

52
20.12.2022

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

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

М. Сидоренко

ГОДУЩАН Катерина Віталіївна
(студентка групи ЗМО-21-2М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ
УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

(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. Остапчук Т.П.

Т.П. Остапчук

Керівник роботи:

к.е.н., доц. Денисюк О.Г.

О.Г. Денисюк
(підпис)

Рецензент

к.е.н. доц. Бутенко В.О.

В.О. Бутенко
(підпис)

Житомир, 2022

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління підприємством в сучасних умовах господарювання</i>	6
1.1. Поняття, принципи та функції управління підприємством.....	6
1.2. Методи управління підприємством.....	17
1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління підприємством	27
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління діяльністю підприємства	39
Висновки до розділу 1.....	47
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка системи управління КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка» Житомирської міської ради</i>	48
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності досліджуваного закладу сфери охорони здоров'я.....	48
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка» Житомирської міської ради	57
2.3. Оцінка ефективності управління КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка».....	63
Висновки до розділу 2.....	74
<i>Розділ 3. Напрями удосконалення управління закладом сфери охорони здоров'я в умовах фінансової децентралізації</i>	75
3.1. Напрями удосконалення управління КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка».....	75
3.2. Заходи щодо удосконалення маркетингової діяльності КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка».....	82
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	87
Висновки до розділу 3.....	93
<i>Висновки</i>	94
<i>Список використаних джерел</i>	97
<i>Додатки</i>	105

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сучасному етапі розвитку вітчизняної охорони здоров'я в умовах економічної кризи організація діяльності медичних установ набуває особливої значущості. При цьому необхідно враховувати, що заклади охорони здоров'я є виробниками особливого товару в формі медичних послуг – збереження здоров'я нації.

Якість медичної допомоги та її доступність визначаються не тільки адекватністю організаційних форм та станом матеріально технічної бази охорони здоров'я, а й значною мірою наявністю кваліфікованих співробітників, що володіють спеціалізованими знаннями, ефективністю системи управління медичною установою.

Управління закладом охорони здоров'я – це складний процес, заснований на виборі оптимальних рішень, з постійним урахуванням, як внутрішніх проблем організації, так і мінливої економічної та політичної ситуації. Підходити до цього процесу необхідно з позиції побажання трудового колективу та особистих інтересів.

Відсутність якісного управління створює передумови зниження якості медичних послуг, що надаються населенню, що негативно позначиться на заробітній платі та соціальній атмосфері в колективі, а також імідж медичного закладу.

Питання управління закладом охорони здоров'я досліджувалося багатьма вченими, зокрема такими науковцями: О.В.Баєва, Бикова В.Г., Борщ В. І., Брич В.Я., Василенко В.А. Вороненко Ю.В., Дмитрук О. В., Журавель В.І., Дейкун Н.П. , Мельник Л.А., Радиш Я.Ф., Ровенська В. В., Саржевська Є. О. Свінцицька О. М., Смирнов С.О., Стефанишин Л.С., Третьяк О. П., І.М.Солоненка, Юринець З.В. та іншими. Так як медичні послуги та управління розвивається з високою швидкістю, написані наукові праці можна вважати базовими, але застарілими.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам наряду підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління підприємством, а також визначення резервів підвищення ефективності господарської діяльності КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- конкретизувати поняття та сутність управління підприємством;
- визначити особливості управління підприємством в сучасних умовах господарювання;
- охарактеризувати основні методи управління підприємством в сучасних умовах;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у управління підприємством;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка»;
- оцінити ефективність управління підприємством;
- запропонувати удосконалення управління КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка»;
- розробити заходи щодо удосконалення маркетингової діяльності КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління господарською діяльністю підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення ефективності управління підприємством.

В даній роботі було використані такі методи дослідження, як метод статистичних і соціологічних досліджень; аналізу; опису; абстрагування;

узагальнення; порівняння; підрахунку. А також методи середніх величин, порівнянь, статистичного аналізу та опису.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна. У процесі дослідження отримані наступні наукові результати, які мають елементи новизни та виносяться на захист. Наукова новизна полягає в розробці теоретичних положень та практичних рекомендацій в питаннях удосконалення системи управління закладом у сфері охорони здоров'я. При цьому, було отримано такі результати:

удосконалено:

- управління медичним закладом в умовах фінансової децентралізації, зокрема запропоновано використовувати програмний метод. Його застосування в діяльності медичного закладу передбачає формування та реалізацію таких програм: організаційно-управлінських змін, фінансово- економічної діяльності, управління якістю надання медичної допомоги, інші програми діяльності закладу. Запропоновано комплекс заходів в рамках даних програм;

- маркетингову діяльність медичного закладу за рахунок всебічного розкриття інформації щодо закладу та його послуг в Інтернет засобах (соціальні мережі Facebook, Instagram, Telegram, YouTube), зворотного зв'язку методом анкетування.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні резервів підвищення ефективності управління підприємством. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи налічує 104 сторінок друкованого тексту, у тому числі: 26 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел – 81 найменування сторінок, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Поняття, принципи та функції управління підприємством

Підприємство, функціонуючи на ринку, переслідує певну мету. Такою метою є одержання певної економічної вигоди, яка може бути досягнута лише шляхом розумного поєднання двох ключових завдань - задоволення суспільних потреб у певній продукції (роботах, послугах) та отримання прибутку підприємством або підприємцем. При цьому підприємство розглядається як відкрита система, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем, залежить від нього та використовує ці взаємозв'язки з максимальною користю для себе.

Разом з тим, всередині самого підприємства відбуваються процеси виробництва, організації збуту, технічного оновлення, навчання персоналу та цілого ряду інших функцій. Всі вони спрямовані на виробництво вихідного продукту, який «підє» на ринок для задоволення його потреб. Для досягнення поставлених цілей на підприємстві слід розподілити виконувані функції між окремими складовими системи: виробничими і невиробничими підрозділами (цехами, відділами, дільницями, закладами), окремими працівниками всередині них, а також забезпечити координацію їх діяльності, адже «оркестр потребує диригента». Такими «диригентами» є керівник підприємства та управлінці (менеджери) різних рівнів. Останні і виконують функції координації роботи усіх підрозділів підприємства.

Основні підходи до визначення поняття «управління підприємством» представлено у таблиці 1.1.

Завдання управління підприємством – забезпечити скоординовану діяльність його підрозділів, а також координацію роботи підприємства з елементами зовнішнього середовища. Особливе місце управління в ринковій економіці

обумовлене тим, що саме воно повинно забезпечити зв'язок, інтеграцію економічних процесів на підприємстві. Наприклад, інтересів його власника щодо одержання доходу, забезпечення потенційних можливостей для майбутнього розвитку; інтересів працівників підприємства щодо належного рівня оплати праці, соціального захисту, створення умов для відпочинку та всебічного розвитку.

Таблиця 1.1

Основні визначення поняття «управління підприємством» у літературних джерелах

№з/п	Автор	Визначення
1.	Івамінов О.С.	Управління підприємством – це постійний і системний вплив на діяльність його структурних підрозділів для забезпечення узгодженої роботи і досягнення кінцевого позитивного результату.
2.	Макаровська Т.П.	Управління підприємством здійснюється відповідно до його установчих документів на основі поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна і участі в управлінні трудового колективу. Власник здійснює свої права щодо управління підприємством безпосередньо або через уповноважені ним органи відповідно до статуту підприємства чи інших установчих документів.
3.	Господарський кодекс України	Управління підприємством здійснюється відповідно до його установчих документів на основі поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна і участі в управлінні трудового колективу
4.	Бойчик І.М.	Управління підприємством є діяльністю, спрямованою на ефективне його функціонування і досягнення поставленої мети через використання засобів і методів впливу на усі процеси всередині нього, координацію роботи структурних підрозділів та персоналу
5.	Гетьман О.О.	Управління підприємством - процес планування, організації, мотивації, контролю й регулювання дій персоналу, постановки стратегічних цілей і тактичних завдань підприємства, ухвалення управлінських рішень і забезпечення їх виконання.
6.	Яркіна Н.М.	Управління підприємством – елемент глобальної системи управління економікою, зумовленої розвитком продуктивних сил суспільства, що супроводжує поглибленим поділом праці. У якому б контексті не розглядалося управління підприємством, в його основі лежить поділ праці, що породжує об'єктивну необхідність координації різних видів і різновидів праці, трудової діяльності, здійснюваної в межах відповідних напрямів господарської діяльності.

Джерело: [14; 17; 24; 35].

Управління підприємством пов'язує воедино його внутрішні резерви і зовнішнє середовище, найбільш суттєвими компонентами якого є державне

регулювання економіки, конкуренція, стан соціального середовища тощо. Управління в такому випадку посилює можливості підприємства адаптуватись до середовища, підвищує його конкурентоспроможність.

Принципи управління підприємствами представлено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні принципи управління підприємствами

№ з/п	Назва принципу	Основний зміст
1	2	3
1	чіткий розподіл праці	дозволяє визначити коло виконуваних функцій як самих управлінців, так і безпосередніх виконавців управлінських рішень
2	додержання дисципліни і порядку	необхідне з огляду на те, що недотримання організаційних параметрів поведінки працівниками спричиняє неповне, неякісне виконання своїх функцій і неефективне управління
3	повноваження і відповідальність	пов'язаний з принципом чіткого поділу праці і передбачає визначення кола повноважень управлінців різних рівнів, міру відповідальності за прийняті управлінські рішення, а також своєчасність і якість їх виконання
4	використання мотивації високопродуктивної праці	ефективність управління визначається, в значній мірі, системою мотивації менеджерів; можуть використовуватись різні методи мотивації, починаючи від прямих економічних (форма і розміри оплати праці, премії, участь у прибутках) і завершуючи не грошовими (гнучкі робочі графіки, просування по службі, участь у прийнятті рішень на більш високому рівні)
5	забезпечення рівної справедливості для всіх	як самі управлінці, так і виконавці їх рішень повинні бути впевнені, що всі вони однаковою мірою справедливо відповідають за виконання своїх функцій і також справедливо будуть винагороджені за високі результати роботи
6	впевненість у постійності і стабільності роботи	цей принцип дозволяє розкрити кожним працівником усі свої потенційні можливості, скерувати зусилля на якомога якісніше виконання завдань, оскільки впевненість у завтрашньому дні є одним із визначальних стимулів до високопродуктивної праці
7	дотримання взаємовідносин з працівниками відповідно до ієрархічного ланцюга	виконання управлінських рішень передбачає чітке підпорядкування нижчих ланок управління вищим; в іншому випадку виникає загроза прийняття суперечливих рішень і неможливості їх якісного виконання
8	заохочення ініціативи	є важливим важелем стимулювання будь-якої діяльності, в тому числі і управлінської; ініціатива має бути заохочена різноманітними способами і на будь-якому рівні управління, щоб мати можливість сформулювати з масиву ініціативних пропозицій єдино правильне управлінське рішення

Продовження табл. 1.2

1	2	3
9	цільової сумісності і зосередження	полягає у створенні єдиного механізму управління, спрямованого на вирішення спільних завдань; робота окремих підрозділів повинна будуватись за принципом задоволення потреб споживача у необхідній продукції у визначених обсягах і в зазначений час
10	ефективності управління	обумовлений наявністю кількох варіантів досягнення однієї і тієї ж мети; підприємство знаходиться в постійному пошуку ефективних рішень в галузі техніко-технологічних питань, організації виробництва, забезпечення конкурентоспроможності продукції, пошуку нових ринків збуту та ін.

Джерело: [35, с.21].

Економічне призначення підприємства - виробляти товари або надавати послуги. Для виготовлення продукції на підприємстві з'єднуються трудові, матеріальні та фінансові ресурси. Основу підприємства складають люди, об'єднані для виробництва продукції. Підприємство утворює соціально-економічну систему, в основі якої лежать інтереси людей. Сукупність їх інтересів впливає на стан системи, що перебуває в постійному русі, розвитку. Підприємство як система складається з двох підсистем: керованої, що є об'єктом управління, і керуючої, що здійснює управління в системі.

Об'єкт управління на підприємстві (об'єкт менеджменту підприємства) - колектив підприємства в процесі виробничо-господарської діяльності. Суб'єктом управління на підприємстві виступає адміністративно-управлінський персонал, завдання якого - забезпечити ефективну діяльність підприємства. Суть управління полягає в зборі, переробці, зберіганні і видачі інформації у вигляді програм, планів, розпоряджень, нормативів, завдань. Зазначені документи містять інформацію про те, що, коли і кому належить робити, в якому обсязі використовувати ті чи інші ресурси, від кого отримати вихідні матеріали і кому передати готовий продукт. У них вказуються права та обов'язки виконавців, встановлюються необхідні технічні, економічні та соціальні обмеження, передбачається контроль виконання.

Головна економічна мета діяльності комерційної організації - одержання і нарощування доходу (прибутку). Для успішного функціонування і розвитку також необхідно вирішити ключову соціально-економічну задачу підприємства - забезпечити нормальні умови праці та рівень заробітної плати персоналу. Економічна та соціальна цілі реалізуються через підвищення ефективності

діяльності підприємства, що передбачає отримання нових знань, інтенсифікацію виробництва, підвищення якості праці.

Напрямки з організації управління господарською діяльністю на підприємстві можуть бути об'єднані в наступні блоки:

- Визначення стратегічних цілей розвитку підприємств з урахуванням кон'юнктури ринку і можливості забезпечення виробництва ресурсами;
- Встановлення завдань з реалізації цілей розвитку підприємства;
- Укладання договорів, розробка виробничої програми, визначення ліміту витрат;
- Інформаційне забезпечення господарської діяльності;
- Оперативне управління виробництвом;
- Контроль результатів господарської діяльності, їх оцінка і коректування завдань на наступний період.

Для ведення такої роботи і досягнення цілей, що стоять перед підприємством, необхідно організувати управління підприємством. Організація управління підприємством полягає у виконанні наступних функцій.

1. Створити систему управління, здатну забезпечити успішне функціонування підприємства.

Для успішної роботи підприємства слід вирішити наступні завдання: намітити цілі, підібрати персонал і організувати його, забезпечити персонал знаряддями і предметами праці, фінансовими та інформаційними ресурсами, створити необхідні умови праці. Для вирішення цих завдань потрібно сформулювати органи управління, здатні виконати роботу з організації виробництва на підприємстві.

2. Удосконалення соціально-економічної системи відповідно до змін зовнішнього середовища підприємства.

Зовнішня середовище динамічне, постійно змінюється. Структура підприємства повинна відповідати вимогам зовнішнього середовища. Щоб підприємство перебувало на рівні пред'являються зовнішнім середовищем вимог, необхідно проводити якісне вдосконалення внутрішнього середовища

підприємства, виводити з її складу втратили свою актуальність елементи та структури і вводити інші, що відповідають новим умовам діяльності.

3. Удосконалення організаційної структури управління відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства.

Вибір організаційної структури управління визначають багато факторів: цілі та завдання розвитку, масштаби бізнесу, сфера діяльності та галузеві особливості, визначення складу і місця розміщення підрозділів, характер виробництва (масовий, серійний, одиничний), кваліфікація працівників, рівень автоматизації управлінських робіт. Підприємство як соціально-економічна система розвивається, може переходити в інший якісний стан. Відповідно якісним змінам соціально-економічної системи змінюються її цілі і завдання, що призводить до зміни структури підприємства. Організаційна структура управління повинна відображати цілі і завдання підприємства і змінюватися відповідно до змін, що відбуваються. У процесі розвитку підприємства елементи системи управління поступово втрачають первісну ефективність і здатність виконувати задані їм функції. В результаті виникає завдання підтримки відповідності між складом елементів системи управління і цілями функціонування підприємства. Організаційну структуру управління слід удосконалювати відповідно до мінливих умовами діяльності підприємства, що досягається за допомогою її реорганізації.

У практиці господарювання кожне підприємство здійснює багатоконкретних видів діяльності, які за ознакою спорідненості можна об'єднати в окремі головні напрямки. Визначальним напрямком діяльності кожного підприємства в умовах ринкових відносин є вивчення ринку товарів – маркетингова діяльність, яка повинна передбачати комплексне дослідження ринку, рівня конкурентоспроможності і цін на продукцію, інших вимог покупців і каналів товарообігу, зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Результати вивчення ринку товарів слугують вихідною базою для обслуговування конкретних шляхів удосконалення і розвитку інноваційної діяльності на перспективний період. Інноваційна діяльність охоплює науково-технічні розробки, технологічну і конструкторську діяльність виробництва,

впровадження технічних, організаційних та інших нововведень, формування інвестиційної політики на найближчі роки, визначення обсягу необхідних інвестицій тощо.

Наступним найбільш складним напрямком за обсягом і вирішенням організаційно-технічних завдань є виробнича діяльність підприємства: обґрунтування обсягу виготовлення продукції певної номенклатури і асортименту відповідно до потреб ринку; формування маркетингових програм для окремих ринків і кожного виду продукції, їх оптимізація відносно виробничих можливостей підприємства; збалансування виробничої потужності і програми випуску продукції на поточний і кожний наступний рік прогнозного періоду; забезпечення виробництва необхідними матеріально-технічними ресурсами; розробка і дотримання узгоджених у часі оперативно-календарних графіків випуску продукції.

Ефективність інноваційно-виробничих процесів, постійно здійснюваних на кожному підприємстві визначається рівнем його комерційної діяльності, значущість якої в умовах ринку зростає. Це очевидно, оскільки від масштабів і якості саме цього напрямку діяльності підприємства найбільшою мірою залежить фінансова результативність виробництва, яку найповніше характеризує величина одержуваного прибутку. Необхідною умовою досягнення бажаного успіху комерційної діяльності є дійова реклама і безпосередня організація збуту своєї продукції, розвиток системи товарних бірж, повне стимулювання покупців. Ще одним важливим напрямком діяльності підприємства слід вважати післяпродажний сервіс багатьох видів товарів: машин і устаткування, автомобілів, комп'ютерної, розмножувальної, медичної, складової побутової техніки. Післяпродажний сервіс охоплює пусконаладжувальні роботи у сфері експлуатації (використання) куплених на ринку товарів, їх гарантійне технічне обслуговування певного терміну, забезпечення необхідними запасними частинами і проведення ремонтів впродовж нормативного строку служби тощо.

Він є найважливішим джерелом інформації для продуцентів щодо надійності та довговічності виготовлених технічних засобів.

Економічна діяльність підприємства включає: стратегічне і поточне планування, облік і звітність, ціноутворення, систему оплати праці, ресурсне забезпечення виробництва, зовнішньоекономічну і фінансову діяльність тощо. Цей напрямок пронизує усі інші напрямки діяльності, є визначальним для оцінки і регулювання всіх елементів в системі господарювання на підприємстві.

Соціальна діяльність підприємства направлена на створення нормальних умов праці і життя працівників: будівництво і утримання житла, дитсадків, спортивних комплексів, баз відпочинку і поліпшення умов праці.

Перераховані види діяльності підприємства відносяться до основної (виробничої) діяльності – пов'язаної з виробництвом і реалізацією продукції, що є головною метою створення підприємства і забезпечує основну частину його доходу.

Під звичайною діяльністю мають на увазі будь-яку діяльність підприємства, а також операції, які її забезпечують або виникають внаслідок здійснення такої діяльності.

До надзвичайної діяльності відносять такі операції або події, які відрізняються від звичайної діяльності, не відбуваються часто або регулярно та не передбачаються підприємцем. Це – стихійні лиха, пожежі, техногенні аварії, експропріація приватної власності державою тощо.

Одні й ті ж події можуть бути надзвичайними для одного підприємства і звичайними для іншого.

Звичайна діяльність, у свою чергу, поділяється на операційну та іншу (фінансову й інвестиційну).

Операційна діяльність – це основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, що не є інвестиційною або фінансовою діяльністю.

Інша операційна діяльність включає реалізацію виробничих запасів, оперативну оренду активів тощо.

Підприємницька діяльність може здійснюватись лише за умови державної реєстрації суб'єктів господарювання.

Держава здійснює регулювання окремих видів підприємництва шляхом

ліцензування та обмеження окремих видів підприємницької діяльності для певних організаційних форм господарювання.

Розуміння сучасних наукових підходів до реалізації функцій управління підприємством є необхідною рисою керівника вищого рівня для успішного виконання виробничих і соціальних завдань суб'єкта господарювання в умовах розвитку та функціонування динамічного зовнішнього економічного середовища. Менеджмент є важливою і невід'ємною складовою системи діяльності підприємства, оскільки забезпечує його економічну ефективність, конкурентоспроможність і гарантує сталий розвиток. Нині дедалі швидшими темпами змінюються техніка і технології, трансформується соціально- економічна поведінка споживачів, конкурентів і інших стейкхолдерів підприємств, установ, організацій, видозмінюються і очікування та риси поведінки персоналу суб'єктів господарювання. У таких умовах стрімко та неминуче зростає рівень залежності ефективності і життєздатності підприємств від якості та швидкості прийнятих керівництвом управлінських рішень, які стосуються як виробничої сфери і основної господарської діяльності, так і роботи із персоналом у напрямку підвищення ефективності праці. Для того, щоб реально використовувати на прикладному рівні менеджмент у якості надійного інструменту для досягнення підприємницького успіху, необхідно досконало опанувати його методологію й здобути компетенції для застосування їх в конкретних ситуаціях.

Управління підприємством – це процес послідовних дій, ініційованих керівництвом суб'єкта господарювання з тим, щоб досягти мети його створення забезпечити найвищий рівень задоволення максимальної кількості його стейкхолдерів.

Поняття управління підприємством конкретизується різними вченими у залежності від того, який саме управлінський аспект домінує у цьому процесі. Так, Лігоненко Л.О. пропонує дефініцію поняття економічного управління підприємством, під яким розуміє «один із напрямків науки управління підприємством, який, базуючись на засадах концепції контролінгу, охоплює економічний інструментарій (економічні методи та прийоми) розробки та

забезпечення виконання планів розвитку (діяльності), спрямованих на досягнення визначених стратегічних цілей (передумов та факторів зростання цінності (вартості) підприємства)» [34:66].

Управління підприємством охоплює всі сфери його діяльності (рис. 1.1).

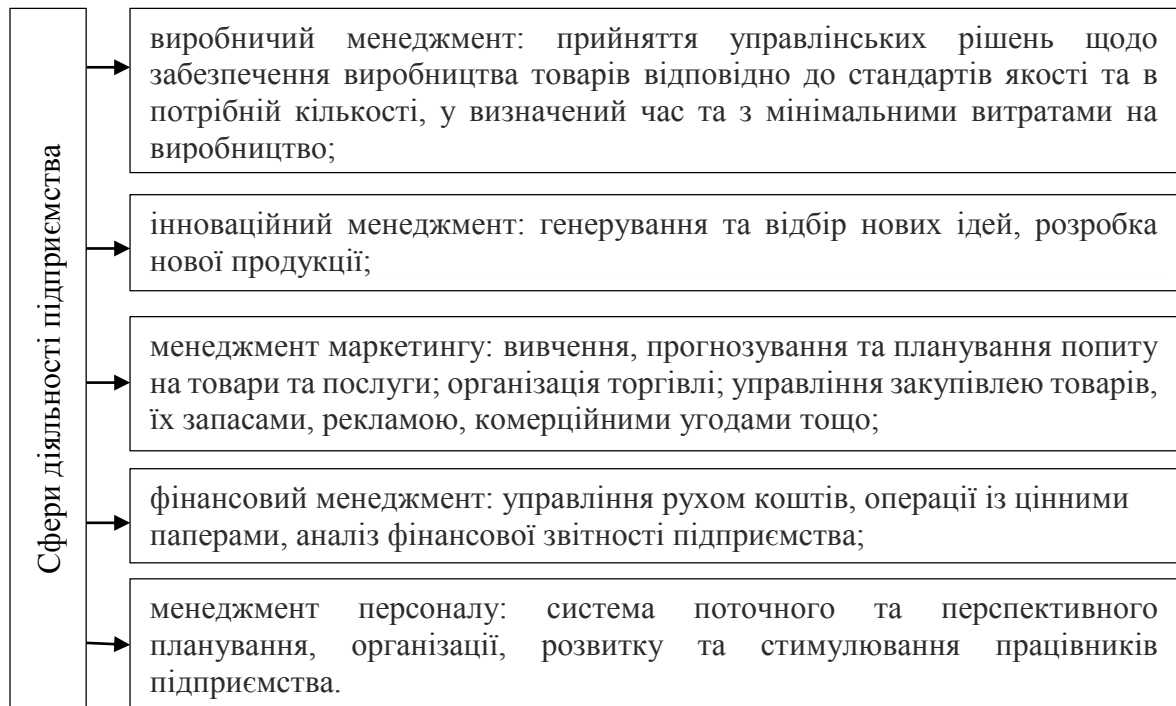


Рис. 1.1. Сфери діяльності підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі проведених досліджень.

