефективного менеджменту знань, що призводить до акумулювання в ній інтелектуального потенціалу та додаткового приросту інтелектуального капіталу. Зазначимо, що самонавчальна організація досягає дійсно системної якості взаємодії своїх функцій, структурних елементів, приватних суб'єктів.

13. На КНП «Лікарня №1» Житомирської міської ради вважаємо за доцільне створити медичний хаб на базі науково-дослідного центру. Метою створення такого хабу є сприяння поширенню інформації про показники якості надання медичних послуг, про рух медичної реформи, для того, щоб надавати консультації та роз'яснення щодо розвитку охорони здоров'я у селах і містечках для представників громад та місцевої влади, а також навчати, як розвивати охорону здоров'я у громадах за допомогою семінарів та вебінарів, тощо.

14. Орієнтовна вартість проекту по створенню медичного хабу складає 1560 тис. грн. Очікуваний обсяг фінансування за рахунок проекту «Ефективна первинна медицина у громаді» – 1000 тис. грн., обсяг співфінансування проекту з бюджету громади - 560 тис.грн. Проект створено задля розбудови ефективної первинної медико-санітарної допомоги у громадах шляхом підвищення обізнаності громадськості про медичну реформу, навчання та консультування лікарів, керівників медзакладів та представників місцевого самоврядування, надання міні-грантів для покращення медичного сервісу та вивчення кращих місцевих та міжнародних практик.

Список використаних джерел