На практиці управління здійснюють керівники, менеджери, які виконують такі основні функції:

1. Планування, підготовка й ухвалення управлінських рішень. Ця функція передбачає формулювання цілей і загальних напрямків діяльності фірми, розробку планів організації та ухвалення різноманітних управлінських рішень, які залежно від тривалості дії можуть бути довгострокові, короткострокові або разові, а залежно від міри обов'язковості виконання мають категоричний або рекомендаційний характер.

2. Організація процесу реалізації прийнятих рішень. Зміст цієї функції полягає в доведенні до виконавця прийнятих рішень, пристосування організаційної структури фірми до накреслених завдань, підбір робітників для конкретної роботи та делегування їм повноважень, тобто прав використання ресурсів підприємства.

3. Мотивація персоналу. Зміст цієї функції полягає у створенні таких умов на підприємстві, щоб персонал фірми працював відповідно до делегованих йому прав та обов'язків із реалізації прийнятих управлінських рішень. У загальному визначенні мотивація – це процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення певної мети.

4. Контроль за процесом виконання управлінських рішень. Контроль забезпечує на підприємстві досягнення поставлених цілей. Він є системою спостереження й перевірки відповідності процесу функціонування структурних підрозділів підприємства прийнятим рішенням, виміру того, що було досягнуто за період, і порівняння досягнутого з очікуваними результатами та підготовки необхідних дій, що коригують ситуацію.

Будь-яке підприємство має свою структуру управління – упорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів (бригад, цехів, відділів, департаментів тощо), які перебувають між собою в стійких відносинах, що й забезпечує розвиток і функціонування підприємства як єдиного цілого.

Структура управління має відбивати цілі й завдання фірми, бути підпорядкованою виробництву та змінюватися разом із ним. Вона має відображати функціональний розподіл праці й обсяг повноважень працівників управління.

Складові управління діяльністю підприємства представлено на рис.1.2.

Принципи управління відіграють важливу роль для ефективного менеджменту підприємницької діяльності. До принципів управління підприємством пропонується віднести: принцип поділу праці; принцип дотримання трудової дисципліни; принцип наявності повноважень і розподілу відповідальності; принцип мотивації працівників; принцип справедливості; принцип впевненості в регулярному виробничому процесі; принцип збереження ієрархії управлінських відносин; принцип заохочення ініціативи.

Слідування принципам є дуже важливою особливістю процесу ефективного управління підприємством.

Рівень ефективності управління підприємством напряму залежить від злагодженості роботи топ-менеджменту. Його завданням є координація діяльності

усіх працівників підприємства, які перебувають на нижчих щаблях управлінської ієрархії.

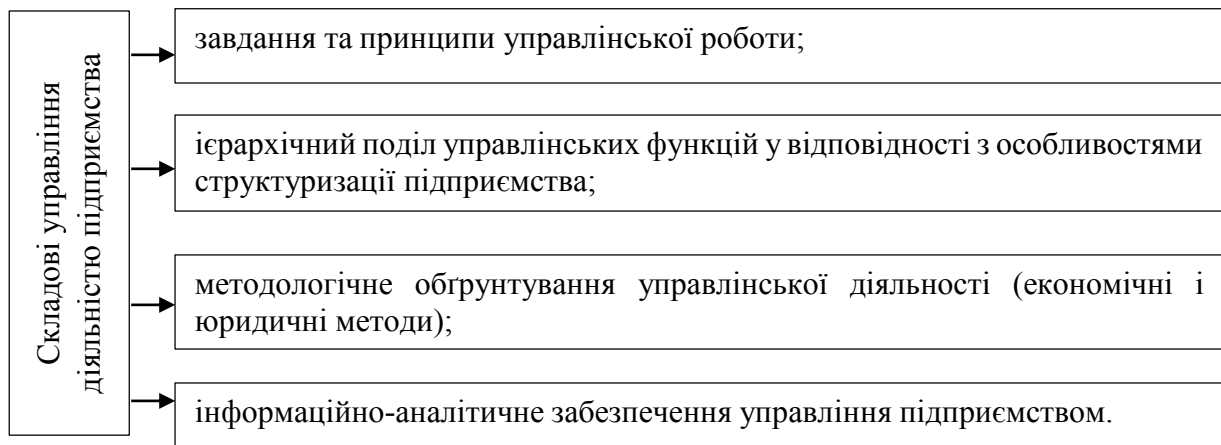


Рис. 1.2. Складові управління діяльністю підприємства

Джерело: [14, с. 35].

Для постійної реалізації господарської діяльності будь-яке підприємство повинно мати оптимальну організаційну структуру. Організаційна структура – це форма управління організацією, що визначає склад, зв'язки і правила взаємодії всіх її елементів.

Головною особливістю управління підприємством за сучасних умов є те, що ефективна система управління – це, перш за все, система, що здатна забезпечити швидку адаптацію підприємства до змін його бізнес-середовища за умов максимально можливого врахування запитів і задоволення потреб потенційних споживачів. Отримання прибутку має розглядатися виключно як результат ефективного функціонування такої управлінської системи.

1.2. Методи управління підприємством

Функції управління підприємством можуть бути реалізовані шляхом розробки і використання сукупності методів управління. Використання різних методів управління передбачає існування певної альтернативи у виборі способів впливу на людей. Основою їх використання є ступінь та закономірності розвитку виробничих відносин у суспільстві, рівень розвитку самого підприємства, правові

та соціальні-психологічні засади побудови відносин в колективі та ін. Виходячи зі змісту управлінських дій, можна виділити такі групи методів управління:

Економічні методи управління посідають найважливіше місце в системі методів менеджменту. Це зумовлене тим, що управлінські відносини визначаються насамперед економічними відносинами, в основу яких покладено об'єктивні потреби й інтереси людей.

Економічні методи передбачають розробку планово-економічних показників та способів їх досягнення. Вони є досить ефективним засобом економічного механізму в господарських відносинах. У результаті підвищення дієвості економічних важелів і стимулів формуються такі умови, в яких трудові колективи та їх члени спонукаються до ефективної роботи не стільки через адміністративний вплив (накази, директиви, вказівки), скільки через економічне стимулювання. На основі економічних методів управління розвиваються й стають ефективнішими організаційно-адміністративні й соціально-психологічні методи, підвищуються професіоналізм і культура їх застосування.

Економічні методи менеджменту є методами непрямої дії, які забезпечують матеріальні інтереси людей у виробничо-організаційних процесах. Крім того, вони носять спонукальний характер.

Економічні методи управління можуть застосовуватися на трьох рівнях:

1. Економічні методи, що застосовуються на макрорівні: прогнози; національні програми; державні замовлення; податкова політика; цінова політика; інвестиційна політика; фінансово - кредитна політика.

2. Економічні методи, що застосовуються на рівні підприємства (організації): планування: балансовий метод; нормативний метод; аналітичний метод; математичне моделювання.

Комерційний розрахунок: господарський розрахунок; самоокупність самофінансування.

3. Економічні методи управління, які застосовуються на рівні окремого працівника:

- методи заохочення (заробітна плата, преміювання).

- методи покарання (штрафи).

Під економічними методами управління розуміють такі способи і прийоми впливу, які ґрунтуються на використанні економічних законів та інтересів, що дозволяють плановірно та ритмічно організувати виробничу діяльність і прямо або опосередковано стимулювати колектив на підвищення ефективності роботи.

Ці методи дають змогу впливати на поведінку об'єктів управління на різних рівнях – від індивіда до держави. Так, держава щодо підприємства використовує такі важелі, як політика заробітної плати, податки, кредити, а також система пільг, економічні санкції тощо. Підприємство, забезпечуючи єдність особистих і колективних інтересів, впливає на процес виробництва за допомогою планових показників і пов'язаних з їх виконанням форм і систем оплати праці, преміювання або економічних санкцій, додаткових матеріальних заохочень тощо.

Ефективність економічних методів залежить не лише від обґрунтованості системи важелів, а й від контролюючих зусиль суб'єкта управління. Контролюючі зусилля мають бути наявні на кожній стадії. Так, на першій стадії оцінюють реальність і досяжність поставлених цілей; на другій – дієвість і конструктивність економічних важелів (наприклад, розмір податку може бути зменшений за встановленими пільгами, якщо це вигідно економічній системі в цілому); на третій – своєчасність і повноту аналізу; на четвертій – відповідність розміру економічного стимулу ступеню досягнення цілі. Лише за таких умов забезпечується цілеспрямований вплив на поведінку об'єкта управління, не використовуючи при цьому прямого адміністрування. Необхідно наголосити на тому, що економічні методи орієнтовані на економічні інтереси людей, як індивідуальні, так і колективні.

За допомогою економічних методів створюються умови, які зацікавлюють трудові колективи і окремих працівників у високопродуктивній праці та забезпеченні ефективності виробництва та комерційної діяльності.

До економічних методів управління, застосовуваних державою відносять: систему пільг та кредитів, систему оподаткування, цінове регулювання та економічні санкції.

До методів, застосовуваних керівництвом підприємства відносять: систему матеріального стимулювання, метод госпрозрахунку та матеріальні санкції.

Економічні методи менеджменту базуються на застосуванні матеріального стимулювання; визначенні рівня заробітної плати, методів і форм розподілу фондів матеріального заохочення, правил преміювання, розміру дивідендів, відсотків по депозитах, дотацій, компенсацій тощо.

До економічних методів менеджменту зокрема належать: економічні плани, фінанси, інвестиції, кредити, податки, бюджет, прибуток, ціноутворення, тарифи, норми прибутку, комерційний розрахунок.

Адміністративні методи менеджменту – це способи прямого адміністративного впливу на підлеглих, які здійснюють керівні органи або окремі керівники в межах своїх повноважень для досягнення цілей. Дані методи спираються на авторитет влади та носять одноваріантний характер. Цей вплив здійснюється шляхом видачі обов'язкових для виконання наказів, розпоряджень, які примушують підлеглих виконувати завдання.

Формою адміністративного впливу є також різні положення, інструкції та інші службові документи, які визначають права та обов'язки службових осіб апарату управління.

До адміністративних (розпорядчих) методів належать:

- формування організаційних структур органів управління,
- затвердження адміністративних норм і нормативів,
- видання наказів і розпоряджень,
- підбір і розстановка кадрів,
- розробка положень, посадових інструкцій,
- контроль за їх виконанням.

Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення людини трудитися в певній організації, на культуру трудової діяльності. Для адміністративних методів характерна їх відповідність правовим нормам, що діють на певному рівні управління, а також актам і розпорядженням вищих органів

управління. Організаційно-адміністративні методи від інших методів відрізняються чіткою адресністю директив, обов'язковістю щодо виконання розпоряджень та вказівок, невиконання яких визначається як пряме порушення виконавської дисципліни й тягне за собою дисциплінарні стягнення. По суті, організаційно-адміністративні методи - це методи примусу, які зберігають свою силу доти, поки праця не перетвориться на першу життєво необхідну потребу працівників.

Адміністративні методи управління можна умовно поділити на організаційні та оперативно-розпорядчі.

Організаційні методи стосуються в основному процесу формування і функціонування організаційної структури управління, і вирішують наступні завдання: підбір і розстановку кадрів; постановку завдань для кожного працівника; визначення їх функцій, прав і обов'язків; проведення інструктажів для працівників; планування та організацію їх виконання; погодження роботи в часі і просторі; налагодження контролю за виконанням.

Оперативно-розпорядчі методи забезпечують оперативне управління сумісною діяльністю і представлені у формі документів та директив, які містять інформацію про те що, кому і коли потрібно зробити.

Методи оперативно-розпорядчого впливу поділяють на методи оперативні (план, нарада, вказівки, зауваження) і розпорядчі (директиви, постанови, рішення, накази).

Розпорядчі способи впливу спрямовані формалізувати завдання, прийоми тощо. а також усувати недоліки та відхилення у ході виробничо-господарської діяльності. Розпорядчі дії реалізуються через:

- проекти наказів (їх формують директор, його заступники);
- проекти розпоряджень (прерогатива начальників підрозділів, служб), які мають на меті виконання наказів;
- вказівки (застосовують усі менеджери), основним призначенням яких є виконання наказів і розпоряджень.

Дисциплінарні способи впливу використовуються у конкретних ситуаціях.

Вони реалізуються через зауваження, догани, переміщення посадових осіб, звільнення тощо.

Позитивний вплив методів адміністративного управління полягає у наступному:

1. Зростання рівня регламентації управління: наявність добре пропрацьованого статуту організації з вільним доступом до нього працівників, чітких посадових інструкцій; правила внутрішнього трудового розпорядку; розвиток партнерських відносин адміністрації і профспілок через колективний договір.

2. Ефективні види розпорядчих впливів: чіткі накази, розпорядження, усні вказівки на всіх рівнях управління; застосування системи контролю виконання документів в організації

3. Баланс між адміністративними методами покарання і заохочення: скорочення плинності персоналу, аналіз причин звільнення; виняткове і рідкісне використання методів покарання співробітників; ефективне застосування методів адміністративного заохочення співробітників за досягнуті результати; використання японського правила - упущення записуються, досягнення заохочуються.

Переваги адміністративних методів менеджменту: найбільш ефективні в простих ситуаціях; встановлюють сувору дисципліну; забезпечують виконання технології.

Негативний вплив методів адміністративного управління:

1. Неефективний організаційний вплив на персонал: типовий статут організації, що зберігається за «сімома замками»; прийняття формальних колективних договорів; конфронтація з профспілками; відсутність посадових інструкцій; користування застарілими положеннями про підрозділи.

2. Неефективні види розпорядчих впливів: суперечливі, розпливчасті накази і розпорядження без чітких заходів; відсутність системи контролю виконання документів в організації.

3. Дисбаланс між адміністративними методами покарання і заохочення: зростання плинності, відсутність аналізу причин звільнення; байдуже ставлення до звільнення співробітників, розправа з неугодними підлеглими; часте і не завжди обґрунтоване використання методів покарання; відсутність чітких правил покарання і заохочення.

4. Адміністративні методи менеджменту не сприяють творчому ставленню до праці; призводять до концентрації влади.

5. Обов'язкове оформлення рішень затягує час їх реалізації; не завжди позитивно оцінюються персоналом.

Найголовніший недолік адміністративних методів полягає в тому, що вони орієнтуються на досягнення заданої результативності, а не на її зростання, заохочують старанність, а не ініціативу.

Адміністративні методи активні, тому що на їх основі відбувається втручання в саму діяльність. По-іншому вони називаються методами владної мотивації. Ці методи орієнтовані або на прямий примус людей до певної поведінки, або на створення реальної можливості такого примусу.

Умовою застосування цих методів є переважання однозначних способів вирішення поставлених завдань, необхідність дотримання жорсткої дисципліни.

Таким чином, адміністративні методи менеджменту відіграють потрібну роль:

- по-перше, вони мають свої власні способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану (закони Верховної Ради України, постанови Кабінету міністрів України, укази Президента України, положення про підрозділи підприємства, різноманітні договори та ін.);

- по-друге, адміністративні методи узаконюють вплив інших методів менеджменту, забезпечуючи їм правове оформлення. Економічні, технологічні та соціально-психологічні методи менеджменту, які створені керуючою системою, зможуть впливати на керовану систему тільки тоді, коли вони будуть юридично узаконені у конкретному правовому документі (статуті підприємства, наказі

директора, положенні про відділ тощо) або у формі усного розпорядження чи вказівки;

- по-третє, адміністративні методи є ефективним засобом оптимізації управлінських рішень, надаючи їм юридичної сили, тобто узаконюючи прийняті до виконання управлінські рішення.

Будь-яке виробництво – це сукупність трьох найважливіших складових: знарядь праці; предметів праці та працівників.

Знаряддя та предмети праці, тобто засоби виробництва зумовлюють його організаційно-технічні аспекти, а люди з їх вихованням, соціальним статусом, потребами та психікою – соціальні аспекти.

До соціальних елементів відносяться умови праці та відпочинку, рівень кваліфікації, житлово-комунальні питання, можливості духовного і фізичного розвитку, статус працівника у колективі, системи оплати праці та заохочення тощо.

Отже, соціально-психологічні методи менеджменту – це способи, техніки та прийоми впливу керуючої системи організації на особисті стосунки і зв'язки між працівниками, а також на соціальні процеси в цілому. Соціальні методи ґрунтуються на використанні соціального механізму, що діє у колективі (неформальні групи, роль і статус особистості, система взаємовідносин у колективі, соціальні потреби та ін.).

При застосуванні соціально-психологічних методів менеджменту використовують індивідуальну і групову свідомість, психологію. Використовуються з метою підвищення активності працівників та створення відповідних соціально-психологічних умов для їх трудової діяльності. Вони ґрунтуються на використанні моральних стимулів до праці, і діють на особистість за допомогою психологічних прийомів з метою перетворення адміністративного завдання на свідомий обов'язок – внутрішню потребу людини. Головною метою застосування зазначених методів є формування в колективі позитивного соціального й психологічного клімату, завдяки чому значною мірою вирішуються виховні, організаційні й економічні завдання. Тобто поставлені перед колективом

цілі можуть бути досягнуті за допомогою одного з важливіших критеріїв ефективності й якості роботи - людського фактору.

Уміння враховувати «людський фактор» дозволяє керівникові цілеспрямовано впливати на колектив, створювати необхідні умови для праці і формувати колектив односторонців.

Від уміння керівника враховувати і використовувати у своїй діяльності соціально-психологічні методи управління значною мірою залежать трудова активність та розвиток творчої ініціативи робітників. Способи та засоби соціально-психологічного впливу істотно визначаються підготовленістю керівника, його компетентністю, організаторськими здібностями та знаннями у сфері соціальної психології. Головна мета застосування соціально-психологічних методів — формування в колективі позитивного морально-психологічного клімату, який активізує ініціативність кожного працівника, творчу цілеспрямованість, самодисципліну.

Загальна характеристика соціально-психологічних методів дослідження представлена в таблиці 1.3.

Недостатня увага до соціальних і психологічних аспектів управління є основою нездорових взаємовідносин у колективі, що може призвести до різкого зниження продуктивності праці (до 15%). Як засвідчує практика, формування позитивного морально-психологічного клімату, виховання почуття товарищескості і взаємодопомоги відбувається більш активно при формуванні ринкових відносин.

Тому менеджерам підприємств для найбільш результативного впливу на працівників слід не лише знати моральні й психологічні особливості окремих виконавців та соціально-психологічні характеристики окремих груп і колективів, але й здійснювати управлінський вплив за допомогою соціально-психологічних методів управління.

Існують різні підходи до розкриття змісту соціально-психологічних методів менеджменту. Розглянемо деякі з них. Волошин Р. пропонує поділ соціально-психологічних методів менеджменту на такі підгрупи:

- планування соціального розвитку (покращення умов праці, побуту, відпочинку);
- розвиток трудової і соціальної активності колективу (соціальні заохочення інтересів, обмін досвідом, путівки тощо);
- стимулювання ініціативи (повноваження виступати від колективу організації на конференціях, входження до складу комісій, комітетів, публічна похвала, клопотання про нагороди, публічна видача грамот, подяка із занесенням до трудової книжки і т.д.).

Таблиця 1.3

Загальна характеристика соціально-психологічних методів дослідження

Ознаки	Зміст
Об'єкт управління	екологічність продукції, що випускається, або послуг, які надаються, навколишнього природного середовища; характер, психічні, антропометричні та психофізіологічні особливості працівника; ергономічність робочого місця та виробничого приміщення; система підбору, розстановки, підготовки та перепідготовки кадрів; організація робочого місця; система стимулювання праці співробітників; морально-психологічний клімат в колективі; умови відпочинку робітників.
Функції управління	аналіз норм та нормативів соціально-психологічних процесів; виявлення вузьких місць та недоліків; формулювання проблеми; планування покращення норм та нормативів соціально-психологічних процесів; організація виконання планів; облік та контроль виконання норм і нормативів; мотивація покращення показників соціально-психологічних процесів; регулювання процесів.
Методи управління	моніторинг навколишнього середовища; технічні виміри соціально-психологічних параметрів об'єктів управління; анкетування; спостереження; хронометраж, фотографія робочого місця; проведення дослідних та експериментальних робіт; математико-статистичні методи дослідження; економіко-математичні методи моделювання процесів.

Джерело: [35].

Арсенал методів зі створення здорового мікроклімату в організації є досить великий. У зарубіжній та вітчизняній практиці використовують наставництво,

поручительство, рекомендації, обговорення “сам на сам” тощо.

Соціально-психологічні методи управління забезпечують вільний розвиток особистості і колективу, побудову їх діяльності на активній творчій основі. Ці методи спрямовані на створення у колективі нормального морально-психологічного клімату, вони реалізують мотиви соціальної поведінки людини, оскільки традиційні прямі форми матеріального заохочення поступово втрачають свій стимулюючий вплив.

Соціально-психологічні методи управління передбачають вивчення соціальних запитів та інтересів членів колективу, середовища виробництва, громадської думки. За змістом і характером впливу на колективи людей ці методи різноманітні. Одні із них мають за основу використання моральних стимулів до праці, критики і самокритики, наставництва тощо; інші спрямовані на окремого працівника і передбачають врахування його особистих потреб, наприклад, вирішення певної соціальної проблеми - надання житла, оздоровлення дітей, забезпечення їх дошкільного виховання і навчання та ін. Всі перелічені методи управління лише в поєднанні створюють необхідний арсенал дієвих засобів для ефективного менеджменту.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління підприємством

Загалом, у широкому розумінні, ефективність управління суб'єктом господарювання формується із таких складових елементів, як ефективності управління конкретними функціональними підсистемами діяльності підприємства: маркетинговою діяльністю, людськими (трудовими) ресурсами, фінансовими ресурсами, виробничими ресурсами, системою логістики і так далі, а також у великій мірі залежить від тієї обставини, наскільки збалансованим є управління всіма підсистемами управління підприємством на рівні організації загального управління господарською структурою, тобто на рівні генерального менеджменту суб'єкта господарювання.

Ефективність управління підприємством (організацією) досліджується у

розрізі площин стратегічного і оперативного менеджменту. Також ефективність управління бізнес-структурою необхідно дослужувати у контексті поєднання окремих систем підприємства (рис.1.3).

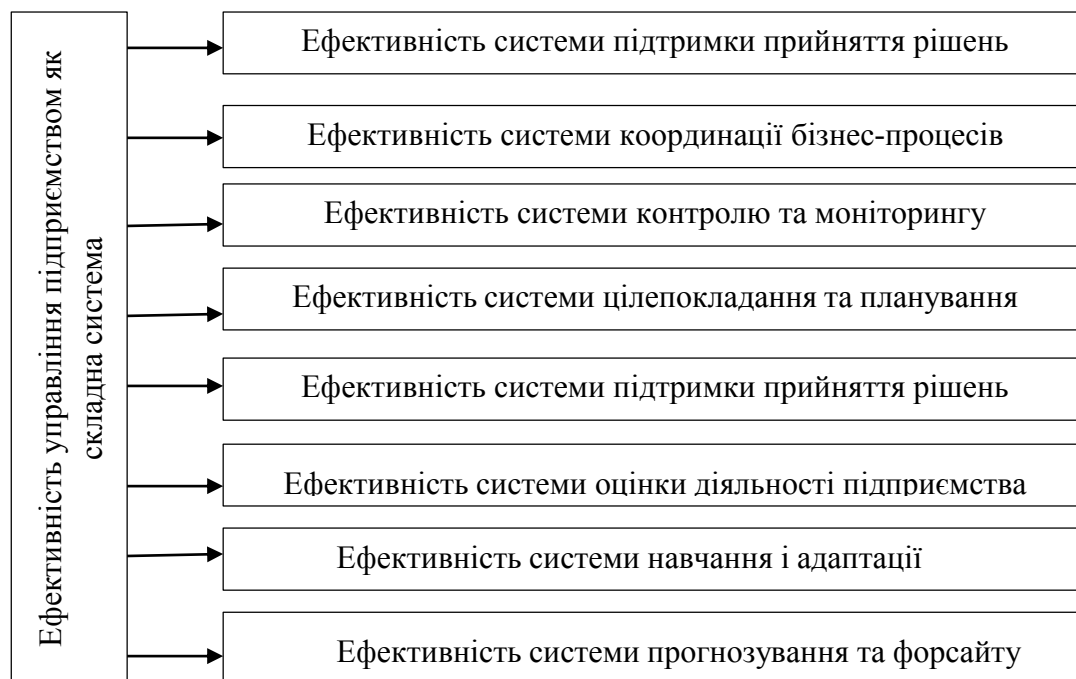


Рис.1.3. Ефективність управління підприємством як складна система

Джерело: складено автором за результатами проведених досліджень.

Проценко В.М. наполягає, що «ринкова економіка передбачає формування механізмів ефективного управління економічною поведінкою підприємств, при якому підприємства досягають позитивних фінансових результатів, зміцнюють свої конкурентоспроможні позиції, орієнтуються на ініціативність та інноваційність, швидко і гнучко реагують на зміни ринку» [24:132]. Економічна поведінка підприємства як цілісність включає поєднання найближчих і перспективних цілей. За цією логікою ефективність економічної дії підприємства повинна полягати в забезпеченні повного циклу господарювання, в забезпеченні його не тільки матеріальними, але й трудовими ресурсами» [24, с.135].

Виокремлюють кілька підходів до визначення ефективності управління підприємством. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. відзначають: «за цільовим підходом ефективність управління визначається її здатністю досягати поставленої мети. Даний підхід чітко орієнтований на перспективу, вимагає формування мети розвитку, визначення необхідних шляхів і ресурсів їх досягнення. Сутність

системного підходу полягає в тому, що об'єкт оцінки розглядається як цілісна система. Управління об'єктом тим ефективніше, чим якісніше підібрані елементи системи і скоординовані дії. В основі внутрішньо організаційного підходу лежить тип системи контролю і координації, ступінь централізації і регламентації, прийнятий на підприємстві. Підхід дає точне визначення пріоритетів у підвищенні кваліфікації кадрів та корпоративного розвитку.

Конкурентний підхід передбачає задоволення інтересів зацікавлених сторін: власників, персоналу, клієнтів, партнерів, держави, суспільства та ін. Такий підхід практично означає прийняття за основу стратегії обмеженої оптимізації, при якій досягнення якої-небудь однієї мети обмежується вимогами іншої мети. Але цей підхід не визначає єдиного погляду на склад показників, які входять до оцінка ефективності управління підприємством» [23, с.101].

Як відзначає Занозовська О.Г.: «ефективність підприємств будь-якої сфери діяльності прямо і опосередковано залежить від підбору і розстановки кадрів. Це класичний управлінський підхід. У зв'язку з цим, зростають вимоги до персоналу, а зусилля підприємства спрямовуються на створення умов для найбільш повної віддачі працівників на робочому місці, інтенсивного розвитку їхнього потенціалу» [8, с.91].

Важливим питанням є оцінювання рівня ефективності управління підприємством. Вважається, що ефективність управління підприємством має два важливих індикатори виміру – економічний і результативний. Результативний вимір свідчить про те, у якій мірі підприємство досягає успіху у виконанні поставлених завдань щодо гарантування необхідного обсягу виробництва продукції, товарів чи надання послуг, продажу та успішного завершення інших маркетингових завдань. Економічний вимір сигналізує про те, наскільки витратним для підприємства буде той чи інший спосіб досягнення поставлених цілей.

Для визначення рівня ефективності управління підприємством доцільно здійснити поділ управлінських рішень на дві великі групи: об'єктно-логічного управління (ОЛУ) і соціально-психологічного управління (СПУ).

Об'єктно-логічне управління передбачає виконання менеджментом

підприємства таких управлінських дій: передбачити, прогнозувати, аналізувати, планувати, вирішувати, організовувати (розробляти і впроваджувати) наказувати, давати вказівки, ставити завдання, координувати, контролювати.

Об'єктами управління при ОЛУ є: процес, функція, інформація, а також окрема особа або підрозділ – як елемент процесу, виконавець функції, тощо.

Об'єктно-логічне управління часто називають адміністративним.

У межах соціально-психологічного управління (СПУ) реалізуються такі управлінські дії: мотивувати (закликати, надихати, заохочувати і карати і т.п.), навчати, розвивати, наставляти, проявляти турботу, підтримувати, займатись менторством і наставництвом.

Об'єктами управління при СПУ є: людина – як соціальний об'єкт, який є емоційною і духовною особистістю, що має свої погляди, цінності, інтереси; група – як соціум, задіяний у процесах, учасники якого виконують різноманітні управлінські функції і завдання.

Тільки гармонійне поєднання двох цих компонентів управління в результаті свого синергізму створює повноцінний менеджмент суб'єкта господарювання і проторує шлях до ефективного управління.

Про рівень ефективності управління підприємством можна судити з того, як його працівники усвідомлюють, інтерпретують і сприймають інформацію поставлені перед ними керівництвом цілі і завдання, як вони вміють приймати своєчасні, раціональні та правильні управлінські рішення на своєму рівні відповідальності, чи діють вони адекватно обставинам, які склалися, чи націлені вони на вирішення загальних завдань суб'єкта господарювання; за яких умов і які виникають між працівниками конфліктні ситуації, як вони вирішуються і скільки за часом у середньому тривають; як скоординовані дії працівників і підрозділів, як управлінські рішення підкріплені своєчасним виділенням корпоративних ресурсів за вказівкою адміністрації підприємства, тощо.

Як відзначають Череп А. В., Григорович Л. С.: «на вітчизняних підприємствах управлінській діяльності не приділяється достатньо часу та уваги. Керівники виконують свої обов'язки, спираючись більше на досвід, аналогію,

стандартні рішення та інтуїцію, ніж на строгу методологію та методику, що базується на наукових методах і принципах менеджменту та маркетингу. Відсутність науково обґрунтованого апарату оцінки ефективності управління ускладнює розуміння необхідності дотримання правил корпоративного управління. Питання оцінки економічної ефективності управлінських рішень відійшли на другий план» [32, с.430].

У процесі оцінки ефективності управління підприємством можна виділити такі етапи (рис.1.4).

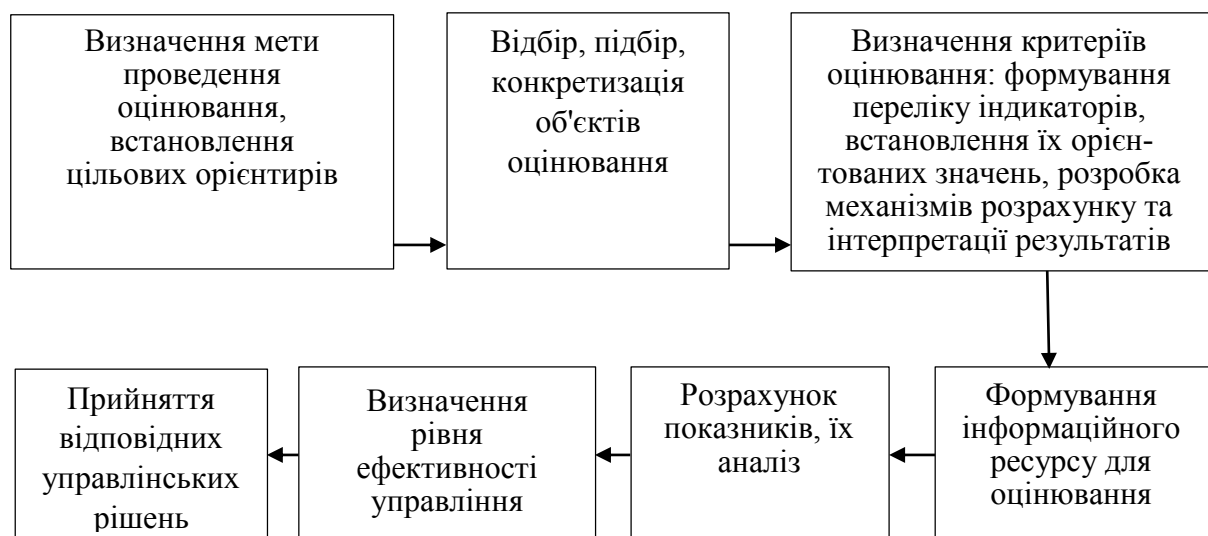


Рис.1.4. Етапи оцінювання рівня ефективності управління підприємством

Джерело: складено автором за даними [32, с. 431]

У таблицях 1.4 та 1.5 подано аналітичний інструментарій оцінювання рівня ефективності управління підприємством.

Об'єктивна оцінка рівня ефективності управління підприємством має формуватися на основі суджень кількох представників управлінського персоналу, а також передбачати врахування думок стейкхолдерів як основних зацікавлених у результатах діяльності підприємства сторін.

Аналітична оцінка економічної й соціальної ефективності виробництва має базуватися на результатах комплексного аналізу діяльності господарства за певний період господарської діяльності.

Таблиця 1.4

Індикатори ефективності управління, і області управління підприємством, які на них впливають

Індикатори ефективності управління	Галузі управління підприємством, що на них впливають
1	2
Працівник правильно розуміє свої завдання	Розробка, опис бізнес-процесів. Постановка цілей (їх тлумачення). Розробка і доведення стратегії досягнення цілей. Планування завдань. Постановка завдань. Місія компанії. Корпоративна культура. Працівник розуміє свій внесок в загальний результат, в проміжні результати. До виконавців завдання доходять, розбитими на зрозумілі їм блоки в зрозумілій формі. Контроль проходження і сприйняття інформації.
Працівник має необхідну кваліфікацію і компетентності	Правильне бачення потреби в кадрових ресурсах. Підбір кадрів. Розстановка кадрів. Навчання принципам і методам особистої ефективності. Стимулювання підвищення професійної майстерності. Навчання.
Працівник мотивований (його інтереси співпадають з інтересами організації)	Розробка, опис бізнес-процесів. Адекватна оцінка результатів. Система матеріального стимулювання (винагороду за результатами). Облік індивідуальних мотивацій. Своєчасне запобігання деструктивних конфліктів. Усунення системних конфліктів. Мотивація кар'єрного росту. Планування кар'єрного росту.
Працівник має необхідну енергію для виконання завдань	Сприятливе робоче середовище. Почуття причетності до "важливої" справи. Сприятливий моральний клімат. Стан позитивного стресу. Компанія надає можливість відновлювати сили і енергію. Навчання прийомам відновлення, зняття стресу. Пропаганда і сприяння здоровому способу життя.
Працівник правильно орієнтується в загальних правилах і принципах (має відчуття загальної спрямованості).	Місія компанії. Корпоративна культура. Цінності, принципи, правила. Дисциплінарні правила. Етичні норми. Контроль проходження і сприйняття інформації.
Працівник своєчасно і в повному обсязі отримує необхідну інформацію для виконання завдань.	Розробка, опис бізнес-процесів. Продумана інформаційна система. Прагнення до співпраці. Контроль проходження і сприйняття інформації.
При виконанні завдань інтереси працівника (підрозділу) узгоджені з інтересами інших працівників (підрозділів)	Розробка, опис бізнес-процесів. Система матеріального стимулювання (винагороду за результатами). Облік індивідуальних мотивацій. Своєчасне запобігання деструктивним конфліктам. Усунення системних конфліктів. Прагнення до співпраці.

Продовження табл. 1.4

Індикатори ефективності управління	Галузі управління підприємством, що на них впливають
1	2
Дії працівників скоординовані у часі і просторі	Розробка, опис бізнес-процесів. Створення центрів координації. Навчання плануванню. Планування дій. Контроль результатів. Аналіз. Коригування.
Дії працівників підкріплені своєчасним виділенням ресурсів (фінансових, людських, часових)	Фінансове планування та прогнозування. Управління грошовими потоками. Система планування і розподілу навантаження на персонал. Правильний розподіл ресурсів (бюджетування). Оперативне управління бюджетом. Контроль ресурсів.
Завдання і проблеми вирішуються в порядку їх пріоритетної значущості	Розробка, опис бізнес-процесів. Зрозумілі критерії прийняття рішень (місія, цінності, установки, правила, розуміння цілей і завдань підприємства). Навчання розстановці пріоритетів. Узгодження пріоритетів.
Рішення приймаються своєчасно і якісно	Розробка, опис бізнес-процесів. Володіння актуальною інформацією для прийняття рішень (інформаційна система, прагнення до співпраці). Зрозумілі критерії прийняття рішень (місія, цінності, установки, правила, розуміння цілей і завдань підприємства). Делегування (центри прийняття рішень не повинні бути перевантажені). Розподіл повноважень і відповідальності. Навчання прийняттю рішень.

Джерело: складено автором за даними [41]

Коли керівництво підприємства усі свої управлінські рішення націлює на його сталий розвиток, розширення ринкових позицій, вихід на нові території, на нові ринки збуту товарів і послуг, на яких суб'єкт господарювання очікувано зустрінеться у конкурентній боротьбі з потужними конкурентами, тоді проблематика трансформації його системи управління раптово стане дуже актуальною.

Обрання того чи іншого методу чи інструменту для оцінювання рівня ефективності управління підприємством залежить від суб'єкта оцінювання, його досвіду, кваліфікації, бачення організації усього процесу. Достовірна оцінка має важливе значення для організації процесу управління діяльністю підприємства на

тактичному рівні та у стратегічній перспективі.

Таблиця 1.5

Методи оцінки ефективності управління підприємством

Метод	Характеристика методу
1	2
Порівняння	здійснюється порівняння фактичних значень показників від базових, що відображають рівень ефективності управління.
Групування	виділення серед сукупності досліджуваних підприємств однорідних за яких-небудь ознаками груп
Рейтинговий метод	передбачає побудову рейтингу за допомогою ряду показників, метод кластерного аналізу, бальний метод, метод комплексного фінансового мультиплікатора.
Математична статистика	досліджуються показники, між якими існує функціональна залежність. Використання цього методу ускладняється необхідністю великої кількості вихідної інформації і неможливістю встановлення взаємозв'язку між усіма показниками.
Факторний аналіз	досліджується вплив зміни окремих факторів на загальний результат діяльності підприємства
Ранговий метод	нормативна система показників, яка впорядковує шляхом присвоєння їм відповідних закономірностей співвідношень темпів їх зростання, при цьому більш високий темп зростання одного показника щодо іншого відповідає вищому рангу
Матричний метод	дозволяє провести порівняльний аналіз управління в динаміці і визначити значення узагальненого показника ефективності управління
Метод експертних оцінок	застосовується в разі наявності великої кількості приватних показників, що характеризують різні аспекти управління. Основним недоліком є суб'єктивність оцінки та можливі помилкові судження
Метод нечіткої логіки	дозволяє оцінювати ефективність управління з урахуванням кількісної та якісної інформації, усуває недоліки методів, заснованих на фінансових показниках.
Метод нейронних мереж	обчислювальна технологія, що робить можливим використання великої кількості вихідної інформації
Економіко-математичне моделювання	дає можливість вивчити кількісні взаємозв'язки, взаємозалежності моделює системи і вдосконалити її подальший розвиток і функціонування за допомогою математичної моделі
Імітаційне моделювання	дозволяють здійснити оцінку прийнятих рішень і провести детальні прогнози і розрахунки
Підходи теорії ігор	теорія математичних моделей прийняття оптимальних рішень в умовах конфлікту. Теорія ігор намагається математично зафіксувати поведінку в стратегічних ситуаціях, в яких успіх суб'єкта, що робить вибір, залежить від вибору інших учасників
Математичне програмування	досліджує екстремальні завдання (завдання пошуку максимуму або мінімуму) і розробляє методи їх вирішення. Такі завдання називають оптимізаційними

Продовження табл. 1.5

1	2
Дослідження операцій	займається розробкою і застосуванням методів знаходження оптимальних рішень на основі математичного моделювання в різних областях людської діяльності. Метод тісно пов'язане з системним аналізом, математичним програмуванням, теорією оптимальних рішень
Метод нечітких множин	в основі даного методу лежать поняття нечіткої множини і функції приналежності. Критерій функціонування підприємства способом теорії нечітких множин має вигляд максимізації ступеня ефективності управлінських рішень. Наявність математичних засобів відображення нечіткості вихідної інформації дозволяє побудувати модель, яка є адекватною реальності.
Метод аналітичної геометрії	оцінки ефективності управління фінансовими результатами здійснюється за допомогою побудови безлічі еліпсів, кожен наступний з яких будується відповідно до змін аналізованих показників, зафіксованих попереднім еліпсом. Потім будуються криві, які виражають функції, ототожнюють наявне опосередковане управління фінансовим результатом з точки зору витрат і доходів
Метод оцінки ефективності формування фінансових результатів	формування фінансових результатів розглядається як один з елементів системи управління фінансово-економічними результатами підприємства, так і здійснюється оцінка ефективності даного процесу, шляхом обчислення восьми показників: від рентабельності виручки до ефективності використання фінансових результатів
VBM-менеджмент	в основі VBM лежить управління на основі інтегрованого показника - вартості підприємства. Вартість підприємства оцінюється за допомогою: показника фондового ринку (EPS та інші); дохідність власного капіталу (ROE); дохідність сукупних активів (ROA); дохідність інвестицій (ROI); показник економічної доданої вартості - EVA (Economic Value Added).

Джерело: узагальнено на основі проведених досліджень.

Тому якщо перед топ-менеджментом ставиться завдання оцінити ефективність управління підприємством, то у першу чергу необхідно встановити цілі, до яких підприємство прагне у процесі своєї діяльності, а потім провести глибоку та детальну діагностику стану існуючої системи та механізму управління підприємством щодо їх відповідності та наявності достатнього ресурсного забезпечення для виконання перспективних завдань.

Оцінювання рівня ефективності управління здійснюється топ-менеджментом за різними параметрами. Для підприємств різних видів економічної діяльності цей набір параметрів залишається майже незмінним, алесамі параметри можуть мати різну пріоритетність (вагу у підсумковому індикаторі) для конкретного підприємства, установи, організації. За загальновідомим принципом Парето, 80% зусиль і уваги потрібно приділяти організації та роботі 20-ти % основних підсистем, функцій, бізнес-процесів, які реалізуються на підприємстві, та

найбільшою мірою чинять вплив на кінцеві результати його діяльності. Важливе управлінське завдання полягає у тому, як менеджеру визначити ці найважливіші 20% і сконцентрувати на них свої зусилля та ресурси.

На разі відсутній єдиний незаперечний стандарт, за яким будь-яке підприємство може отримати рейтинг ефективності власного управління. Можна стверджувати лише те, що управління підприємством має бути на такому рівні ефективності, щоб воно без проблем досягало власних поставлених господарських цілей. А цілі у кожного підприємства різні, причому, на кожному етапі його життєвого циклу, мета і завдання підприємств зазнають змін через зростання обсягів бізнесу, а також коригуються цілями та інтересами стейкхолдерів.

Процес вимірювання очікуваного чи досягнутого рівня ефективності діяльності підприємства (організації) методологічно пов'язаний передовсім із визначенням належного критерію і формуванням відповідної системи показників.

Критерій – це головна відмітна ознака й провідна міра визначення ефективності виробництва (діяльності) за якими здійснюється кількісна оцінка рівня цієї ефективності. Правильно сформульований критерій має найповніше характеризувати суть ефективності як економічної категорії і бути єдиним для всіх ланок суспільного виробництва чи господарської діяльності.

Суть проблеми підвищення ефективності виробництва полягає в тому, щоб на кожную одиницю ресурсів (трудових, матеріальних і фінансових витрат) – досягати максимально можливого збільшення обсягу виробництва (доходу, прибутку). Виходячи з цього, єдиним макроекономічним критерієм ефективності виробництва стає зростання продуктивності праці (живої та уречевленої). Кількісна визначеність і зміст критерію відображаються в конкретних показниках ефективності виробничо-господарської та іншої діяльності суб'єктів господарювання.

Формуючи систему показників ефективності діяльності суб'єктів господарювання, доцільно дотримуватися певних принципів, а саме:

- забезпечення органічного взаємозв'язку критерію та системи конкретних показників ефективності діяльності;

- відображення ефективності використання всіх видів застосовуваних у діяльності ресурсів;
- можливості застосування показників ефективності до управління різними ланками виробництва на підприємстві (діяльності в організації);
- виконання провідними показниками стимулюючої функції в процесі використання наявних резервів зростання ефективності виробництва.

Система показників ефективності виробництва, що побудовано на підставі зазначених принципів включає кілька груп:

- 1) узагальнюючі показники ефективності виробництва (діяльності);
- 2) показники ефективності використання праці (персоналу);
- 3) показники ефективності використання виробничих (основних та оборотних) фондів;
- 4) показники ефективності використання фінансових коштів (оборотних коштів та інвестицій).

Кожна з цих груп включає певну кількість конкретних абсолютних чи відносних показників, що характеризують загальну ефективність господарювання або ефективність використання окремих видів ресурсів (табл. 1.6).

Для всебічної оцінки рівня й динаміки абсолютної економічної ефективності виробництва, результатів виробничо-господарської та комерційної діяльності підприємства поряд із наведеними основними показниками варто використовувати також і специфічні показники, що відображають ступінь використання кадрового потенціалу, виробничих потужностей, устаткування, окремих видів матеріальних ресурсів тощо.

Конкретні види ефективності можуть виокремлюватися не лише за різноманітністю результатів (ефектів) діяльності підприємства, а й залежно від того, які ресурси (застосовувані чи споживані) беруться для розрахунків.

Узагальнюючим показником ефективності споживаних ресурсів може бути показник витрат на одиницю товарної продукції, що характеризує рівень поточних витрат на виробництво і збут виробів (рівень собівартості). Як відомо, до собівартості продукції споживані ресурси включаються у вигляді оплати праці

(персонал), амортизаційних відрахувань (основні фонди і нематеріальні активи) і матеріальних витрат (оборотні фонди).

Таблиця 1.6

Система показників ефективності виробництва суб'єктів господарювання

Узагальнюючі показники	Показники ефективності використання		
	праці (персоналу)	виробничих фондів	фінансових коштів
Рівень задоволення потреб ринку	Темпи зростання продуктивності праці	Загальна фондівдача (за обсягом продукції)	Оборотність оборотних коштів
Виробництво чистої продукції на одиницю витрат ресурсів	Частка приросту продукції за рахунок зростання продуктивності праці	Фондовіддача активної частини основних фондів	Рентабельність оборотних коштів
Прибуток на одиницю загальних витрат	Відносне вивільнення працівників	Рентабельність основних фондів	Відносне вивільнення оборотних коштів
Рентабельність виробництва	Коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу	Фондомісткість одиниці продукції	Питомі капітальні вкладення (на одиницю приросту потужності або продукції)
Витрати на одиницю товарної продукції		Матеріаломісткість одиниці продукції	
Частка приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва		Коефіцієнт використання найважливіших видів сировини і матеріалів	Рентабельність інвестицій
Народногосподарський ефект використання одиниці продукції	Зарплатомісткість одиниці продукції		Строк окупності вкладених інвестицій

Джерело: узагальнено автором на основі проведених досліджень.

До важливих узагальнюючих показників ефективності виробництва (діяльності) належить також частка приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва. Це зумовлюється тим, що за ринкових умов господарювання вигіднішим економічно й соціально є не екстенсивний (через збільшення застосовуваних ресурсів), а саме інтенсивний (за рахунок кращого використання наявних ресурсів) розвиток виробництва.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління діяльністю підприємства

Ринкові умови функціонування економіки є непостійними, динамічними, такими що постійно змінюються, що ставить перед сучасними підприємствами нові вимоги у сфері створення і задоволення потреб споживачів, а також пошуку легальних способів збільшення обсягів продажу та задоволення потреб покупців. Основним нормативно-правовим актом, що регулює здійснення діяльності підприємств в Україні, є Господарський кодекс. Основні нормативно-правові документи, що регулюють діяльність підприємств в Україні, представлені в таблиці 1.7. До засновницьких документів, що підтверджують статус юридичних осіб, відносять статут та засновницький договір. Створення малих підприємств, фірм, товариств, банків, фінансових груп, бірж, асоціацій, концернів, об'єднань, підприємств та інших підприємницьких структур без цих документів неможливе.

Таблиця 1.7

Основні нормативно-правові документи, що регулюють діяльність підприємств в Україні

№ з/п	Нормативно - правова база	Основні положення закону
1	2	3
1	Конституція України від 28.06. 1996 р. № 254к/96-ВР	Закон, що має найвищу юридичну силу. У сфері маркетингових досліджень до його компетенції належить: – регулювання процесу збору первинної інформації; – захист особистих прав респондентів. Ст. 32. «Ніхто не може зазнавати втручання в його особисте життя, крім випадків, передбачених Конституцією України. Не допускається збирання, зберігання, використання та поширення конфіденційної інформації про особу без її згоди, крім випадків, визначених законом, і лише в інтересах національної безпеки, економічного добробуту та прав людини...»
2	Закон України «Про інформацію» від 02.10.1992 р. № 2657-ХІІ	Базовий закон у сфері інформаційних відносин, що регулює: – відносини щодо створення, збирання, одержання, зберігання, використання, поширення, охорони, захисту інформації. – порядок отримання та зберігання інформації дослідницькою організацією; – доступ респондента до інформації, яка стосується його особисто; – порядок отримання дослідницькою організацією офіційної державної статистичної інформації.

Продовження табл. 1.7

1	2	3
3	Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 р. № 2297-VI	Цей закон захищає права респондентів під час обробки їх персональних даних: – визначає категорію персональних даних респондентів, яку забороняється обробляти; – надає право респонденту на отримання повної інформації щодо бази даних, де його персональні дані фігурують; – забезпечує державний контроль та захист особистих даних шляхом обов'язкової реєстрації баз персональних даних; – визначає порядок доступу у та передачі особистих даних респондента третім особам.
4	Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV	Кодифікує норми про договірні господарсько-правові інститути: купівлю-продаж, поставку та інші форми обміну; загальний і будівельний підряди; перевезення вантажів. Містить положення, що захищають респондента від небажаного втручання в його особисте життя шляхом зняття його на фото-, кіно-, теле- чи відеоплівку.
5	Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 р. № 2939-VI	Цей закон визначає: порядок доступу до публічної інформації; права респондента під час збору інформації; обсяг та порядок використання інформації про особу; обов'язки дослідних організацій відносно розпорядження інформацією про особу; термін зберігання особистої інформації.
6	Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07.06.1996 р. № 236/96-ВР	визначає правові засади захисту суб'єктів господарювання і споживачів від недобросовісної конкуренції. спрямований на встановлення, розвиток і забезпечення торгових та інших чесних звичаїв ведення конкуренції при здійсненні господарської діяльності в умовах ринкових відносин.

Джерело: [25; 57; 56].

Для тих, хто створюватиме індивідуальні, приватні фірми на правах малих підприємств з індивідуальною формою організації бізнесу, необхідним документом є статут підприємства; для повного, командитного товариства з колективною формою бізнесу – засновницький договір, а для акціонерних товариств, товариств з обмеженою, а також додатковою відповідальністю тарізних об'єднань підприємств необхідні обидва ці документи. Процедура та механізм їх організації мало чим відрізняються.

Оскільки статут і засновницький договір підприємств фірм мають самостійне значення та однакову юридичну силу, їх слід затверджувати і змінювати в однаковому порядку. Вони не повинні текстуально дублювати один одного, хоча

найбільш принципові положення слід формулювати ідентично. Це стосується, зокрема, найменування підприємства (фірми) та його місцезнаходження; обсягу статутного фонду, розміру і частки вкладу кожного учасника; порядку і строків внесення вкладів; розподілу прибутку; формування і повноваження орган і управління; умов ліквідації. При суперечливості формулювань перевагу слід надавати положенням засновницького договору, зареєстрованого нарівні зі статутом.

Чинне законодавство не містить спеціальних вимог щодо розмежування змісту засновницького договору та статуту. Разом з тим, у Законі України «Про підприємства в Україні» окреслено обов'язкові ознаки статуту кожного підприємства. Це визначення у статуті: власника і напій підприємства; його місцезнаходження; предмета і цілей діяльності; органів управління; порядку їх формування і компетенції; повноважень трудового колективу і його виборних органів; органу, що має право представляти інтереси трудового колективу; порядку утворення і ліна підприємства; умов реорганізації і ліквідації підприємства.

Статут підприємства – це зібрання обов'язкових правил, що регулюють його взаємовідносини з іншими суб'єктами господарювання, а також індивідуальну діяльність. У ньому зазначається точна назва підприємства, його місцезнаходження, форма власності, вид діяльності, місія функціонування та основні цілі, органи управління, порядок реорганізації і ліквідації та ін. Зміст статуту не повинен суперечити положенням законодавчих актів, що регулюють діяльність підприємства. Завдання статуту – дати повне уявлення про правовий статус підприємства (фірми) як самостійного господарського суб'єкта, що має всі права юридичної особи, про його внутрішній механізм управління і самоуправління, режим формування і використання майна підприємства і фірми), розпорядження його коштами і прибутком. У цьому розумінні статут – це акт підприємства, що внутрішньо регламентується, доповнює та конкретизує більшість положень засновницького договору. Таке призначення статуту виявляється і в його структурі, яка, на відміну від договору, докладніша і складається з наступних розділів: «Загальні положення», «Предмет (вид), основні цілі та напрями

діяльності», «Зовнішньоекономічна діяльність», «Права фірми», «Майно фірми», «Фонди фірми», «Виробничо-господарська діяльність», «Управління фірмою і її трудовим колективом», «Організація та оплата праці», «Розподіл прибутку (доходу) та відшкодування збитків», «Облік, звітність і контроль», «Припинення діяльності фірми (реорганізація та ліквідація)».

Суть засновницького договору полягає у тому, що він є одним з різновидів згоди про спільну господарську діяльність з утворенням самостійної юридичної особи. Його зміст – об'єднання майна (капіталів) і підприємницьких зусиль з метою отримання прибутку. Тому основним дня засновницького договору є визначення всіх параметрів взаємовідносин між учасниками фірми, насамперед майнового та організаційного характеру. Це виявляється і в структурі договору, який має такі розділи: «Преамбула», «Предмет договору», «Загальні положення договору», «Юридичний статус фірми», «Види діяльності», «Статутний фонд і вклади засновників (учасників)», «Права та обов'язки засновників (учасників)», «Управління фірмою», «Розподіл прибутку (доходу) та відшкодування збитків», «Решта умов», «Відповідальність за порушення договору», «Умови розірвання договору», «Умови та строки набуття договором чинності».

Під час формування договору особливу увагу слід звернути на конкретні розміри, терміни і порядок участі партнерів у формуванні майнової бази, умови участі у розподілі прибутків та ризиків; конкретні одно- та двосторонні права й обов'язки учасників; порядок передавання прав на об'єкти промислової власності (винаходи, промислові зразки тощо) та їх комерційне використання,

відповідальність партнерів за неналежне виконання своїх обов'язків; форс-мажорні обставини (тобто обставини так званої «непоборної сили»), щозвільняють учасник їм від відповідальності через неможливість виконання взятих на себе зобов'язань; порядок вирішування суперечок між учасниками і право що застосовується; конфіденційність у процесі створення і діяльності фірми, строк діяльності.

Підприємства мають діяти і господарювати в межах законодавства, що регулює усі напрями їх діяльності.

Майно підприємства становлять матеріальні активи та оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається в його самостійному балансі і яке належить підприємству за правом власності або повного господарського відання (володіння, користування і розпорядження ним на свій розсуд).

Джерелами формування майна підприємства служать: грошові й матеріальні внески засновників; доходи від реалізації продукції, інших видів господарської діяльності, від цінних паперів; кредити банків та інших кредиторів; капітальні вкладення, дотації з державного й місцевого бюджетів; надходження від роздержавлення та приватизації власності або від придбаного майна іншого підприємства (організації); безплатні або добродійні внески підприємств, організацій та окремих громадян.

Підприємство, якщо інше не передбачене його статутом, має право (з дозволу власника) продавати, здавати в оренду, обмінювати, передавати безплатно в тимчасове користування іншим підприємствам і громадянам засоби виробництва та інші матеріальні цінності. Воно може також випускати й продавати власні цінні папери, купувати їх у інших юридичних осіб. Підприємству дозволяється за певну плату або на пільгових умовах володіти користуватися землею та іншими природними ресурсами. При цьому його обов'язком є своєчасне здійснення природоохоронних заходів (здебільшого власним коштом). У разі банкрутства підприємства фінансування таких заходів провадиться за рахунок коштів від продажу його майна, а за браком таких – з бюджету відповідного органу місцевої влади або держави.

Кожне підприємство самостійно планує свою діяльність і визначає перспективи (стратегію) розвитку, виходячи з попиту на продукцію, що виробляється (роботу, послуги, що виконуються), та необхідності постійного збільшення власного зиску, а також здійснює матеріально-технічне забезпечення виробництва через систему прямих угод (контрактів) з постачальниками або за посередництвом торгових бірж. Воно реалізує вироблену продукцію через прямі угоди зі споживачами, державне замовлення (у разі існування такого), через мережу бірж і власних торговельних підприємств за цінами (тарифами), які воно

встановлює самостійно, або за цінами договірними, регульованими державою чи вільними (ринковими).

На всіх підприємствах основним узагальнюючим показником фінансових результатів господарсько-економічної діяльності є прибуток (дохід). Порядок використання останнього визначає власник (власники) підприємства або вповноважений ним (ними) орган. Державний вплив на вибір напрямків використання прибутку (доходу) здійснюється через систему податків, податкових пільг, різних економічних санкцій. У випадках, передбачених статутом підприємства, певна частина чистого прибутку може передаватися у власність членів трудового колективу.

За умови зовнішньоекономічної діяльності підприємства частину прибутку (доходу) становлять валютні кошти, що зараховуються на його валютний рахунок у банку та використовуються ним самостійно. Залежно від величини доходу підприємства визначається фонд оплати праці його персоналу.

Держава гарантує дотримання законних прав та інтересів кожного підприємства. Здійснюючи господарську та іншу діяльність, підприємство має право з власної ініціативи приймати будь-які рішення в межах чинного законодавства України. Окрім передбачених законодавством випадків, втручання державних і громадських органів, політичних партій і рухів у діяльність підприємства не дозволяється. Збитки (включаючи очікуваний, але не одержаний прибуток), завдані підприємству з вини державних органів або їхніх службових осіб, мають бути відшкодовані за рахунок останніх.

Держава забезпечує будь-якому підприємству однакові економічні й правові умови господарювання. З цією метою вона:

- сприяє розвитку ринку, здійснюючи його регулювання за допомогою економічних методів та антимонопольного законодавства;
- забезпечує пільгові умови тим підприємствам, які впроваджують прогресивні технології і створюють нові робочі місця;
- стимулює розвиток малих підприємств, надаючи пільги за оподаткування та державного кредитування, створюючи фонди сприяння розвитку малих

підприємств тощо.

Контроль за окремими видами діяльності підприємства здійснюють державна податкова інспекція та державні органи, що виконують нагляд за безпекою виробництва і праці (включаючи екологічну безпеку) в межах своєї компетенції, встановлюваної відповідними законодавчими актами України. Якщо вимоги цих органів виходять за межі їхніх повноважень, підприємство має право не виконувати таких вимог.

У разі порушення договірних зобов'язань, кредитно-розрахункової і податкової дисципліни, вимог щодо якості продукції та інших правил здійснення господарської діяльності підприємство несе відповідальність, передбачену чинним законодавством України (сплачує штрафи, відшкодовує завдані збитки). Проте сплата штрафів і відшкодувань не звільняє підприємство без згоди споживача від виконання договірних зобов'язань щодо поставок продукції, здійснення робіт або надання послуг у повному обсязі й у відповідні строки.

Чинне законодавство України, зокрема, Господарський кодекс України, визначає основні засади управління підприємствами різних форм власності. У ст.65 ГКУ йдеться про те, що управління підприємством здійснюється відповідно до його установчих документів на основі поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна і участі в управлінні трудового колективу. Власник здійснює свої права щодо управління підприємством безпосередньо або через уповноважені ним органи відповідно до статуту підприємства чи інших установчих документів. Для керівництва господарською діяльністю підприємства власник або уповноважений ним орган призначає (обирає) керівника підприємства. Підприємство самостійно визначає свою організаційну структуру, встановлює чисельність працівників і штатний розпис. Ст. 122 ГКУ визначає засади управління об'єднаннями підприємств: господарські об'єднання мають вищі органи управління (загальні збори учасників) та утворюють виконавчі органи, передбачені статутом господарського об'єднання.

Управління державним (комунальним) господарським об'єднанням здійснюють правління об'єднання і генеральний директор об'єднання, який

призначається на посаду та звільняється з посади органом, що прийняв рішення про утворення об'єднання. Порядок управління підприємством є діяльністю, спрямованою на ефективне його функціонування і досягнення поставленої мети через використання засобів і методів впливу на усі процеси всередині нього, координацію роботи структурних підрозділів та персоналу 88 державним (комунальним) господарським об'єднанням, визначається статутом об'єднання відповідно до закону. Отже, згідно з чинним вітчизняним законодавством підприємства самостійно визначають моделі використовуваних систем управління, його структуру, формують штати працівників та ін. Рішення із соціально-економічних питань, що стосуються діяльності підприємства, виробляються і приймаються його органами управління з участю трудового колективу та уповноважених ним органів.

На сьогоднішній день в Україні створено досить потужну законодавчо-правову основу управління закладом сфери охорони здоров'я [35]. Дану основу системо утворюють Конституція України, закони та підзаконні акти, а також міжнародні акти, що ратифіковані ВРУ.

Однак, слід зазначити, що досить часто Закони України містять окремі норми, які не узгоджуються між собою. Можуть навіть протирічити одна іншій. Таким чином, в Україні створено законодавчо-правову основу управління закладом сфери охорони здоров'я.

Висновки до розділу 1

1. Управління підприємством – це процес послідовних дій, ініційованих керівництвом суб'єкта господарювання з тим, щоб досягти мети його створення забезпечити найвищий рівень задоволення максимальної кількості його стейкхолдерів. Етапи процесу управління підприємством є такими: передбачення (форсайт, прогнозування), планування, організація, контроль (нагляд, моніторинг), корегування цілей і інструментів їх досягнення.

2. Предметом управління підприємством є закони, принципи та методи побудови і функціонування підприємства; закони і принципи, що закладені в основі діяльності керівних працівників при управлінні організацією; відносини, які формуються між людьми в процесі прийняття управлінських рішень. Управління діяльністю підприємства включає в себе наступні складові: завданнята принципи управлінської роботи; ієрархічний поділ управлінських функцій у відповідності з особливостями структуризації підприємства; методологічне обґрунтування управлінської діяльності (економічні і юридичні методи); інформаційно-аналітичне забезпечення управління підприємством.

3. Ефективність управління суб'єктом господарювання формується із таких складових елементів, як ефективності управління конкретними функціональними підсистемами діяльності підприємства: маркетинговою діяльністю, людськими (трудовими) ресурсами, фінансовими ресурсами, виробничими ресурсами, системою логістики і так далі, а також у великій мірі залежить від тієї обставини, наскільки збалансованим є управління всіма підсистемами управління підприємством на рівні організації загального управління господарською структурою, тобто на рівні генерального менеджменту суб'єкта господарювання.

4. На сьогоднішній день в Україні створено досить потужну законодавчо-правову основу управління закладом сфери охорони здоров'я. Дану основу системо утворюють Конституція України, закони та підзаконні акти, а також міжнародні акти, що ратифіковані ВРУ.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ КП «ЛІКАРНЯ №2 ІМ. В.П. ПАВЛУСЕНКА» ЖИТОМИРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності досліджуваного закладу сфери охорони здоров'я

Ринок медичних послуг - система економічних відносин між людьми, що охоплює процеси виробництва, розподілу, обміну та споживання медичних послуг. Продукцією ринку медичних послуг є медичні послуги, тобто корисний ефект від діяльності утворюють цю галузь фахівців і підприємств (установ, організацій) з діагностики, профілактики та усунення (або компенсації) виникають або наявних у людини анатомічних і функціональних порушень (захворювань). До теперішнього часу на ринку медичних послуг поки не розроблені єдині і чіткі правила обміну. Більш того, у багатьох учасників даного ринку немає єдності поглядів в питанні про те, що слід розуміти під медичною послугою.

Змістовно сфера послуг в цілому і охорону здоров'я, в тому числі, відносяться до розряду споживчого виробництва: тут відбувається споживання матеріальних благ, створених в галузях відповідної сфери. В охороні здоров'я одночасно відбувається створення фізичної та психологічної основи діяльності трудового потенціалу і створюється основа для соціального відтворення. Ринок медичних послуг можна визначити як сферу життя суспільства, що забезпечує можливість здійснення політичних, економічних, науково-освітніх, лікувально-профілактичних, управлінських та організаційних заходів, спрямованих на реалізацію права громадян на збереження власного здоров'я. Під ринком медичних послуг ми розуміємо сукупне соціально-економічних інститутів, які організовують, структурують і легітимізуючих господарські відносини, що виникають між економічними агентами в процесі виробництва, обміну і споживання медичних послуг. Сфера охорони здоров'я розглядається нами як система взаємовідносин чотирьох типів суб'єктів: виробників, споживачів (у разі безоплатної медичної

допомоги), покупців (платників) (в разі платних медичних послуг), держави.

Комунальне підприємство «Лікарня №2 ім. В.П.Павлусенка» Житомирської міської ради – це заклад охорони здоров'я для надання вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги жителям району. Директор КП «Лікарня №2 ім. В.П.Павлусенка» ЖМР Кухарук Ігор Васильович, медичний директор – з поліклінічного розділу роботи Павлусенко Олег Вікторович.

За структурою лікарня складається зі стаціонару, який розрахований на 305 ліжок та поліклініки.

КП «Лікарня №2 ім. В.П.Павлусенка» Житомирської міської ради проводить складні інструментальні методи досліджень та має змогу надавати сучасний комплекс лікувальних заходів завдяки оснащенню сучасними діагностичними та лікувальним обладнанням.

У 2021 році в лікарні працювало 714 чол., з них 156 лікарів, 383 середнього медичного персоналу, інші 110 осіб. Персонал КП «Лікарня №2 ім. В.П.Павлусенка» висококваліфікований, що підтверджується великою кількістю нагород та почесних грамот. Також важливо відмітити, що в лікарні працює п'ять відмінників охорони здоров'я та два лауреати премії імені О.Ф. Гербачевського.

Лікарня має низку сучасного медичного обладнання. Так в хірургічному відділенні № 1 функціонує лапароскопічна стійка, яка використовується як з діагностичною, так і з лікувальною метою. Зокрема, для уточнення діагнозу при патології органів черевної порожнини здійснюється діагностична лапароскопія, яка дає можливість під контролем зору обстежити хворий орган. При оперативному втручанні лапароскопічний метод зменшує травматичність під час операції і скорочує терміни післяопераційного періоду.

Цифровий рентген-апарат, яким обладнано рентгенкабінет стаціонару, за лічені хвилини видає результати обстеження на екран. Згідно з сучасними вимогами, здійснюється цифрова обробка зображення, що у багато разів підвищує якість зображення і не вимагає повторного рентгенообстеження хворого. Інформація зберігається на цифрових носіях на необмежений термін, з можливістю роздрукувати результати у будь-який час.

В приймально-діагностичному відділенні стаціонару та поліклініці функціонують два ендоскопи японського виробництва, які дозволяють на ранніх стадіях визначити та діагностувати онкопатологію та інші хвороби органів травлення.

В міському центрі ішемічної хвороби та некоронарогенних захворювань серця використовується холтерівська система добового моніторингу стану роботи серця, система добового моніторингу артеріального тиску, електрокардіограф із додатковим програмним забезпеченням і розширеним комп'ютерним аналізом ЕКГ. Міський центр ішемічної хвороби та некоронарогенних захворювань серця, оснащений новітнім сучасним обладнанням, де проводиться тромболітична терапія хворим на гострий Q-міокарда, тромбоемболії легеневої артерії та впроваджено сучасні методи досліджень:

Впроваджено електричну кардіоверсію з метою відновлення ритму. Впроваджено методи лікування хворих на серцеву недостатність.

Вперше в області було проведено: через стравохідну ехокаріорафію, контрастну ехокардіографію, в 2018 році стрес-ехокардіографію, що проводиться на спеціалізованій кушетці «PRGOSELECTIS».

В клініко-діагностичній лабораторії КП «Лікарня №2 ім. В.П.Павлусенка» Житомирської міської ради при лабораторних дослідженнях використовують сучасний бінокулярний мікроскоп, біохімічні аналізатори; гемакоагулометр. Ці прибори, згідно з регламентом обстежень, мають широкий спектр в лабораторній діагностиці.

Жіноча консультація поліклініки КП «Лікарня №2 ім. В.П.Павлусенка» Житомирської міської ради в своїй роботі використовує УЗ апарат експерт класу та два кольпоскопи, що дає можливість якісно обстежити жінок і виявити вчасно гінекологічну патологію.

Здійснюється дворазовий УЗ - скринінг вагітних, що дає змогу виявити вади розвитку плоду на ранніх термінах вагітності та на 22-у тижні.

В поліклініці КП «Лікарня №2 ім. В.П.Павлусенка» Житомирської міської ради повністю реорганізоване хірургічне відділення та відділення функціональної діагностики.

Для осіб з обмеженими фізичними можливостями, для безперешкодного доступу їх до корпусів поліклініки та стаціонару, обладнанні пандуси. Проведені реконструкція пральні з оснащенням сучасними пральними машинами.

ЛОР-відділення з ліжками ендокринологічного та терапевтичного профілю (лікуються хвороби глотки, гортані, вуха, носу і придаткових дупловин носу; доброякісні новоутворення ЛОР-органів; травми ЛОР-органів; надається допомога хворим із захворюванням органів дихальної системи (пневмонії, бронхіти, бронхіальна астма) та захворюваннями ендокринної системи).

Проктологічне відділення з ліжками гастроентерологічного та ревматологічного профілю (надається спеціалізована медична допомога хворим з патологією ободової, прямої кишки, анального каналу, параректальної та крижово-куприкової ділянки; лікування; проводиться лікування ревматологічних та гастроентерологічних захворювань).

Відділення анестезіології та інтенсивної терапії - забезпечене моніторами для контролю за діяльністю серцевої і дихальної систем, наркозно-дихальною апаратурою, дефібрилятором, інфузоматом, для проведення УФОК крові, працює барокамера.

Хірургічне відділення, на базі якого створено центр малоінвазивної хірургії, де на сучасному лапароскопічному обладнанні проводяться хірургічні втручання при плановій та ургентній хірургічній патології, що значно скорочують термін перебування хворого в стаціонарі та зменшують травматичний вплив на організм:

- холецистектомія (видалення жовчного міхура);
- апендиктомія;
- пластика пахових вентральних та діафрагмальних гриж;
- хірургія гастроєзофагеальної рефлюксної хвороби;
- видалення кіст черевної порожнини;
- розсічення спайок (вісцероліз);

- діагностика та взяття біопсії
- хірургія ожиріння та метаболічного синдрому (цукровий діабет тип II).

Впроваджено в роботу сучасний метод оперативного лікування варикозного розширення вен нижніх кінцівок – ендовенозна (внутрішньовенна) лазерна коагуляція просвіту розширеної вени. Цей спосіб втручання є найменш травматичним видом хірургічного лікування ВХ, має максимально виражені косметичний та функціональний ефекти, мінімізує час перебування пацієнтів у стаціонарі.

Впроваджена хірургія залоз внутрішньої секреції. Виконуються операції на щитовидній та паращитовидних залозах.

Травматологічне відділення, де проводиться: тотальне ендопротезування кульшового та колінного суглобів; субтотальне ендопротезування кульшового суглоба при переломах шийки стегна у людей похилого віку; артроскопічні операції на великих суглобах при травматичних ушкодженнях та дегенеративно-дистрофічних захворюваннях суглобів; накістковий та інтрамедулярний металоостеосинтез пластинами; застосування АЗФ (апаратів зовнішньої фіксації) при відкритих переломах; оперативне лікування «несправжніх» суглобів; малоінвазивне лікування (черезшкірно, без розрізу) при стенозуючих лігаментитах та контрактурі Дюпюїтрена; реконструктивні операції на стопі з вальгусною деформацією 1-го пальця; VAC-терапія при відкритих переломах та обширних ранах; реабілітація після травм та оперативного лікування опорно-рухового апарата; консервативне лікування захворювань суглобів (артроз, периартроз, контрактура і т.п.)

Впроваджено артроскопію - сучасний метод лікування суглобів, що виконується як для діагностики, так і для лікування багатьох ортопедичних порушень, включаючи «суглобову мишу», пошкодження зв'язок і менісків, очищення пошкодженого хряща.

Відділення гнійної хірургії (проводиться лікування гнійних ран, ускладнених форм цукрового діабету (діабетична ступня); проводиться аутодермопластика при обширних трофічних виразках, також лікуються хворі з абсцесами та флегмонами

різних локалізацій, після тромбофлебетичним синдромом з трофічними розладами, VАС-терапія);

Гінекологічне відділення (патологія вагітних та денний гінекологічний стаціонар). Пріоритетним напрямком у роботі відділення є хірургічне лікування різних форм безпліддя і проведення органозберігаючих операцій на матці, яєчниках і маткових трубах лапароскопічним методом. У відділенні проводиться: лабораторна діагностика; ультразвукове дослідження; кольпоскопія; діагностичне вишкрібання порожнини матки (під в/в знеболенням); метросальпінграфія; гістероререзектоскопія; лапароскопія.

Неврологічне відділення (надається допомога хворим з гострими та хронічними цереброваскулярними хворобами (інфаркт головного мозку, дисциркуляторна енцефалопатія, вертебро-базиллярна недостатність), хворобами периферичної нервової системи (неврити, невралгії, плексити), демієлінізуючими хворобами (розсіяний склероз, гостра і хронічна ЗДП), запальними хворобами (менінгіт, енцефаліт), хворобою Паркінсона, залишковими явищами перенесених ЧМТ, тощо).

Фізіотерапевтичне відділення, де проводяться наступні види лікування:

- електротерапія постійним струмом: гальванізація, електрофорез ліків;
- електротерапія імпульсними струмами низької та звукової частоти: ампліпульстерапія, ампліпульсфорез ліків, діадинамотерапія, діадинамофорез ліків, електростимуляція, електросон, електроаналгезія;
- високочастотна терапія: дарсонвалізація, ультратонтерапія, УВЧ-терапія, УВЧ-індуктотерапія, КВЧ-терапія, високочастотна терапія хвилями сантиметрового та дециметрового діапазонів;
- магнітотерапія, магнітолазерна терапія, магнітофорез ліків;
- світлолікування інфрачервоним, видимим, ультрафіолетовим та лазерним випромінюванням;
- ультразвукова терапія, фонофорез ліків; баротерапія верхніх і нижніх кінцівок зниженим та підвищеним атмосферним тиском;
- ультразвукові інгаляції, небулайзерна терапія ;

- водолікування: ванни прісні, соляні, хвойні, йодобромні, шалфейні, хлоридно натрієві, перлисті; підводна витяжка хребта;
- масаж: класичний, точковий, сегментарно-рефлекторний;
- лікувальна фізкультура: індивідуальні та групові заняття, пасивна та активна розробка рухів у суглобах, механотерапія, вело тренування, складання індивідуальних комплексів ЛФК, соціально-побутова реабілітація.

Рентгенологічний кабінет. Перелік діагностичних обстежень: рентгенографія кісток та суглобів; рентгенографія черепа в стандартних та спеціальних укладках; рентгенографія хребта; оглядова рентгенографія органів грудної порожнини; оглядова рентгенографія органів черевної порожнини; оглядова урографія; ретроградна холеграфія (з залученням хірурга); фістулографія (з залученням лікаря хірургічного профілю); метросальпінгографія (з залученням гінеколога); екскреторная урографія (з залученням анестезіолога та уролога); нисхідна цистографія (з залученням анестезіолога та уролога); ретроградна цистографія (з залученням уролога).

Колектив КП «Лікарня №2 ім. В.П.Павлусенка» Житомирської міської ради докладає багато зусиль для відновлення здоров'я та збереження життя кожної людини. По програмі медичних гарантій досліджуваний заклад надає ряд послуг, зокрема:

- пакет медичних послуг 3 «Хірургічні операції дорослим та дітям у стаціонарних умовах»;
- пакет медичних послуг 4 «Стаціонарна допомога дорослим та дітям без проведення хірургічних операцій»;
- пакет медичних послуг 5 «Медична допомога при гострому мозковому інсульті в стаціонарних умовах»;
- пакет медичних послуг 9 «Амбулаторна вторинна (спеціалізована) та третинна (високоспеціалізована) медична допомога дорослим та дітям, включаючи медичну реабілітацію та стоматологічну допомогу»;
- пакет медичних послуг 11 «Гістероскопія»; пакет медичних послуг 12 «Езофагогастродуоденоскопія»; пакет медичних послуг 13 «Колоноскопія»;

– пакет медичних послуг 14 «Цистоскопія»; пакет медичних послуг 15 «Бронхоскопія»;

– пакет медичних послуг 17 «Діагностика та хіміотерапевтичне лікування онкологічних захворювань у дорослих та дітей»;

– пакет медичних послуг 23 «Стаціонарна паліативна медична допомога дорослим та дітям»; пакет медичних послуг 24 «Мобільна паліативна медична допомога дорослим та дітям». Перелік платних послуг представлено в додатку Г.

Показники діяльності КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка» Житомирської міської ради у 2019-2021 рр. представлено в таблицях 2.3-2.5.

Таблиця 2.3

Показники діяльності КП «Лікарня №2 ім. В.П.Павлусенка» Житомирської міської ради у 2019 р.

№ з/п	Відділення	Число ліжок	Поступи ло хворих, чол.	Середнє перебування на ліжку, днів	Померло, чол.	Летальність, %	% виконання плану ліжко-днів
1.	Терапевтичне	25	1402	8,1	25	1,7	102,3
2.	Кардіологія	60	1781	7,8	41	2,3	106,7
3.	Хірургія	30	1995	5,0	7	0,4	96,0
4.	Травматологія	30	1134	10,8	0	0	119,6
5.	Хірургія гнійна	30	836	11,1	17	2,0	99,7
6.	Проктологія	30	1171	8,6	12	1,0	106,5
7.	Гінекологія	40	1932	7,1	0	0	101,1
8.	Неврологія	45	2043	8,7	13	0,6	130,7
9.	ЛОР-відділення	40	1146	8,9	1	0,1	100,8
10.	Гастроентерологія	17	1105	11	8,0	1,5	105,6
11.	Ревматологія	10	1242	7,9	0	0	104,6

Джерело: складено автором за даними досліджуваного підприємства.

Як бачимо з таблиці 2.3, у 2018 році найбільше число ліжок припадало на кардіологічне -60 та неврологічне відділення – 45. Важливо відмітити, що протягом аналізованого періоду найбільше хворих поступило у неврологічне, хірургічне, гінекологічне відділення. Найвищий рівень смертності – на рівні 3,2% у кардіологічному відділенні. Найбільший відсоток виконання плану ліжко-днів – у кардіологічному відділенні.

Таблиця 2.4

Показники діяльності КП «Лікарня №2 ім. В.П.Павлусенка» Житомирської міської ради у 2020 р.

№ з/п	Відділення	Число ліжок	Поступило хворих, чол.	Середнє перебування на ліжку, днів	Померло, чол.	Летальність, %	% виконання плану ліжко-днів
1.	Терапевтичне	25	1387	7,1	18	1,7	101,2
2.	Кардіологія	60	2941	7,2	68	2,3	104,7
3.	Хірургія	30	1984	5,0	2	0,1	96,2
4.	Травматологія	30	908	10,0	1	0,1	89,7
5.	Хірургія гнійна	30	851	10,4	17	1,9	97,3
6.	Проктологія	30	1143	8,8	19	1,6	109,0
7.	Гінекологія	40	1952	6,9	0	0	99,2
8.	Неврологія	45	1925	8,8	12	0,6	121,8
9.	ЛОР-відділення	40	1533	8,7	2	0,3	106,0
10.	Гастроентерологія	17	1147	7,7	18	2,4	107,4

Джерело: складено автором за даними досліджуваного підприємства.

Аналізуючи дані, наведені в таблиці 2.4, у 2019 році найбільше число ліжок припадало на кардіологічне - 60 та неврологічне відділення – 45. У 2019 році найбільше хворих поступило у кардіологічне відділення. Найвищий рівень смертності – на рівні 2,4 % у гастроентерології та 2,3% – у кардіологічному відділенні. Найбільший відсоток виконання плану ліжко-днів – у неврологічному відділенні.

Таблиця 2.5

Показники діяльності КП «Лікарня №2 ім. В.П.Павлусенка» Житомирської міської ради у 2021 р.

№ з/п	Відділення	Число ліжок	Поступило хворих, чол.	Середнє перебування на ліжку, днів	Померло, чол.	Летальність, %	% виконання плану ліжко-днів
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Терапевтичне	15	611	8,0	29	4,4	77,4
2.	Кардіологія	25	1596	6,7	52	3,2	78,6
3.	Хірургія	15	1418	5,0	3	0,2	78,8
4.	Травматологія	10	636	9,6	0	0	73,6
5.	Хірургія гнійна	30	661	9,0	9	1,3	79,1
6.	Проктологія	10	567	8,3	10	1,07	75,5

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
7.	Гінекологія	40	1754	5,2	2	0,1	72,7
8.	Неврологія	25	1453	8,1	23	1,5	99,5
9.	Внутрішні хвороби	35	1062	7,9	28	2,5	83,3
10.	Інфекція	150	1254	9,8	123	10,6	75,6
11.	Гастроентерологія	2	506	7,5	10	2,7	67,8

Джерело: складено автором за даними досліджуваного підприємства.

Отже, враховуючи дані таблиці 2.5, можемо зробити наступні висновки: найбільша кількість хворих поступила у гінекологічне та кардіологічне відділення, а найбільше число ліжок, а саме 150, припадало на інфекційне відділення. Рівень смертності: 10,6% – інфекційне відділення, 4,4 % – терапевтичне відділення, 3,2% – кардіологічне відділення. Показник виконання плану ліжко-днів найвищий у неврологічному відділенні.

Організаційна структура лікарні є лінійно-функціональною.

Аналіз структури персоналу лікарні за віком показав, що у 2018 р. частка працівників старше 60 років складала 8,7%. Через вплив ризиків, пов'язаних з Covid-19, , працівники пенсійного віку почали масово звільнятися. Відповідно у 2020 р. частка працівників старше 60 років складала 7,3%.

Аналіз структури персоналу за стажем дозволив зробити наступні висновки: частка працівників, загальний трудовий стаж яких від 10 років до 20 років становить 65,8%, зі стажем від 20 років до 30 років – 12,4%, зі стажем більше 30 років – 20,13%, від 3 років до 10 років – 8,4%, до 3 років – 4,1%.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка» Житомирської міської ради

У сучасних умовах ринкові відносини господарювання жорстокі та непрості, а конкуренція витісняє тих суб'єктів господарювання, що неправильно організували роботу діяльності підприємства та неефективно використовують свої

фінансові ресурси. Тому реальна оцінка фінансового стану підприємства є насамперед необхідною для того, щоб підприємство змогло тримати свої позиції на ринку та розвивати свою діяльність.

Фінансовий стан підприємства — це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів.

Форма звітності підприємства була змінена у 2019 році.

Основні економічні показники діяльності КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка» Житомирської міської ради представлено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Основні економічні показники діяльності КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка» Житомирської міської ради

№	Показник	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
		2019	2020	2021	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	72735,5	144137,4	214275,2	141540	В 2,9 р.
2	Валовий прибуток, тис. грн.	1199,3	25500,2	22103,4	20904,1	В 18,4 р.
3	Чистий прибуток, тис. грн.	680,8	25861,3	30484,8	29804	в 44,8 р.
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	285916,5	414789,2	1692313,4	1406397	В 5,9 р.
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	253571,9	81213,3	125783,4	-127789	49,6
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	32325,6	22484,0	43430,0	11104,4	134,4
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	762	736	714	-48	93,7
8	Фондовіддача	1,32	1,71	2,02	0,7	X
9	Фондомісткість	0,76	0,58	0,5	-0,26	X
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	71,8	114,2	148,2	76,4	В 2 р.
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	95,5	195,8	215,4	119,9	В 2,2 р.
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,25	6,41	4,93	2,68	X

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Чистий дохід підприємства – це дохід, що визначається шляхом вирахування з доходу від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг (у тому числі платежів від оренди об'єктів інвестиційної нерухомості) наданих знижок, вартості повернутих раніше проданих товарів, доходів, що за договорами належать комітентам (принципалам тощо), та податків і зборів. У 2019-2021 рр. чистий дохід зріс в 2,9 р. Також відбулося зростання валового прибутку в 18,4 р., чистого прибутку в 44,8 рази. У 2021 р. відбулося зростання середньорічної вартості активів в 1,34 р. Під впливом ризиків, пов'язаних з Covid-19, працівники пенсійного віку звільнялися. Скоротилася також чисельність інших працівників 48 чоловік, що склало 6,3%. Продуктивність праці – це показник, який, з одного боку, характеризує ефективність використання персоналу підприємства, а, з іншого боку, показує здатність працівника випускати певну кількість продукції за одиницю часу. Характеризує кількість продукції, виробленої за одиницю часу, або витрати часу на виробництво одиниці продукції. За період 2019-2021 рр. зазначений показник зріс у 2,2 рази. Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс на 2,68 п. Характеристика майна КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка» Житомирської міської ради та джерел його формування за балансом представлена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Характеристика майна КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка» Житомирської міської ради та джерел його формування за балансом

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	4	5	4	5	6	7	8	9	10
Активи									
1. Необоротні активи:	54713,3	93,02	107713,3	72,50	143853,4	75,8	89140,1	262,9	-17,2
в т.ч. основні засоби	54713,3	93,02	84065,5	56,58	105825,3	55,7	51112	193,4	-37,3
2. Оборотні активи	4104,4	6,98	40863,6	27,50	45996,4	24,2	41892	1120,7	17,2
в т.ч. запаси	3306,3	5,62	10214,7	6,88	18355,1	9,7	15048,8	555,2	4,0
дебіторська заборгованість	115,5	0,20	2376,5	1,60	410,2	0,2	294,7	355,2	0,0
грошові кошти	677,7	1,15	28260,7	19,02	27224,7	14,3	26547	4017,2	13,2

Продовження табл. 2.7

Пасив									
1. Власний капітал	58702,2	99,80	111606,5	75,12	159900,5	84,2	101198,3	272,4	-15,6
в т.ч. зареєстрований капітал	75174,9	127,81	61884,2	41,65	61844,2	32,6	-13330,7	82,3	-95,2
нерозподілений прибуток	680,8	1,16	26542,1	17,86	57026,9	30,0	56346,1	8376,5	28,9
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	-	12256,5	8,25	7536,2	4,0			-
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	115,5	0,20	24713,9	16,63	22413,1	11,8	22297,6	19405,3	11,6
БАЛАНС:	58817,7	100,00	148576,9	100,00	189849,8	100	131032,1	-	-

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Для утримання стабільної тенденції розвитку фінансово-господарської діяльності підприємства в умовах постійного загострення конкурентної боротьби необхідно достовірно оцінювати фінансовий стан підприємства.

Бухгалтерський баланс є основним звітним документом підприємства, який є моментальним знімком фінансово-господарського стану підприємства на певну дату. Баланс дає змогу зробити оцінку найсуттєвіших ознак фірми. Саму процедуру оцінок прийнято називати читанням балансу. Вміння читати баланс — важлива професійна характеристика фінансиста, яка дає йому можливість скласти прогнозні баланси й управляти найважливішими фінансовими параметрами підприємства. До того ж уміння читати фінансові звіти допомагає керівнику скласти правильну думку про фінансовий стан і виробничу діяльність інших компаній. Отже, за даними таблиці 2.7 бачимо, що у структурі оборотних активів найбільша частка припадала на грошові кошти. Крім того, зменшилось значення усіх показників, окрім грошових коштів (збільшились в 13,2 р.), (та поточних зобов'язань (збільшились в 11,6 р.).

Механізм управління фінансовими результатами є індивідуальним для кожного підприємства, що зумовлено потребою врахування особливостей його фінансово-господарської діяльності та специфіки ринкового середовища її реалізації. Тому розробка та реалізація менеджерами дієвих управлінських заходів,

спрямованих на оптимізацію величини фінансових результатів, забезпечення сталого зростання прибутковості та економічного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі його діяльності з використанням спеціального інструментарію системи управління фінансовими результатами наразі є дуже важливою. Механізм формування фінансових результатів діяльності КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка» Житомирської міської ради представлено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Механізм формування фінансових результатів діяльності КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка» Житомирської міської ради

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021		
				+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	72735,5	144137,4	214275,2	71401,9	198,17
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	71536,2	118637,2	192171,8	47101	165,84
Валовий: прибуток (збиток)	1199,3	25500,2	22103,4	24300,9	в 21,26 р.
Інші операційні доходи	4428,9	2849,0	2161,6	-1579,9	64,33
Інші доходи	4796,6	3782,6	14366,5	-1014	78,86
Інші операційні витрати	1234,4	658,0	910,0	-576,4	53,31
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	9190,4	31 473,8	37721,5	22283,4	в 3,4 р.
Інші витрати	8509,6	5612,5	7236,7	-2897,1	65,95
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	680,8	25861,3	30484,8	25180,5	в 37,98 р.
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	680,8	25861,3	30484	25180,5	в 37,98 р.

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Дані, наведені у таблиці 2.8 свідчать про те, що результати діяльності КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка» Житомирської міської ради у 2019-2021 рр. є позитивними, оскільки відбулося збільшення за ключовими показниками. Чистий прибуток протягом аналізованого періоду зріс у 37,98 разів.

Динаміку показників оцінки фінансового стану КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка» Житомирської міської ради представлено у таблиці 2.9.

Ліквідність характеризує здатність підприємства швидко перетворити активи на гроші. Оцінюючи ліквідність підприємства, аналізують достатність поточних (оборотних) активів для погашення поточних зобов'язань – короткострокової кредиторської заборгованості. Коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт покриття) – показує відношення суми всіх платіжних засобів до суми всіх платіжних зобов'язань з врахуванням їх ліквідності. Цей показник дає змогу порівнювати баланси підприємств за різні періоди, баланси різних підприємств та визначати найбільш ліквідні баланси. Як свідчать дані, наведені у таблиці 2.9, у 2021 р. відбулося зменшення зазначеного показника на 33,45 п.

Таблиця 2.9

Динаміка показників оцінки фінансового стану КП «Лікарня №2 ім.

В.П. Павлусенка» Житомирської міської ради

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р
	2019	2020	2021	
				+, -
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	35,5	1,65	2,05	-33,45
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	5,86	1,14	1,21	-4,65
3. Чистий оборотний капітал	3988,9	16149,7	23583,3	19594,4
4. Коефіцієнт автономії	1,0	0,75	0,84	-0,16
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	508,2	3,02	0,47	-507,73
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,97	0,09	0,35	-0,62
7. Коефіцієнт оборотності активів	0,25	0,34	1,27	1,02
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,24	1,29	1,58	0,34
9. Рентабельність господарської діяльності, %	0,9	17,9	14,3	13,4
10. Рентабельність власного капіталу, %	1,16	23,27	19,1	17,94

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності - фінансовий коефіцієнт, що дорівнює відношенню грошових коштів і короткострокових фінансових вкладень до короткострокових зобов'язань (поточних пасивів). Нормативне

значення 0,2-0,35. Маємо значення показника, що набагато більше нормативного, що свідчить про високий рівень ліквідності досліджуваного підприємства.

Коефіцієнт фінансової автономії означає рівень незалежності підприємства від зовнішніх позик. Чим вище є значення цього показника, тим більш стійкий і незалежний фінансовий стан організації. У 2021 р. зазначений показник зменшився на 0,16 п., що свідчить про зниження рівня фінансової незалежності лікарні.

Фінансова стійкість – це стан майна підприємства, що гарантує йому платоспроможність. Фінансова стійкість підприємства передбачає, що ресурси, вкладені в підприємницьку діяльність, повинні окупитись за рахунок грошових надходжень від господарювання, а отриманий прибуток забезпечувати самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел формування активів.

Значення коефіцієнта фінансової стабільності характеризує співвідношення власних та позикових коштів. Високе значення говорить про низький рівень фінансових ризиків. Нормативне значення показника знаходиться в межах 0,67-1,5. У 2021 р. значення зазначеного показника вище 1,5, що означає наявність додаткових резервів підвищення ефективності за рахунок залучення позикових коштів. Показник рентабельності господарської діяльності зріс на 13 п. та рентабельності власного капіталу на 17 п.

Проведений аналіз свідчить про те, що управління лікарнею здійснюється ефективно, оскільки більшість показників мають позитивні тенденції зростання.

2.3. Оцінка ефективності управління КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка»

В умовах сьогодення ефективність менеджменту організацій в повній мірі оцінюється з огляду на стратегічну спрямованість керівництва, вміння визначати перспективні напрямки діяльності та стратегію, вміло організовувати колектив задля їх досягнення. Тому вважаємо за потрібне, використовуючи інструменти

стратегічного аналізу, проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище діяльності з тим, щоб визначити основні проблеми діяльності та можливості підвищення ефективності діяльності.

Першочергово визначимо місію, візію та цінності, якими керується досліджуване підприємство у своїй діяльності (табл. 2.10).

Варто також зауважити, що однією з проблем у сфері управління лікарнею є брак кваліфікованих спеціалістів, відсутність навичок проведення стратегічного аналізу. Отже, стратегічне управління вимагає поєднання глибоких знань предмета по суті і володіння аналітичними методами. Найчастіше проблема полягає в розробці стратегії, а також в тому, що обрану стратегію не можуть адекватно сприйняти і реалізувати керівництво та медичний персонал закладу.

Таблиця 2.10

Складові стратегії діяльності КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка»

Складові стратегії	КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка»
Основні цінності закладу	Командна робота, професіоналізм, любов до професії і пацієнта, відповідальність, взаємоповага, етика та медична деонтологія Наставництво, задоволення потреби пацієнта у допомозі незалежно від його матеріального становища
Місія	Збереження і відновлення здоров'я кожного пацієнта, який звернувся по допомогу.
Візія	Заклад, доступний для клієнтів.
Цілі	Надання медичної допомоги певного рівня (за спеціалізацією) населенню з використанням діагностичних та лікувальних технологій в умовах амбулаторії/стаціонару.
Завдання	Надання гарантованих пакетів медичних послуг та платних медичних послуг, забезпечення високої якості медичних послуг, що надаються, підвищення кваліфікації медичного персоналу, забезпечення виконання інших завдань, визначених у стратегії розвитку територіальної громади (засновника ЗОЗ).

Джерело: складено автором за даними лікарні.

За результатами проведеного SWOT-аналізу сформовано можливі стратегії для КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка» на ринку медичних послуг міста Житомир. Загалом можемо відзначити, що ЗОЗ на регіональному ринку потребують впровадження стратегії розвитку та маркетингових конкурентних стратегій.

SWOT-аналіз передбачає групування факторів впливу на зовнішні та внутрішні (відносно організації) та їх аналіз з позиції позитивного чи негативного впливу на діяльність організації.

Основні завдання SWOT-аналізу: визначення можливостей; виявлення загроз і розробка заходів щодо зменшення їхнього впливу; виявлення сильних сторін організації і зіставлення їх з можливостями; визначення слабких сторін організації та розроблення стратегічних напрямів їх подолання; виявлення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів.

Врахувавши, наведені вище статистичні дані та економічно-аналітичні дані можливо провести SWOT-аналіз КП «Лікарня №2 ім. В.П.Павлусенка» Житомирської міської ради (табл. 2.11) та сформулювати пріоритетні завдання перед керівництвом.

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка» Житомирської міської ради

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висококваліфікований персонал. Великий досвід роботи. Наявність сучасного обладнання в сфері діагностування та лікування деяких хвороб. Достатній рівень сервісу. Зручне розташування, комфорт і безпека при наданні медичних послуг. Позитивні відгуки пацієнтів. Знання потреб клієнтів.	Недостатнє матеріально-технічне оснащення. Не використовуються маркетингові інструменти для просування послуг лікарні.
Можливості	Загрози
Зростання попиту на медичні послуги. Запровадження платних послуг. Використання нових технологій надання медичних послуг. Розширення асортименту послуг, що надаються. Використання маркетингових інструментів з метою просування послуг.	Збільшення рівня плинності кадрів. Зростання ціни на витратні матеріали, лікарські засоби, обладнання, комунальні послуги, продукти харчування і т.ін. Посилення конкуренції на ринку медичних послуг. Зниження рівня платоспроможності населення.

Джерело: складено автором на основі проведених досліджень.

Зовнішнє середовище являє собою джерело, що живить організацію ресурсами, необхідними для підтримки її внутрішнього потенціалу на належному рівні. Організація знаходиться в стані постійного обміну з зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість виживання. Але ресурси зовнішнього

середовища не безмежні. І на них претендують багато інших організацій, що знаходяться в цьому ж середовищі. Тому завжди існує можливість того, що організація не зможе отримати необхідні ресурси із зовнішнього середовища. Це може послабити її потенціал і привести до багатьох негативних для організації наслідків.

Задача стратегічного управління складається в забезпеченні такої взаємодії організації з середовищем, яке дозволяло б їй підтримувати її потенціал на рівні, необхідному для досягнення її цілей, і тим самим давало б їй можливість виживати в довгостроковій перспективі.

Для того щоб визначити стратегію поведінки організації і провести цю стратегію в життя, керівництво повинно мати поглиблене уявлення не тільки про внутрішню середовищу організації, її потенціалі і тенденціях розвитку, і про зовнішнього середовища, тенденціях її розвитку і місці, займаному в ній організацією. При цьому зовнішнє оточення вивчається стратегічним управлінням в першу чергу для того, щоб розкрити ті загрози і можливості, які організація повинна враховувати при визначенні своїх цілей і при їх досягненні.

Результати аналізу факторів впливу на діяльність КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка» ЖМР та їхню оцінку наведено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка факторів впливу макросередовища на діяльність КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка» Житомирської міської ради у 2018-2020 році

Група факторів	Фактор	Тенденція до зміни фактору	Характер впливу фактору надіяльність банку (+,-)
1	2	3	4
Політичні	1. Рівень політичної стабільності в суспільстві	Політична нестабільність	Зниження попиту на послуги
		Громадське невдоволення	Негативний вплив
	2. Характер політичної боротьби	Жорстка	Негативний вплив
Економічні	1. Рівень економічного розвитку держави.	Зростання	Позитивний вплив
	2. Темп інфляції.	Зниження	Позитивний вплив
	3. Рівень безробіття.	Зростання	Негативний вплив
	4. Рівень оподатковування.	Зростання	Негативний вплив

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4
	5. Рівень доходів населення.	Низький	Негативний вплив
	6. Борги по заробітній платі.	Високі	Нейтральний з нахилом до негативного
	7. Можливості отримання міжнародних кредитів	Середній	Нейтральний з нахилом до негативного
Екологічні	1. Стан природних ресурсів країни.	Погіршення	нейтральний з нахилом до негативного
	2. Величина витрат на підтримку екологічної безпеки .	Зростання	нейтральний з нахилом до негативного
Науково-технічні	1. Інновації в галузі.	Зростання	Позитивний вплив
	2. Інновації в медичних технологіях .	Зростання	Позитивний вплив
	3. Інновації в менеджменті.	Зростання	Позитивний вплив
	4. Інновації в маркетингу.	Зростання	Позитивний вплив
Демографічні	1. Чисельність населення держави.	Скорочення	Негативний вплив
	2. Вікова структура населення.	Старіння	Негативний вплив
	3. Рівень народжуваності.	Низький	Негативний вплив
	4. Рівень смертності.	Високий	Негативний вплив
	5. Чисельність працездатного населення країни	Без значних змін	Негативний вплив
Соціально-культурні	1. Освітній рівень.	Зниження	Негативний вплив
	2. Соціальна забезпеченість (співвідношення середня пенсія /прожитковий мінімум).	Зниження	Негативний вплив
	3. Криміналізація суспільства.	Зростання	Негативний вплив

Джерело: складено автором на основі проведених досліджень.

Таким чином, фактори макросередовища на діяльність КП «Лікарня №2 ім. В.П.Павлусенка» Житомирської міської ради здійснюють, переважно, негативний вплив. Як бачимо, розвиток та функціонування медичної сфери відбувається на фоні постійно змінюваної загальноекономічної та соціально-політичної ситуації, що впливає на надійність та ефективність функціонування галузі. Тому подальший розвиток залежить від % ВВП виділеного на охорону здоров'я та від економічно-правових можливостей розвитку конкретної установи. Врахування факторів науково-технічного характеру дозволяє відслідковувати сучасні медичні та діагностичні технології, вдосконалювати рівень технічного оснащення медичних установ.

Конкуренція між ЗОЗ – внутрішнє чи зовнішнє суперництво. З-поміж закладів завжди існує конкуренція в різних формах, а ступінь конкуренції визначається в основному такими чинниками:

1. Якщо в одному місті чи районі є декілька закладів, окремі можуть відчувати

тиск конкуренції у змаганні за отримання більшого прибутку.

2. Темпи зростання ринку охорони здоров'я: швидкий темп зростання ринку охорони здоров'я дає більше простору для розвитку закладу, а також більше ресурсів для доступу та використання з метою забезпечення швидкого зростання. Коли зростання ринку медичних послуг уповільнюється, чисельність закладів зменшується, а конкурентний тиск зростає. ЗОЗ, які прагнуть отримати конкурентну перевагу, повинні змагатися за збільшення частки ринку.

Загроза з боку продуктів-замінників (альтернативні медичні послуги, домашній догляд, самолікування, амбулаторна хірургія тощо). Як і в багатьох галузях, ЗОЗ також стикаються з конкуренцією з боку альтернативних медичних постачальників. Так звані альтернативні медичні продукти (послуги) охоплюють послуги аптек для самолікування покупців лікарськими засобами, здоровий спосіб життя та звички, спорт, програми зміцнення здоров'я, медичну грамотність, лікування травами, голкорефлексотерапію, рефлексологію та інші комерційні засоби охорони здоров'я.

Альтернативні медичні продукти неминуче підвищують рівень громадського здоров'я та зменшують загальну соціальну вартість медичних послуг. Звичайно, ЗОЗ повинні вітати таких «конкурентів», однак керівникам закладів необхідно враховувати цей аспект та адаптуватись до потенційних змін при розробці стратегій.

Ринкова влада постачальників (виробів медичного призначення та медичних препаратів, медичних кадрів тощо). Забезпечення витратними матеріалами складає значну частину бюджету закладу. Необхідні медичні засоби включають фармацевтичні засоби, медичне обладнання, медичні набори реактивів для лабораторної діагностики, а також технічне обслуговування від виробників. Заклади завжди прагнуть отримати цю продукцію від постачальника за низькими цінами, високої якості та у зручному пакуванні. У більшості випадків ЗОЗ, що ведуть переговори з постачальниками, перебувають у вигідному становищі, оскільки поставки зазвичай доступні у широкого кола постачальників. Однак є певні предмети, які є дуже специфічними і виготовляються лише певним

постачальником, і в цьому випадку монополія призводить до зменшення ринкової сили закладу.

У країнах ЄС професійні асоціації лікарів є постачальниками медичних кадрів, оскільки здійснюють функцію ліцензування їх професійної діяльності. В Україні вони поки що мають статус громадських організацій та здебільшого виконують організаційну та наукову функції. Реформою передбачено надати їм повноваження здійснювати функцію ліцензування.

Ринкова влада покупців. Це переважно стосується приватних клінік та лікарів, оскільки послуги у більшості лікувальних закладів (первинної ланки) є безкоштовними, вони отримують гроші за пацієнтів від НСЗУ, так само заклади, що надають вторинну і третинну медичну допомогу, будуть фінансуватись згідно з укладеними договорами у найближчому майбутньому. Однак, увага пацієнтів до цін у приватній практиці побічно впливає на прибутковість закладу. Якщо пацієнт віддає перевагу приватним закладам через довгі черги до спеціаліста у комунальних, які перевищують витрати на оплату лікування, заклади втрачають доходи внаслідок недостатньої ефективності. ЗОЗ іноді можуть відшкодувати частину цього доходу, дозволяючи використовувати власні приміщення для приватної практики та стягувати плату за це з провайдера.

Ринкова влада покупців медичних послуг у вітчизняній охороні здоров'я формується в залежності від доходів населення і їх обмежених можливостей здійснювати відповідний вибір, а також від дій замовників визначених обсягів медичних послуг та страхових організацій, що здійснюють поки що тільки добровільне медичне страхування. Згодом, якщо в Україні запрацює система загальнообов'язкового медичного страхування, до них приєднаються й інші страховики, уповноважені здійснювати цю діяльність.

Проведемо аналіз рівня інтенсивності конкуренції в секторі гарантованих пакетів медичних послуг з первинної допомоги, що надають приватні ЗОЗ та КП м. Житомир, на основі вищенаведеної моделі п'яти сил конкуренції за Porter M.E.

Для оцінки сил конкуренції на ринку залучались експерти – фахівці Департаменту охорони здоров'я Житомирської міської ради. Експертам було

запропоновано заповнити таблиці, які характеризують параметри, оцінити їх за трибальною шкалою залежно від ступеню впливу на ЗОЗ, що працюють наданому ринку, – низький, середній, високий. Кожному рівню присвоєно бал – від 1 до 3. Оцінка рівня загрози входу нових гравців вимірювалась таким чином: 8 балів – низький, 9-16 балів – середній, 17-24 балів – високий; оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції: 4 бали – низький рівень, 5-8 балів – середній, 9-12 балів – високий; оцінка рівня загрози зі сторони продуктів-замінників: 1 бал – низький рівень, 2 бали – середній, 3 бали високий; оцінка рівня загрози припинення стосунків з постачальниками: 4 бали – низький рівень, 5-6 балів – середній, 7-8 балів – високий; оцінка рівня загрози припинення стосунків із покупцями: 4 бали – низький рівень, 5-8 балів середній, 9-12 балів – високий.

У табл. 2.13 узагальнено оцінки п'яти параметрів, які дозволять визначити інтенсивність конкуренції на досліджуваному ринку гарантованих пакетів медичних послуг м. Житомир.

Таблиця 2.13

Оцінювання п'яти сил конкуренції ринку медичних послуг м. Житомир

Параметр оцінки	Оцінка параметра	Оцінка балів
1	2	3
1. Оцінювання загрози появи нових учасників ринку		
1.1. Економія на масштабі	Значна	1
1.2. Бренд	відсутні великі гравці з сильним брендом	3
1.3. Диференціація медичної послуги	низький рівень	3
1.4. Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь	Високий	1
1.5. Доступ до каналів розподілу	Обмежений	1
1.6. Політика уряду	держава повністю регламентує галузь і встановлює обмеження	1
1.7. Готовність гравців до зниження цін	не готові	3
1.8. Темп зростання галузі	високий і продовжує зростати	3
Підсумковий бал		16
Висновок: рівень загрози входу нових гравців:		середній
2. Оцінювання рівня конкуренції серед ЗОЗ на ринку		
2.1. Кількість гравців	невелика	1
2.2. Темп зростання ринку	Помірний	2
2.3. Рівень диференціації медичних послуг	Стандартизовані	3
2.4. Обмеження у підвищенні цін	державне регулювання	1
Підсумковий бал		7

Продовження табл. 2.13

1	2	3
Висновок: рівень внутрішньогалузевої конкуренції		Середній
3. Оцінювання загрози з боку продуктів-замінників		
3.1. Продукти-замінники з позиції «ціна-якість»	існують, але їх частка ринку незначна	2
Підсумковий бал		2
Висновок: рівень загрози зі сторони продуктів-замінників		середній
4. Оцінювання ринкової влади постачальників		
4.1. Кількість постачальників	значна, широкий вибір	1
4.2. Обмеженість ресурсів постачальника в обсягах	ресурсів достатньо	1
4.3. Витрати перемикавання на іншого постачальника	Високі	2
4.4. Пріоритетність напрямку для постачальника	Висока	1
Підсумковий бал		5
Висновок: рівень загрози припинення стосунків з постачальниками		середній
5. Оцінювання ринкової влади покупців		
5.1. Частка покупців з великим обсягом продажу	більше 80% продажу припадає на одного покупця (НСЗУ)	3
5.2. Схильність до перемикавання на продукти-замінники	медичні послуги не є унікальними, існують продукти-замінники	3
5.3. Цінова чутливість	покупці абсолютно нечутливі до цін на медичні послуги даного рівня	1
5.4. Пацієнти не задоволені існуючою якістю послуг на ринку	незадоволеність другорядними характеристиками послуги	2
Підсумковий бал		9
Висновок: рівень загрози припинення стосунків із покупцями		високий

Джерело: складено автором на основі проведених досліджень.

У табл. 2.14 наведено підсумки аналізу п'яти сил конкуренції на цьому ринку та запропоновано відповідні маркетингові заходи.

Вплив ринкових важелів на конкуренцію в галузі значний. За теорією М. Портера стан конкуренції в галузі залежить від п'яти основних конкурентних сил: конкуренція між виробниками даної галузі; загроза появи нових конкурентів; економічні можливості постачальників; економічні можливості споживачів; товари-замінювачі.

Цінність моделі п'яти сил конкуренції полягає в тому, що вона допомагає визначити структуру цих сил та характер конкурентної боротьби на ринку. Найбільш гостра конкуренція виникає в тому випадку, коли ці п'ять сил створюють жорсткі умови на ринку, забезпечуючи на перспективу субпаритетну прибутковість або однакову збитковість для більшості підприємств.

Таблиця 2.14

Підсумковий аналіз п'яти сил конкуренції на ринку медичних послуг м. Житомир

Сили конкуренції	Рівень	Опис	Маркетингові заходи
Загроза появи нових учасників ринку	середній	Ризик входу нових гравців середній. Існують бар'єри входу – вимоги НСЗУ та високий рівень початкових інвестицій. Держава регламентує діяльність ЗОЗ, встановлює обмеження у вигляді ліцензування, акредитації, стандартизації тощо. Рівень диференціації медичних послуг низький, а економія на масштабі значна, у жодного гравця немає сильного бренду	Проводити постійний моніторинг появи нових приватних ЗОЗ, які уклали договір з НСЗУ, надавачів альтернативних послуг, а також загальногалузевих та світових тенденцій. Здійснювати заходи, спрямовані на налагодження довгострокових стосунків з пацієнтами шляхом пропозиції додаткових послуг та розробки програм лояльності
Рівень внутрішньогалузевої конкуренції	середній	Сектор ринку пакетів гарантованих послуг є конкурентним та перспективним. Існує можливість порівняння медичних послуг різних закладів через їх стандартизацію. При виборі закладу пацієнт керується зручністю розташування ЗОЗ та кваліфікацією персоналу. Послуги пацієнтам надаються безоплатно за рахунок бюджету за капітальними ставками (тарифами)	Проводити постійний моніторинг пропозицій конкурентів, особливо приватних ЗОЗ та ФОП. Підвищувати цінність послуги, що сприймається пацієнтом. Підвищувати рівень знань про послуги. Налагоджувати комунікації з пацієнтом 24/7. Розробити зручний та інформативний сайт ЗОЗ та здійснити його SEO-оптимізацію
Загроза з боку продуктів-замінників	середній	існують продукти-замінники, але їх частка ринку незначна	Підтримувати якість первинної допомоги та вдосконалювати її
Ринкова влада постачальників	середній	існує широкий вибір постачальників, які мають достатньо ресурсів, високі витрати на перемикання на іншого постачальника через діючі технології, висока пріоритетність напрямку для постачальника через значні обсяги закупівлі	Вести перемовини щодо зниження цін на витратні матеріали, техніку та її обслуговування, можливостей кредитування та лізингу при закупівлі сучасного обладнання
Ринкова влада покупців	високий	Основним покупцем в секторі гарантованих пакетів є НСЗУ, яка визначає та висуває низку вимог для укладання договорів з надавачами послуг. Існує низка ризиків: виявлення недотримання ліцензійних вимог під час перевірок МОЗ; втрата пацієнтів та відповідних коштів через зміну закладу. Незадоволеність пацієнтів другорядними та немедичними складовими	Запровадити моніторинг осіб, які ще не підписали декларації з лікарем, проводити роз'яснювальну роботу, розміщувати інформацію про здобутки закладу та його лікарів на сайті ЗОЗ, створювати додаткові зручності та цінні пропозиції для існуючих пацієнтів. Проводити систематичну самооцінку та клінічний аудит закладу щодо дотримання показників якості медичних послуг, ліцензійних умов, моніторинг задоволеності пацієнтів. Розробити пакети послуг для пацієнтів різних вікових груп та патологій.

Джерело: складено автором на основі проведених досліджень.

Отже, проведений аналіз свідчить про необхідність впровадження та використання маркетингових інструментів в діяльність лікарні, оскільки спостерігається зростання конкуренції з боку приватних медичних закладів.

Крім того, для прийняття виважених рішень необхідно здійснити оцінку ефективності управління, з метою визначення відповідності системи управління та її організаційної структури об'єкту управління (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Показники ефективності управління лікарнею

Показники	Рік			2021 р. до 2019 р.
	2019	2020	2021	+/-
Коефіцієнт ефективності витрат на управління	0,9	0,75	0,86	-0,04
Коефіцієнт раціональності структури управління	0,7	0,9	0,8	0,1
Коефіцієнт децентралізації ОСУП	0,19	0,22	0,16	-0,03
Коефіцієнт контролю	0,15	0,17	0,11	-0,04

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Розрахувавши показники ефективності управління за період 2019-2021 роки можна зробити такі висновки: показник ефективності витрат на управління знизився на 0,04 п.; коефіцієнт раціональності структури управління у 2021 р. порівняно з 2019 зріс на 0,1 п.; коефіцієнт децентралізації ОСУП зменшився на 0,03 п.; коефіцієнт раціональності оргструктури управління знизився на 0,1 п. Тобто можна стверджувати про зменшення усіх показників ефективності управління лікарнею.

Висновки до розділу 2

Ринок медичних послуг - система економічних відносин між людьми, що охоплює процеси виробництва, розподілу, обміну та споживання медичних послуг. Продукцією ринку медичних послуг є медичні послуги, тобто корисний ефект від діяльності утворюють цю галузь фахівців і підприємств (установ, організацій) з діагностики, профілактики та усунення (або компенсації) виникають або наявних у людини анатомічних і функціональних порушень (захворювань).

КП «Лікарня №2 ім. В.П.Павлусенка» Житомирської міської ради проводить складні інструментальні методи досліджень та має змогу надавати сучасний комплекс лікувальних заходів завдяки оснащенню сучасними діагностичними та лікувальним обладнанням.

Аналіз структури персоналу лікарні за віком показав, що у 2018 р. частка працівників старше 60 років складала 8,7%. Через вплив ризиків, пов'язаних з Covid-19, , працівники пенсійного віку почали масово звільнятися. Відповідно у 2020 р. частка працівників старше 60 років складала 7,3%.

Аналіз структури персоналу за стажем дозволив зробити наступні висновки: частка працівників, загальний трудовий стаж яких від 10 років до 20 років становить 65,8%, зі стажем від 20 років до 30 років – 12,4%, зі стажем більше 30 років – 20,13%, від 3 років до 10 років – 8,4%, до 3 років – 4,1%.

Результати діяльності КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка» Житомирської міської ради у 2019-2021 рр. є позитивними, оскільки відбулося збільшення за ключовими показниками. Чистий прибуток протягом аналізованого періоду зріс у 37,98 разів.

Управління лікарнею здійснюється ефективно, оскільки більшість показників мають позитивні тенденції зростання. Фактори макросередовища на діяльність КП «Лікарня №2 ім. В.П.Павлусенка» Житомирської міської ради здійснюють, переважно, негативний вплив.

Проведений аналіз свідчить про необхідність впровадження та використання маркетингових інструментів в діяльність лікарні, оскільки спостерігається зростання конкуренції з боку приватних медичних закладів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

3.1. Напрями удосконалення управління КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка»

З метою удосконалення управління медичним закладом в умовах фінансової децентралізації КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка» почало використовувати програмний метод. Його застосування передбачає формування та реалізацію таких програм (рис. 3.1):

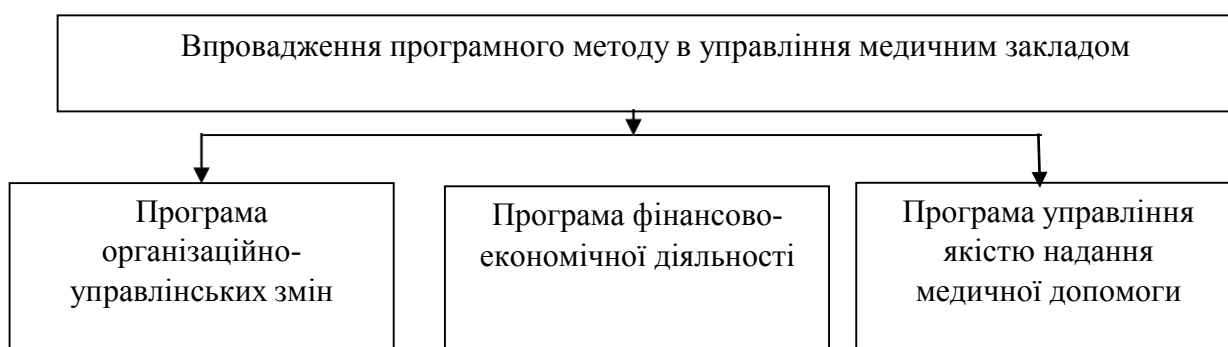


Рис. 3.1. Програми в системі управлінні КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка»

Джерело: власна розробка автора

Більш детально заходи в межах кожної програми представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Заходи впровадження програмного методу в управління медичним закладом

№ з/п	Елемент програми	Перелік заходів
1	Програма організаційно-управлінських змін	Заходи з впровадження ефективної структури управління
		Розроблення та впровадження заходів зі зменшення тривалості середнього строку госпіталізації
2	Програма фінансово-економічної діяльності	Розрахунок та обґрунтування потреби у кадрах у розрізі спеціальностей.
		Обґрунтування необхідності капітальних інвестицій у лікарні.
		Розроблення моделі впровадження платних послуг.

Продовження табл. 3.1

1	2	3
		Пошук фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на фінансування медичного закладу за рахунок інвестицій недержавного характеру, пожертв, грантів, коштів міжнародної допомоги, спонсорських внесків інших джерел.
		Впровадження аутсорсингу на певні види послуг
3	Програма управління якістю надання медичної допомоги КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка».	Запровадження критеріїв та індикаторів якості надання необхідної медичної допомоги
		Впровадження заходів з інфекційного контролю

Джерело: власна розробка автора

1. Програма організаційно-управлінських змін.

З метою оптимізації виробничого процесу необхідно провести скорочення ряду посад, які не є необхідними в організації лікувального процесу, або життєзабезпечення підприємства.

1.1. Заходи з впровадження ефективної структури управління:

- забезпечити ефективний розподіл праці між адміністрацією лікарні та структурними підрозділами з контролем за виконання індикаторів якості лікувально-діагностичного процесу;

- убезпечити щорічний перегляд функціональних обов'язків співробітників медичного закладу;

- попереджати ймовірну відсутність відповідності між функціями і обов'язками співробітників, повноваженням і відповідальністю, за рахунок постійного моніторингу виконання встановлених планових індикаторів якості лікувально-діагностичного процесу та дотриманням кожним співробітником своїх посадових інструкцій.

- на рівні управління сприяти впровадженню найсучасніших методик діагностики і лікування затвердженими стандартами та клінічними настановами з метою забезпечення ефективності надання медичної допомоги хворим та бути самодостатнім і фінансово-забезпеченим закладом.

1.2. Розроблення та впровадження заходів зі зменшення тривалості середнього строку госпіталізації. Заходи:

- широке впровадження новітніх технологій за допомогою малоінвазивних хірургічних втручань у хірургічному підрозділі; зменшення стаціонарного терміну перебування хворих у відділеннях на 5%;
- зменшення питомої ваги післяопераційних ускладнень на 5%; збільшення кількості амбулаторного обстеження пацієнтів приплановій госпіталізації на 10%.

1.3. Розрахунок та обґрунтування потреби у кадрах у розрізі спеціальностей. У зв'язку з перспективою створення реабілітаційного відділення та впорядкування фізіотерапевтичного кабінету виникає потреба у фахівцях даного напрямку: лікар фізичної та медичної реабілітації, ерготерапевт, реабілітолог та інш. Також є наявна потреба інших фахівцях, таких як: лікар терапевт приймального відділення – 2 посади; лікар невропатолог ургентної допомоги – 1 посада.

2. Програма фінансово-економічної діяльності

2.1. Пошук фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на фінансування медичного закладу за рахунок інвестицій недержавного характеру, пожертв, грантів, коштів міжнародної допомоги, спонсорських внесків інших джерел.

В 2023 році заклад планує отримати 920,00 тис. грн. благодійної допомоги в грошовій та натуральній формі від інших установ та фізичних осіб. Також в 2022 році лікарнею була подана заявка на отримання грантової допомоги по проектам безпеки людини «Кусаноне» з орієнтовною вартістю проекту 6095,4 тис. грн. на придбання цифрового мамографу тателеметричного енцефалографу. Додатковими джерелами фінансування закладу можуть бути кошти від реалізації проектів фонду регіонального розвитку, оплата лікарні за надані послуги за угодами з юридичними особами, оплата від роботодавців за медичні огляди, надходження за послуги поза програмою медичних гарантій, також інші джерела, які не заборонені законодавством України.

2.2. Обґрунтування необхідності капітальних інвестицій у лікарні.

Для надання якісної медичної допомоги населенню та для забезпечення

сучасних методик в умовах вимог Національної служби здоров'я України та МОЗ існує потреба в оновленні матеріально-технічної бази та придбання медичного обладнання протягом 2023-2025 років (3.2).

Таблиця 3.2

Необхідне медичне обладнання для надання допомоги населенню та для забезпечення сучасних методик лікування в умовах КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка»

№з/п	Медичне обладнання	Кількість
1	2	3
3	Кушетка ендоскопічна СМД	4
4	Відеоцентр CV-150	4
5	Гастроінтестинальний відеоскоп GIF-Q150	3
6	Дуоденоскоп з боковою оптикою	1
7	Відеоколоноскоп CF-Q150L	1
8	Відеобронхоскоп	1
9	Електрохірургічний блок PSD-60	3
10	Електрохірургічний ніж голчастий	2
11	Інжектор (голка в комплекті з ручкою і оболонкою)	3
12	Хірургічні ножиці	1
13	Ніж для розтину папіли	2
14	Пристрій для роздування балонів DS-60-JH	1
15	Електрокардіограф "Юкард" 100 6/12 каналний	1
16	Принтер (цифровий) до апарату VINNO-6-Sonyup-D898 MD/X898MD	1
17	Водяна баня В 250 для розправлення у воді парафінових зрізів	1
18	Автоматичний мікромом ротаційного типу PM100A	1
19	Плита охолодження	1
20	Біохімічний автоматичний аналізатор	1
21	Компактна наркозна станція з вбудованим компресором	1
22	Апарат ШВЛ високого класу	1
23	Дефібрилятор з функцією кардіостимулятора	1
24	Електрокардіограф	4
25	Електровідсмоктувач	11
26	Крісло оглядове отоларингологічне	2
27	Лазер діодний "Ліка Surgeon + "	1
28	Оснащення для ендоскопічного кабінету	1
29	Мікроскоп хірургічний (операційний)	1
30	Операційний стіл	1
31	Відеосистема ендоскопічна	1
32	Висококонтрастний медичний монітор	1
33	Трубки оптичні для ендоскопу	3
34	Дефібрилятор	2
35	Лампа операційна 4x рефлекторна пересувна безтіньова L734-II "Біомед"	2
36	Функціональна каталка для перевезення та транспортування хворих	3
37	Мамограф	1
38	Монітор пацієнта Edan IM88	2
39	Концентратор кисню	4

Продовження табл. 3.2

1	2	3
40	Набір силового інструментарію StrykerSystem 5 (дриль, пилка)	1
41	Рентген-апарат (С-дуга) SiemensSiremobil 2000 (ЕОП 7")	1
42	Відеосистема	1
43	Налобний хірургічний освітлювач	2
44	Бігова доріжка медична	1
45	Каталка медична для транспортування пацієнтів (КПП-2.100)	1
46	Інфузійний насос (дозатор)	8
47	Стабілоплатформа СТ-150	1
48	Стіл операційний електричний гідравлічний DL-C	2
49	Світильник операційний стельовий Biomed L7	1
50	Тонometr безконтактний HuvitzHNT-1(для офтальм. кабінету)	1
51	ОтоофтальмоскопKaWeКомбилайт C10/E16 (для лор. кабінету)	1
52	Апарат для пневмомасажу барабанної перетенки вуха "АПМУ-Компресор"	1

Джерело: власна розробка автора.

2.3. Розроблення моделі впровадження платних послуг.

Підприємством проводиться робота по впровадженню платних послуг, було затверджено тарифи на платні послуги відповідно до чинного законодавства. Проводиться робота по розширенню переліку платних послуг в тому числі шляхом придбання нового обладнання.

2.4. Зменшення рівня енергоспоживання будівель лікарні та планування заходів щодо підвищення їх енергетичної ефективності

Для проведення заходів енергозбереження лікарня поступово проводить заміну вікон та входних дверей у приміщеннях підприємства. Виготовлені проекти на проведення капітальних робіт з утепленню будівлі, але за відсутності коштів роботи проведено частково. Також проведена робота по заміні електричних ламп на енергозберігаючі в обсязі 60%.

2.5. Впровадження аутсорсингу на певні види послуг:

- цитологічні дослідження гінекологічних мазків на атипові клітини в лабораторії Миколаївського центру онкології, договір від 31.01.2020;
- послуги з утилізації медичних відходів.

3. Програма управління якістю надання медичної допомоги КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка».

3.1. Запровадження критеріїв та індикаторів якості надання необхідної

медичної допомоги.

В табл. 3.3 наведено критерії та індикатори якості надання медичної допомоги закладом.

Таблиця 3.3

Критерії та індикатори якості надання медичної допомоги КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка»

№з/п	Критерії та індикатори
1.	Показник розходжень амбулаторних і клінічних діагнозів;
2.	Показник середнього часу перебування на ліжку (загальний, доопераційний, післяопераційний);
3.	Показник повторних госпіталізацій як наслідок ускладнень після первинних госпіталізацій;
4.	Показник летальності
5.	Показник кількості скарг хворих
6.	Показник спалахів госпітальної інфекції
7.	Показник необґрунтованих госпіталізацій

Джерело: власна розробка автора.

3.2. Розроблення стандартів сервісного обслуговування пацієнтів при наданні медичної допомоги.

Адже у медичному закладі кожен пацієнт проходить певний шлях, поділений на ключові етапи, на кожному з яких пацієнт взаємодіє з певною відповідальною особою: адміністратором, лікарем, асистентом, куратором.

Принципи сервісного обслуговування пацієнтів у КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка»: безперервне прагнення до ідеальної якості послуг та дотримання некомерційних принципів, створення електронного запису пацієнтів онлайн на базі системи MEDSTAR, постійне прагнення досягати найвищих результатів, що б ти не робив; постійне щире бажання допомогти кожному пацієнту; постійна зацікавленість в професійному розвитку кожного працівника; прагнення змінюватися у відповідь на зміни потреб суспільства.

З метою впровадження зазначених принципів адміністрацією КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка» розробляються і впроваджуються комплекс програм (рис. 3.3):



Рис. 3.3. Комплекс програм впровадження принципів в умовах КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка»

Джерело: власна розробка автора.

3.3 Впровадження заходів з інфекційного контролю (табл. 3.4)

Таблиця 3.4

Впровадження заходів з інфекційного контролю в умовах КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка»

№з/п	Заходи
1	2
1.	Забезпечити структурні підрозділи закладу, медичний персонал яких проводить діагностичні дослідження на ВІЛ-інфекцію і надає медичну допомогу ВІЛ-інфікованим і хворим на СНІД, а також контактує з кров'ю та іншими біологічними матеріалами від ВІЛ-інфікованих осіб, засобами індивідуального захисту залежно від профілю їх роботи
2.	Забезпечити робочі місця лікарні інструктивно-методичними документами, аптечками для проведення термінової профілактики при аварійних ситуаціях, необхідним набором медичного інструментарію для одноразового використання, дезінфекційними засобами для проведення знезараження;
3.	Забезпечити дезінфекцію (у відповідності до регламентів застосування деззасобів), посуду, білизни, апаратів та інструментарію забруднених кров'ю, біологічними рідинами;
4.	Забезпечити транспортування проб крові та інших біоматеріалів до лабораторії в контейнерах /біксах, пеналах/, що унеможливує випадкове, або навмисне відкриття кришок під час їх перевезення/замок, пломбування, заклеювання місць єднання лейкопластирем.
5.	Контейнери після розвантаження обробляти дезрозчином.
7.	Забезпечити проведення вступного, а потім періодичного інструктажу для медичних працівників та обслуговуючого персоналу, які вперше влаштовуються на роботу з питань безпеки та існуючого ризику в роботі, а також упереджувачих заходів профілактики та заходи, які вживаються після того, як стався контакт з кров'ю.
8.	Проводити семінарські заняття з медичним та обслуговуючим персоналом з питань вимог наказів, медичних рекомендацій щодо дотримання санітарно-гігієнічного, дезінфекційного та стерилізаційного режимів.

Джерело: власна розробка автора.

Таким чином, з метою удосконалення управління медичним закладом в умовах фінансової децентралізації запропоновано використовувати програмний метод. Це передбачає формування та реалізацію таких програм: організаційно-управлінських змін; фінансово-економічної діяльності; управління якістю надання медичної допомоги; інші програми діяльності закладу. Їх реалізація надасть можливість забезпечити необхідне фінансування закладу та надання якісних медичних послуг населенню.

3.2. Удосконалення маркетингової діяльності КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка»

У сучасних умовах стрімкого розвитку науки, техніки і технологій, посилення конкуренції успіху може досягти тільки така організація, яка творчо застосовує маркетингове управління у своїй діяльності, постійно шукає нові способи адаптації до безперервно мінливих умов існування. Маркетингова діяльність підприємства в сучасних умовах господарювання повинна швидко і гнучко реагувати на постійні зміни маркетингового середовища.

Основне завдання управління маркетингом полягає у тому, щоб синхронізувати процес управління елементами комплексу маркетингу так, щоб кожен із них, виконуючи своє функціональне призначення, одночасно сприяв підвищенню ефективності решти елементів і тим самим підвищував синергетичний ефект. Маркетинг як базова функція управління підприємством (фірмою) в умовах ринку пропонує керівнику підприємцю деякі перевірені практикою рецепти досягнення позитивних результатів господарської діяльності в ринкових сегментах із мінімальним ризиком. Це насамперед певна послідовність здійснення аналітичної роботи; вихід на найсприятливіші цільові ринки-сегменти; формування в інтересах підприємства змінних факторів зовнішнього середовища, у тому числі поведінки споживачів; утруднення дозволеними методами діяльності конкурентів;

створення для громадськості сприятливого образу підприємства й усієї його діяльності тощо.

Медичний маркетинг розглядається як окремий напрям маркетингу послуг. Під ним розуміють підприємницьку діяльність, яка управляє просуванням послуг від її виробника (медичного працівника) до споживача (пацієнта) [14; 13]. Основні суб'єкти маркетингової системи медичних послуг взаємодіють між собою через медичну установу. Основною сутністю маркетингових відносин медичного працівника й пацієнта стає не сам процес надання та отримання медичної послуги, а задоволення цільових потреб кожного [15; 16; 17]. У відносинах виробник – споживач медичних послуг медичні працівники посідають домінуюче становище й можуть диктувати споживачеві, яку послугу купувати. Це пов'язано з тим, що в більшості пацієнтів відсутні спеціальні знання, тому вони лише приблизно уявляють цінність пропонованої їм послуги.

В рамках удосконалення маркетингової діяльності запропоновано ряд заходів (рис. 3.4), зокрема всебічно розкрити інформацію щодо медичного закладу та його послуг в Інтернет засобах.

Заходи щодо удосконалення маркетингової діяльності КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка»	PR-діяльність (зв'язки з громадськістю), програми лояльності
	Впровадження рубрик «Знайомство з лікарем», «Знайомство з відділенням»
	Продовження рубрики «Спеціалісти інформують»
	Продовження відео - рубрики «Спеціалісти інформують: правила надання невідкладної домедичної допомоги»
	Оприлюднення послуг в бізнес-акаунті Facebook.
	Впровадження практики акційних пропозицій в бізнес-акаунті Facebook
	Участь в соціально-значущих акціях та флешмобах (ситуативно, за рішенням керівництва)
	Он-лайн анкетування на сторінці в Facebook
	QR - анкетування (листівки або плакати з QR-кодом в фірмовому стилі, розміщені в кожному відділенні закладу)
	«Скринька зауважень та пропозицій» в відділеннях закладу

Рис. 3.4. Заходи щодо удосконалення маркетингової діяльності КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка»

Джерело: власна розробка автора.

Обраний тип комунікації: PR-діяльність (зв'язки з громадськістю), програми лояльності.

Ключові повідомлення: КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка» вже 20 років займає лідерські позиції серед медичних закладів міста Житомир; 50% медичного персоналу мають вищу категорію, 40% - першу категорію. Умови перебування задовольняють навіть найвибагливішого пацієнта Обрані канали комунікації: соціальні мережі Facebook, Instagram, Telegram, YouTube. Зворотній зв'язок методом анкетування. Загальні контент-цілі на 2023 рік та мета їх реалізації: Facebook:

Впровадження рубрик «Знайомство з лікарем», «Знайомство з відділенням»

Мета: знайомство з колективом, демонстрація професіональних якостей та кваліфікаційних характеристик медичного персоналу, підвищення рівня довіри до закладу

Продовження рубрики «Спеціалісти інформують»

Мета: підвищення кількості підписників в Facebook, знайомство з колективом, демонстрація професіональних якостей та кваліфікаційних характеристик медичного персоналу, підвищення рівня обізнаності населення з питань загальних захворювань

Продовження відео - рубрики «Спеціалісти інформують: правила надання невідкладної домедичної допомоги»

Мета: підвищення кількості підписників в Facebook, знайомство з колективом, демонстрація професіональних якостей та кваліфікаційних характеристик медичного персоналу, підвищення рівня обізнаності населення з питань надання екстреної медичної допомоги

Оприлюднення послуг в бізнес-акаунті Facebook. Послуги мають супроводжуватися відповідними фотоілюстраціями та докладним описом

Мета: формування у населення чіткого уявлення про послуги, які надає наш заклад

Впровадження практики акційних пропозицій в бізнес-акаунті Facebook

Мета: залучення більшої кількості потенційних пацієнтів

Участь в соціально-значущих акціях та флешмобах (ситуативно, за рішенням керівництва)

Мета: формування активної соціальної позиції Instagram

Сторінка в Instagram має на меті знайомство з колективом лікарні, висвітлення його повсякденного життя, знайомство з медичними послугами, формування позитивного портрету медичного працівника нашого закладу. Стиль ведення сторінки - friendly-style, - тут ми маємо відійти від офіційностей та налаштувати потенційних пацієнтів на довірливі відносини з колективом.

Сторінка в Telegram має на меті акумулювати та розповсюдити інформації з усіх комунікативних джерел закладу (рис. 3.5, 3.6).

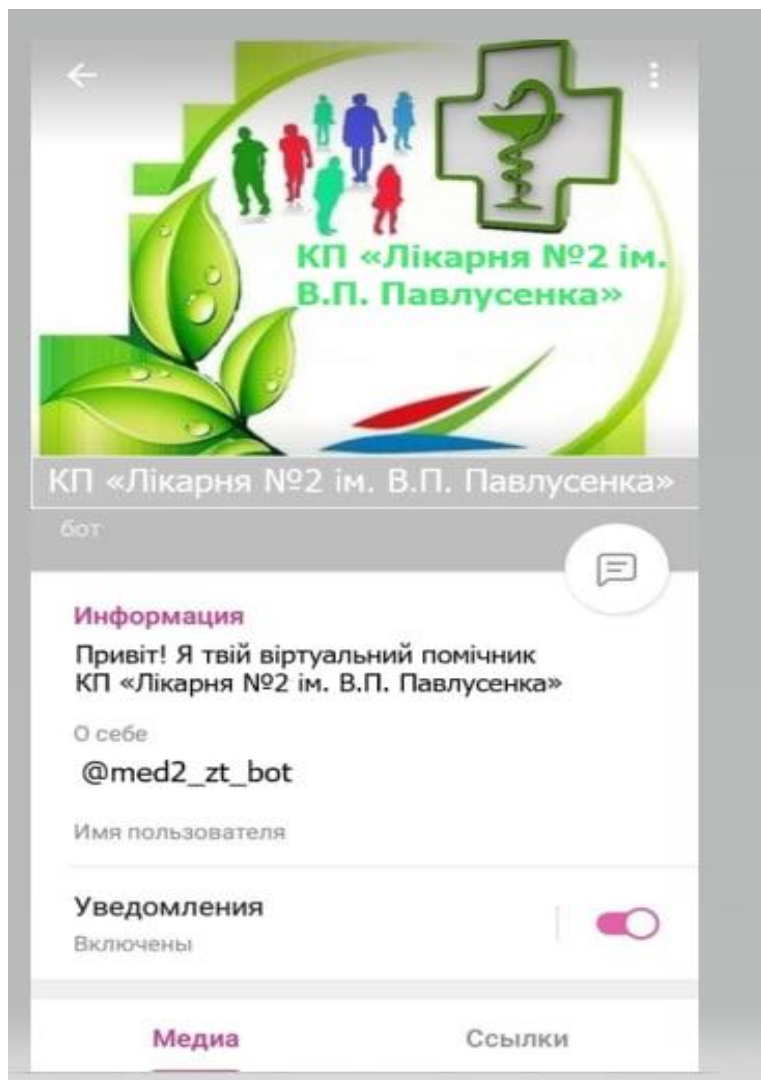


Рис. 3.5. Профіль КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка» в Telegram

Джерело: власна розробка автора.

Оприлюднення відео-рубрик та відео-новин нашої лікарні.

Зворотній зв'язок. Враховуючи різні вікові категорії пропонуємо декілька видів опитувань:

- Он-лайн анкетування на сторінці в Фейсбук;
- QR - анкетування (листівки або плакати з QR-кодом в фірмовому стилі, розміщені в кожному відділенні закладу);
- «Скринька зауважень та пропозицій» в відділеннях закладу;

Опитування та анкетування дасть змогу: оцінити реальний рівень якості надання медичної допомоги в стаціонарі та поліклініці лікарні, виявити помилки та провести відповідну роботу, вдосконалити комунікаційну політику нашого закладу. Обрані канали комунікації: соціальні мережі Facebook, Instagram, Telegram, YouTube.

Зв'язки з засобами масової інформації. Пошук зв'язків взаємодії з засобами масової інформації з метою оприлюднення інформації щодо послуг, які надає КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка».



Рис. 3.6. Бот КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка» в Telegram

Джерело: власна розробка автора.

Таким чином, в рамках удосконалення маркетингової діяльності запропоновано всебічно розкрити інформацію щодо медичного закладу та його послуг в Інтернет засобах.

3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів

Економічна ефективність – це співвідношення економічної вигоди (економічного ефекту), отриманої в результаті впровадження будь-яких лікувально--профілактичних заходів та витрат на ці заходи.

Виокремлюють прямий та непрямий економічний ефект.

Прямий економічний ефект обумовлений поліпшенням методики або організації певного заходу, що сприяє його здешевленню. Наприклад, впровадження нових форм організації праці медичних працівників та надання медичної допомоги (відділення сестринського догляду, стаціонар одного дня, стаціонар на дому, денний стаціонар) сприяє економії ліжкового фонду. Застосування більш дешевих та ефективних методів діагностики та лікування дає змогу знизити вартість лікування хворого та вартість одного ліжка-дня.

Непрямий економічний ефект є наслідком медичного та соціального ефекту, тобто це результат поліпшення профілактики та лікування, що, зрештою, посприяв зменшенню витрат за рахунок економії коштів на боротьбу із захворюваннями і до зниження економічних збитків через втрату працездатності та смертність.

Для розуміння особливостей прояву економічної ефективності в охороні здоров'я використовують аналіз ефективності послідовних витрат праці медичних працівників. Найбільш ефективними є первинні витрати праці на етапі, що забезпечує перелом у перебігу хвороби. Подальші витрати сприяють прискоренню одужання, але вони вже не є настільки ефективними, як спочатку.

Методичні підходи до визначення економічної ефективності охорони здоров'я ґрунтуються насамперед на визначенні вартості окремих видів медичної

допомоги та санітарно--епідеміологічного обслуговування, а також величини збитку, що завдають певні захворювання.

Знання економічної ефективності лікування та запобігання захворюванням дає змогу отримувати інформацію про витрачені кошти для більш точного визначення нормативів фінансування. Однак не існує єдиного еталонного показника: нормативи (еталони) або стандарти діяльності медичних установ визначають з урахуванням матеріально--технічної бази, кадрових ресурсів та їхньої кваліфікації для кожного конкретного закладу або регіону.

Економічна ефективність в охороні здоров'я не може бути визначальною при виборі засобів профілактики, лікування, організаційних форм надання медичної допомоги. Економічна ефективність медичної допомоги не має суперечити медичній етиці та загальнолюдським цінностям, навіть якщо економічний ефект буде негативним (наприклад лікування онкологічних хворих на пізніх стадіях захворювання дороге та малоефективне, та це не є підставою відмовляти їм у медичній допомозі).

В п. 3.1 та 3.2 нами було розроблено та запропоновано ряд заходів, що спрямовані на підвищення рівня ефективності. Очікуваний результат від запропонованих заходів представлено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Очікуваний результат від впровадження програмного методу в управління
КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка»

№ з/п	Елемент програми	Заходи	Очікуваний результат
1	2	3	4
1	Програма організаційно-управлінських змін	Заходи з впровадження ефективної структури управління	Оптимізація рівня адміністративних витрат. Підвищення рівня ефективності управління лікарнею.
		Розроблення та впровадження заходів зі зменшення тривалості середнього строку госпіталізації	Зменшення питомої ваги післяопераційних ускладнень на 5%; збільшення кількості амбулаторного обстеження пацієнтів при плановій госпіталізації на 10%.

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4
2	Програма фінансово-економічної діяльності	Розрахунок та обґрунтування потреби у кадрах у розрізі спеціальностей.	Забезпечення лікарні необхідними спеціалістами відповідної кваліфікації.
		Обґрунтування необхідності капітальних інвестицій у лікарні.	Оновлення матеріально-технічної бази та придбання медичного обладнання. Підвищення кваліфікації медичних послуг.
		Розроблення моделі впровадження платних послуг.	Підвищення рівня фінансової стабільності підприємства.
		Пошук фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на фінансування медичного закладу за рахунок інвестицій недержавного характеру, пожертв, грантів, коштів міжнародної допомоги, спонсорських внесків інших джерел.	Оснащення закладу сучасним обладнанням, що дозволить підвищити якість послуг, що надаються населенню. Залучення нових клієнтів. Підвищення рівня конкурентоспроможності.
		Впровадження аутсорсингу на певні види послуг	Скорочення витрат на надання певних видів послуг, підвищення їх якості.
	Програма управління якістю надання медичної допомоги КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка».	Запровадження критеріїв та індикаторів якості надання необхідної медичної допомоги	Підвищення рівня репутації та іміджу лікарні, підвищення рівня задоволеності та лояльності пацієнтів, залучення нових.
		Впровадження заходів з інфекційного контролю	Збереження здоров'я персоналу та пацієнтів.

Джерело: власна розробка автора.

Розрахуємо економічний ефект проєкту, що передбачає реконструкцію та модернізацію медичного обладнання КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка» на основі сучасних медичних технологій. Інвестиційний проєкт розрахований на 2 роки.

Передбачувані показники, що характеризують інвестиційний проєкт, включаючи інвестиційні ви-трати та передбачуваний дохід, наступні:

Сума інвестиційних коштів (в гривнях) 700000гривень.

Період експлуатації інвестиційного проєкту(років) 2 роки

Сума чистого річного грошового потоку:1000000 грн, у тому числі:

1-й рік (дохід/прибуток) 600000/250000 грн 2-й рік (дохід/прибуток) 400000/250000 грн

Для приведення сум грошового потоку проекту до теперішньої вартості використаємо дисконтну ставку в розмірі 14%, що дорівнює рівню річної інфляції. Дисконтний множник за фінансовими таблицями відповідно становить за один рік 0,8772, за два роки — 0,7695.

Приведені до теперішньої вартості суми грошового доходу становлять:

за перший рік — $600000 \times 0,8772 = 526320$ грн за другий рік — $400000 \times 0,7695 = 307800$ грн

Разом 834120 гривень.

Приведені до теперішньої вартості суми прибутку: за перший рік — $250000 \times 0,8772 = 219300$ грн;

за другий рік — $250000 \times 0,7695 = 192370$ грн.

Разом 411670 гривень.

Чистий приведений дохід (ЧПД):

$83412 - 70000 = 134120$ гривень.

Індекс (коефіцієнт) доходності (ІД) дозволяє порівняти об'єм інвестиційних витрат із майбутніми доходами по інвестиційному проекту. Розрахунок індексу доходності здійснюється за формулою:

$$ІД = ЧПД / ІВ \quad (3.1)$$

де ЧПД — сума приведенного до теперішньої вартості чистого грошового доходу за весь період експлуатації інвестиційного проекту;

ІВ — сума інвестиційних витрат на реалізацію інвестиційного проекту.

Використовуючи наведені показники по розглянутому інвестиційному проекту, визначимо індекс доходності.

По проекту індекс доходності становить: $ІД = 834120 / 700000 = 1,19$

Якщо значення індексу доходності менше одиниці або дорівнює їй, то проект повинен бути відхилений у зв'язку з тим, що він не покриє інвестиційних витрат.

Індекс (коефіцієнт) рентабельності (ІР) у процесі оцінки інвестиційного проекту має допоміжне значення, оскільки не дозволяє повною мірою оцінити весь

позитивний грошовий потік по проекту (не включає амортизаційних відрахувань). Розрахунок здійснюється за формулою:

$$IP = \frac{ЧП_c}{IB} \quad (3.2)$$

де $ЧП_c$ – середньорічна сума чистого інвестиційного прибутку за весь період експлуатації проекту;

IB – сума інвестиційних витрат на реалізацію інвестиційного проекту.

Середньорічний прибуток приведений до теперішньої вартості становить $41167/2=20583$ гривень.

$$\text{Індекс рентабельності дорівнює: } IP = \frac{205830}{700000} = 0,29$$

Індекс рентабельності дозволяє порівняти між собою різні види рентабельності: рентабельність операційної та інвестиційної діяльності, рентабельність активів із рентабельністю власних коштів. Результати порівняння дозволяють визначити: чи дає можливість реалізація інвестиційного проекту підвищити загальний рівень ефективності виробничої діяльності, що може бути одним із критеріїв прийняття інвестиційного рішення.

4. Період окупності (ПО) є одним з найбільш поширених та зрозумілих показників для оцінки ефективності інвестиційного проекту. Розрахунок здійснюється за формулою:

$$ПО = \frac{IB}{ЧГП_c}, \quad (3.3)$$

де IB – сума інвестиційних витрат на реалізацію інвестиційного проекту;
 $ЧГП_c$ – середньорічна сума чистого грошового потоку за період експлуатації проекту.

Теперішня середньорічна вартість чистого грошового потоку становить:
 $ЧГП = \frac{834120}{2} = 417060$ грн.

З урахуванням середньорічної вартості чистого грошового потоку період окупності становить: $ПО = 417060 / 700000 = 1,68$ роки

5. Внутрішня ставка доходності характеризує реальний рівень доходності інвестиційного проекту, що виражається дисконтною ставкою, за як майбутня вартість чистого грошового потоку приводиться до теперішньої вартості

інвестиційних витрат. Внутрішню ставку доходності можна характеризувати як дисконтну ставку, за якою чистий приведений дохід у процесі дисконтування приводиться до нуля. Розрахунок здійснюється за формулою:

$$\text{ВСД} = \sqrt[n]{\frac{\text{ЧГП}}{\text{ІВ}}} - 1, \quad (3.4)$$

де ВСД – реальна внутрішня ставка доходності по інвестиційному проекту;

ЧГП – чистий грошовий потік за період експлуатації проекту;

ІВ – інвестиційні витрати на реалізацію проекту;

n – тривалість експлуатації інвестиційного проекту.

Внутрішня реальна відсоткова ставка доходності по проекту, що розглядається, становить:

$$\text{ВСД} = \sqrt{\frac{834120}{700000}} - 1 = 0,0916 \text{ (9,16\%)}$$

Таким чином, ми визначили реальну відсоткову ставку доходності по проекту, що має бути без урахування інфляції. Якщо врахувати інфляцію, що дорівнює 14%, то для компенсації інфляційних втрат треба додати інфляційну премію, що обчислюється за відомою формулою Фішера: $I_{\Pi} = T + iT$, де I_{Π} — інфляційна премія, T — темп інфляції, i — реальна відсоткова ставка. Таким чином, у нашому прикладі інфляційна премія становить: $I_{\Pi} = 0,14 + 0,14 \times 0,0916 = 0,1528$ (15,28%).

Для визначення внутрішньої ставки доходності з урахуванням інфляції до реальної відсоткової ставки додамо інфляційну премію: $\text{ВСД} = 0,0916 + 0,1528 = 0,2444$ (24,44%).

Оскільки внутрішня ставка доходності перевищує відсотки по депозитам, що пропонуються банками, то інвестиційний проект слід вважати привабливим.

Висновки до розділу 3

1. З метою удосконалення управління медичним закладом в умовах фінансової децентралізації запропоновано використовувати програмний метод. Його застосування в діяльності КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка» передбачає формування та реалізацію таких програм: організаційно-управлінських змін, фінансово-економічної діяльності, управління якістю надання медичної допомоги, інші програми діяльності закладу. Запропоновано комплекс заходів в рамках даних програм.

2. Визначено, що медичний маркетинг розглядається як окремий напрям маркетингу послуг, під яким розуміють підприємницьку діяльність, яка управляє просуванням послуг від її виробника (медичного працівника) до споживача (пацієнта). Встановлено, що основні суб'єкти маркетингової системи медичних послуг взаємодіють між собою через медичну установу. Основною сутністю маркетингових відносин медичного працівника й пацієнта стає не сам процес надання та отримання медичної послуги, а задоволення цільових потреб кожного

3. В рамках удосконалення маркетингової діяльності запропоновано всебічно розкрити інформацію щодо медичного закладу та його послуг в Інтернет засобах. Обрані канали комунікації: соціальні мережі Facebook, Instagram, Telegram, YouTube. Зворотній зв'язок методом анкетування.

4. Окреслено очікуваний економічний ефект від запропонованих заходів та розраховано ефективність інвестиційного проєкту, що передбачає реконструкцію та модернізацію медичного обладнання КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка» на основі сучасних медичних технологій. Інвестиційний проєкт розрахований на 2 роки.

ВИСНОВКИ

В роботі узагальнено теоретико-методологічні основи та обґрунтовано рекомендації щодо удосконалення системи управління закладом у сфері охорони здоров'я. Підсумовано висновки та надано рекомендації:

1. Управління ЗСОЗ – це менеджмент, об'єктом якого є складна, відкрита динамічна система. Основні функції управління пов'язують з трьома рівнями управління в охороні здоров'я. Стратегічний рівень – основні функції управління: прогноз, планування. Тактичний рівень – проектування, організація. Оперативний рівень – регулювання, облік, контроль, аналіз.

У медичному закладі рівні систем управління відповідають наступні посадові особи: 1) стратегічний рівень – головний лікар; 2) тактичний рівень – заступники головного лікаря по медичній частині; 3) оперативний рівень – керівники підрозділів, які не мають в підпорядкуванні інших керівників. Оперативний рівень має два підрівні: завідувачі структурними підрозділами, а також основні та старші медичні сестри.

2. У процесі управління медичним закладом використовується безліч різноманітних способів, підходів та прийомів. В сукупності вони виступають як методи управління, під якими розуміються способи здійснення управлінської діяльності, застосовувані для постановки і досягнення її цілей. Методи управління являють собою способи, а також сукупність прийомів впливу на колективи людей або окремих медичних працівників у процесі їх трудової діяльності. Розрізняють такі методи управління у сфері охороною здоров'я: організаційно-розпорядчі (або адміністративні); економічні; соціально-психологічні; колективні (або суспільні).

3. Основною метою діяльності КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка» є забезпечення медичного обслуговування населення шляхом надання йому медичних послуг в порядку та обсязі, встановлених законодавством. Реалізуючи місію, підприємство спирається на такі цінності, як суспільство, клієнти, партнери, персонал, розвиток. Результати SWOT-аналізу свідчать, що основними завданнями на тактичного характеру повинні стати: налагодження дієвої співпраці з першим рівнем надання медичної допомоги; впровадження регулярних маркетингових

досліджень; вирішення питання наближення транспортного забезпечення громадським транспортом; впровадження нових технологій надання медичної допомоги; закупівля сучасного обладнання; введення нових робочих місць; вихід на нові ринки; впровадження не задекларованих раніше медичних послуг; скорочення витрат за рахунок автоматизації бізнес- процесів; розробка клінічних маршрутів пацієнта; виконання рейтингових показників та показників роботи стаціонару, контроль за якістю надання медичної допомоги населенню; контроль за дотриманням запланованих показників забезпечення виробами медичного призначення та лікарськими засобами, харчуванням.

4. КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка» можна віднести до нормально фінансово стійкого підприємства. Позитивним явищем є збільшення вартості запасів та відсутність короткострокових кредитів у банках. Підприємство за рахунок власних коштів спроможне забезпечити запаси й витрати, не допустити невинуватеної кредиторської заборгованості, своєчасно розрахуватися за своїми зобов'язаннями. Відбувається зниження всіх показників оборотності фінансових ресурсів і свідчить про те, що підприємству необхідно менше ресурсів для фінансування своїх оборотних активів.

5. Досягнення високих фінансових результатів можливе при удосконаленні формування активів підприємства, підтриманні у достатньому обсязі власного оборотного капіталу, забезпеченні безперервної роботи підприємства, своєчасний та оптимальний перерозподіл фінансових ресурсів, які є в його розпорядженні, а також спрямування коштів на економічний розвиток закладу. Відповідно до цього можна визначити достатньо високий ступінь незалежності підприємства, високу гарантованість зобов'язань підприємства.

6. КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка» повністю не укомплектовано кадрами. Через специфіку діяльності, реформи в сфері охорони здоров'я, вплив Ковід-19 відбуваються зміни у кількості та в структурі персоналу. Так, спостерігається зменшення кількості персоналу, зокрема лікарський персонал, який виступає «ядром» будь-якого медичного закладу зменшився на 48 осіб до 714. Позитивним моментом є активне підвищення кваліфікації та перехід до наступної

категорії, більш високої категорії, значної кількості медичного персоналу. 43,7% медичного персоналу має вищу категорію на сьогоднішній день, 31,1% – I категорію.

9 Колектив організації «освіжається», відбувається приплив нових людей, а, отже, нових ідей. Причиною високого коефіцієнту звільнення є жорсткі кваліфікаційні вимоги до рівня освіти і стажу роботи за спеціальністю, що пред'являються до персоналу, реформа в сфері охорони здоров'я та загрози, які несе Ковід-19 Підвищення матеріальної заінтересованості працюючих сприяє зростанню трудової активності, кращому використанню робочого часу, зміцненню трудової дисципліни і підвищенню продуктивності праці.

10. З метою удосконалення управління медичним закладом в умовах фінансової децентралізації запропоновано використовувати програмний метод. Його застосування в діяльності КП «Лікарня №2 ім. В.П. Павлусенка» передбачає формування та реалізацію таких програм: організаційно- управлінських змін, фінансово-економічної діяльності, управління якістю надання медичної допомоги, інші програми діяльності закладу. Запропоновано комплекс заходів в рамках даних програм.

11. В рамках удосконалення маркетингової діяльності запропоновано всебічно розкрити інформацію щодо медичного закладу та його послуг в Інтернет засобах. Обрані канали комунікації: соціальні мережі Facebook, Instagram, Telegram, YouTube. Зворотній зв'язок методом анкетування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. MedMarketing. Офіційний сайт. URL: <http://www.medmarketing.ua/> (дата звернення: 29.11.2022 р.).
2. Аналіз ринку медичних послуг в Україні. URL: <https://vezha.net.ua/suspilstvo/yakist-yaka-po-kisheni-nebagatom-analiz-rinkumedichnix-poslug-v-ukrayini/> (дата звернення: 10.09.2022).
3. Баєва О. В. Менеджмент організацій: медичний та фармацевтичний менеджмент: навч. посіб. К.: ВД «Персонал». 2009. 336 с.
4. Баєва О.В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 640 с.
5. Баєва О.В. Основи менеджменту охорони здоров'я: Навч.-метод. посібник.- К.: МАУП, 2007. 328 с.
6. Батракова Т.І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. Економічний аналіз. 2015. Том 19. № 2. С. 13–19.
7. Бойчик І.М. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Атіка, 2004. 480с.
8. Болтянська Л.О. Сучасні тенденції розвитку підприємництва в Україні. ADVANCES OF SCIENCE. Proceedings of articles the international scientific conference Czech Republic, Karlovy Vary. Ukraine, Kyiv, 28 September 2018. – С. 1357-1366.
9. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Економіка та управління національним господарством. 2019. № 1(69). 73-79
10. Брич В.Я., Корман М.М. Психологія управління: навч. посібник. Київ: Кондор, 2013. 384 с.
11. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2013. 420 с
12. Волошин, Р. В. Основи менеджменту : опорн. консп. лекцій. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 116 с.

13. Вороненко Ю.В., Пащенко В.М. Фінансовий менеджмент з основами економіки охорони здоров'я: навчально-методичний посібник. К. : Міжрегіональний видавничий центр «Медінформ», 2011. 499 с.
14. Гетьман О.О. Економіка підприємства : навч. пос. для студентів вищих навчальних закладів. К.: Центр навч. літ., 2006. 488с.
15. Говорушко Т.А., Климаш Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія. Київ: Логос, 2013. 204 с.
16. Гомон Д.О. Адміністративно-правове та організаційне забезпечення охорони здоров'я в Україні: дис. канд. юрид. наук: 12.00.07. Одеса, 2018. 250 с.
17. Господарський кодекс України: прийнятий 16 січня 2003 р.К. :Істина, 2003.
18. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства : навч. пос. К.: Центр учбової літератури, 2010. 304 с.
19. Дайджест змін в охороні здоров'я. URL: https://moz.gov.ua/uploads/2/14312-moz_digest_17_2019_1.pdf (дата звернення: 12.10. 2022)
20. Дмитрук О. В., Свінцицька О. М. Управління адаптацією персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 5(10). 182-186.
21. Дмитрук О.В. Управління адаптацією персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/33.pdf (дата звернення: 15.04.2020).
22. Дороніна М. С., Доронін А. В. Культура ділового спілкування і партнерства : навчальний посібник. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 204 с.
23. Економіка підприємства : навч. посіб. з грифом МОН за ред. Л.О. Болтянська, Л.О. Андрєєва, О.І. Лисак. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 668 с.
24. Іванілов О.С. Економіка підприємства : підр. К.: Центр учбової літератури, 2009. 728с.
25. Карамишев Д. В. Програмно-цільовий підхід до реалізації державної

політики у сфері охорони здоров'я. Університетські наукові записки (Часопис Хмельницького університету управління та права). 2006. № 1 (17). С. 279-284.

26. Квятковська Л.А., Воробйова Л.Д. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством. Вісник НТУ «ХП». 2013. № 50(1023). С. 67–75.

27. Керанчук Т. Л. Концепція вартісно-орієнтованого управління підприємством та можливості її адаптації в Україні. Фінанси України. 2011. № 7. С. 104–114.

28. Кузнєцова Т.В. Комплексний підхід до вдосконалення системи управління персоналом на експортноорієнтованих підприємствах України. Бізнес Інформ. 2013. № 1. С. 308–313.

29. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.

30. Лазарева Н.О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2015. № 2(40). С. 105–109.

31. Левчук Т.М., Кривов'язюк І.В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Випуск 23. Частина 2. С. 50-53.

32. Лизунова О. М., Пуханов О. О. Забезпечення ефективності діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Випуск 12. Частина 1. С. 187–190.

33. Логвиненко Б.О. Публічне адміністрування сферою охорони здоров'я в Україні: теорія і практика: автореф. дис. докт. юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2018. 43 с.

34. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посібник. Львів: Новий світ, 2004. 248с.

35. Макаровська Т. П. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: МАУП, 2003. 304 с.

36. Мартинюк О.А., Курдибанська Н.Ф. Впровадження системи управління якістю в медичних закладах. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 6. С. 75-79.

37. Мельник Л.А. Сучасний керівник медичного закладу в умовах реформування здравооохоронної галузі. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 11. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1336> (дата звернення: 01.12.2022).

38. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015–2020 рр. URL: <https://moz.gov.ua/uploads/0/691-strategiya.pdf>

39. Національні рахунки здоров'я (НРОЗ) України за 2016 рік. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publzdorov_u.htm (дата звернення: 25.10.2020).

40. Олексюк О.І. Економіка результативності діяльності підприємства : монографія. Київ: КНЕУ, 2008. 362 с.

41. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 30.10.2020).

42. Павлюк К.В. Удосконалення механізмів фінансування медичних послуг в Україні. Фінанси України. 2016. № 2. С. 64-82.

43. Петровці М.М. Ефективність діяльності підприємств-природокористувачів (за матеріалами підприємств Закарпатської області): авто-реф. Дис.канд. екон. наук: 08.06.01. Ужгород, 2004. 20 с.

44. Писаревський І. М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. – Харків: ХНАМГ, 2008. 133с.

45. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. Проблеми системного підходу в економіці. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_67_2018_ukr/17.pdf

46. Подольчак Н.Ю. Принципи та аспекти оцінки ефективності систем управління організацій. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/8904/1/24.pdf> (дата звернення: 28.01.2020).

47. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19.10.2017 № 2168-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2168-19>. (дата звернення: 15.09.2021).

48. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення. Закон України від 19.10.2017 № 2168-VIII URL. :<https://1med-vip.expertus.ua/#/document/94/41582/>. (дата звернення: 15.09.2021).

49. Про доступ до публічної інформації: закон України №2939-VI від 13.01.2011р. [чинний, поточна редакція від 02.10.2021, підстава –1723-IX]. – [Текст]. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>.

50. Про затвердження Індикаторів якості медичної допомоги: Наказ МОЗ № 743 від 02.11.2011. URL: [http:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1328-11#Text](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1328-11#Text) (дата звернення: 20.07.2021).

51. Про затвердження нормативу забезпечення стаціонарними лікарняними ліжками у розрахунку на 10 тис. населення: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 листопада 2015 р. № 1024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1024-2015-%D0%BF>. (дата звернення: 25.10.2021).

52. Про затвердження переліків закладів, підприємств, установ та організацій, що належать до сфери управління Міністерства охорони здоров'я України: Наказ МОЗ України від 26. 01. 2018 № 152. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0152282-18> (дата звернення: 06.07.2021).

53. Про захист від недобросовісної конкуренції: закон України № 236/96-ВР від 07.06.1996р. [чинний, поточна редакція від 16.10.2020, підстава –124-IX]. – [Текст]. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96#Text>.

54. Про захист персональних даних: закон України № 2297-VI від 01.06.2010р. [чинний, поточна редакція від 02.10.2021, підстава –1723-IX]. – [Текст]. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>.

55. Про інформацію: закон України № 2657-XII від 02.10.1992р. [чинний, поточна редакція від 16.07.2020, підстава – 692-IX]. – [Текст]. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>.

56. Про медичне обслуговування населення за програмою медичних

гарантій : Постанова КМУ від 25.04.2018 № 410.URL. : <https://1medvip.expertus.ua/#/document/94/48283/>

57. Радиш Я.Ф. Основи менеджменту. Київ. 2017. 288 с. 16.Хміль Ф.І. Менеджмент: підручник. К.: Вища школа. 2015. 351 с.

58. Рац О.М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства». Економічний простір. 2008. № 15. С. 275–285.

59. Ринок медичних послуг в Україні. URL: <http://medosvita.info/2020/06/27> (дата звернення: 02.11.2022 р.).

60. Ринок медичних послуг: проблеми ефективного використання маркетингових досліджень. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?c21com=2&i21dbn=ujrn&p21dbn=ujrn&image_file_download=1&image_file_name=pdf/npndfi_2009_2_15.pdf (дата звернення: 19.10.2022 р.)

61. Ринок приватної медицини України: особливості регулювання та напрями розвитку. [URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32491/2/GEB_2020v64n3_Legan_I-Private_medicine_market_of_192-197.pdf (дата звернення: 02.11.2022 р.).

62. Ровенська В. В., Саржевська Є. О. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 3 (57). С. 162-168.

63. Руснак Л.М. Адміністративно-правове забезпечення права на охорону здоров'я в Україні: авто- реф. дис. канд. юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2016. 22 с.

64. Світлична Я.В. Оцінка та забезпечення економічної результативності функціонування дорожньо-будівельних підприємств: автореф. Дис.канд. екон. наук: 08.07.03. Харків, 2002. 19 с.

65. Сердюк Б.М., Круш П.В. Економіка підприємства : навч. пос. К.: Ельга-Н, КНТ, 2007. 780с.

66. Смирнов С.О., Бикова В.Г. Механізм економічного управління закладами охорони здоров'я. Управління розвитком. 2016. № 3. С. 78-83.

67. Соколова Ю.О., Пасічник К.В. Удосконалення діяльності державного

медичного закладу на засадах маркетингу. Інфраструктура ринку. 2019. №37. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/37-2019> (дата звернення: 09.11.2022 р.)

68. Стефанишин Л.С. Теоретико-методичні основи застосування партисипативного управління закладом охорони здоров'я. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 3. С. 160-166.

69. Стеценко В. В Соціально-економічна сутність маркетингових комунікацій підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. № 43. С. 213–217.

70. Стівен М. Шортел, Арнольд Д. Калюжний. Менеджмент в охороні здоров'я. К.: Основи. 2015. 269 с.

71. Тебенко В.М. Економіка та організація інноваційної діяльності: навч. посібн. - Вид-во: Видавничо-поліграфічний центр «Люкс». 2014. 302 с.

72. Тебенко В.М. Проблеми та тенденції інноваційного розвитку промислових підприємств України. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету №2 (37), 2018. С. 146-154

73. Третьяк О. П. Роль менеджменту персоналу у формуванні та використанні трудового потенціалу медичних закладів. Бізнесінформ. 2014. № 11. С. 331-336

74. Український ринок приватної медицини: реалії та перспективи. URL: <https://www.medexpert.ua/ua/component/k2/29-novyny-rynku/ukrajinskij-rinokprivatnoj-meditcini-realiji-ta-perspektivi> (дата звернення: 02.10.2022 р.)

75. Управління підприємницькою діяльністю в галузі охорони здоров'я: Кол.моногр. За ред.. О.В. Баєвої, І.М. Солоненка. К. МАУП, 2007. 376 с.

76. Шваб Л.І. Економіка підприємства : навч. посіб. К.: Каравела, 2004. 568с.

77. Шевчук Н.В. Адміністративно-правове регулювання організації охорони здоров'я на регіональному рівні: автореф. дис. канд. юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2015. 20 с.

78. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

79. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент : навч. посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.

80. Юринець З.В., Петрух О.А. Напрями державного регулювання інноваційного розвитку сфери охорони здоров'я України. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 22. С. 116-121.

81. Ямненко Т.М. Медична реформа: реалії України та міжнародний досвід. Юридичний вісник. Повітряне і космічне право. 2018. № 2. С. 116- 120

ДОДАТКИ