

УДК 338.2:614.2

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-296-4-30

МОРОЗ О. О.

ORCID ID: 0000-0003-3037-3345

e-mail: oomorozz@ukr.net

Вінницький національний технічний університет

МОРОЗ Є. О.

ORCID ID: 0000-0002-2618-3541

e-mail: morozeo1@gmail.com

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

КАТІЛОВА Т. О.

e-mail: to6101970@ukr.net

Вінницький національний технічний університет

СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

У статті розглядаються питання удосконалення системи антикризового фінансового менеджменту в закладах охорони здоров'я України з врахуванням стратегічного підходу. Стратегічний підхід дає конкурентну перевагу і можливість розробки заходів для досягнення поставлених цілей у конкурентному динамічному просторі. На прикладі Комунального некомерційного підприємства «Вінницька центральна районна клінічна лікарня» Вінницької районної Ради здійснено SWOT-аналіз, за результатами якого було виявлено сильні, слабкі сторони діяльності медичного закладу, а також можливості та загрози. Сильними сторонами є орієнтованість на професійність персоналу, якість менеджменту та медичних послуг. Слабкі сторони – дефіцит фінансування, низька автономність в можливостях залучення і розпоряджання коштами, низька оплата праці персоналу, що в свою чергу призводить до загрози плинності кадрів, зменшення надання послуг із-за низької платоспроможності та високої конкуренції. За результатами SWOT-аналізу були визначені пріоритети розвитку закладу та сформульовані стратегічні цілі, зокрема, покращення якості та розширення переліку медичних послуг, підвищення рівня задоволеності пацієнта, посилення кадрового потенціалу, покращення матеріально-технічного забезпечення медичного закладу, удосконалення фінансового менеджменту. Розроблені конкретні заходи щодо реалізації цілі удосконалення фінансового менеджменту. Запропоновані додаткові джерела фінансування, формування договірних відносин з чіткими правилами. Стратегія розвитку в 2022 році здебільшого буде визначатися подальшим перебігом пандемії та динаміки захворюваності і подальшою потребою використання закладу як інфекційної лікарні. Всі структурні підрозділи закладу підлягають постійному розвитку для того, щоб бути в медичному просторі ведучою, конкурентоспроможною, доступною для населення лікарнею та надавати широкий спектр якісних медичних послуг, спрямованих на зміцнення здоров'я населення.

Ключові слова: антикризовий фінансовий менеджмент, стратегічний підхід, SWOT-аналіз, стратегічні цілі.

OLENA MOROZ

Vinnytsia National Technical University

IEVHENIIA MOROZ

Shevchenko National University of Kyiv

TETIANA KATILOVA

Vinnytsia National Technical University

STRATEGIC APPROACH IN THE SYSTEM OF ANTI-CRISIS FINANCIAL MANAGEMENT IN HEALTH CARE INSTITUTIONS

The issues of improving the system of anti-crisis financial management in health care institutions of Ukraine are considered in the article taking into account the strategic approach. The strategic approach gives a competitive advantage and the ability to develop measures to achieve goals in a competitive dynamic space. On the example of the Municipal non-profit Enterprise "Vinnytsia Central District Clinical Hospital" of Vinnytsia District Council, a SWOT analysis has been performed, which revealed the strengths and weaknesses of the medical institution, as well as opportunities and threats. Strengths are the focus on professionalism of staff, quality of management and medical services. Weaknesses are lack of funding, low autonomy in the ability to attract and dispose of funds, low staff remuneration. This, in turn, threatens staff turnover, reduces service delivery due to low solvency and high competition. Based on the results of the SWOT-analysis, the priorities of the institution's development have been identified and strategic goals have been formulated. For example, improving the quality and expanding the list of medical services, increasing patient satisfaction, strengthening human resources, improving logistics of the medical institution, improving financial management. Specific measures have been developed to implement the goal of improving financial management. Additional sources of financing, formation of contractual relations with clear rules have been offered. The development strategy in 2021 will be largely determined by the further course of the pandemic and the dynamics of morbidity and the subsequent need to use the institution as an infectious disease hospital. All structural subdivisions of the institution are subject to constant development in order to be a leading, competitive, accessible hospital in the medical space and to provide a wide range of quality medical services aimed at improving the health of the population.

Key words: anti-crisis financial management, strategic approach, SWOT-analysis, strategic goals.

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями

Заклади охорони здоров'я для досягнення ефективності діяльності вимушені адаптуватися до стрімких змін зовнішнього та внутрішнього середовища, змінювати стиль управління, використовуючи

прийоми управління з превентивним стратегічним підходом. Стратегічне управління підприємством дає конкурентну перевагу і досягнення поставлених цілей у конкурентному просторі. Саме тому шляхи впровадження концепцій стратегічного підходу у ході виконання завдань антикризового управління у сфері охорони здоров'я є актуальними завданнями сьогодення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питання антикризового управління підприємствами в різних умовах господарювання детально представлені в наукових працях Баєва О. В. [1], Біломісної І. І., Біломісного О. М., Крамської М. С. [2], Мороза О. В., Шварц І. В. [5] та ін. Проблеми антикризового управління в галузі охорони здоров'я досліджували Бондар А. В. [3], Смирнов С. О., Бикова В.Г. [8], Стефанишин Л. С. [9].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячена стаття

Враховуючи сучасний стан управління у системі охорони здоров'я, слід підкреслити дефіцит стратегічної орієнтації, інтеграції та координації діяльності на всіх її рівнях. Отже, для вирішення питань впровадження в практику антикризового управління вітчизняними закладами охорони здоров'я більш дієвих механізмів, доцільно обґрунтувати стратегічний підхід до антикризового управління.

Формулювання цілей статті

Метою статті є обґрунтування напрямків антикризового фінансового менеджменту розвитком закладу охорони здоров'я з врахуванням стратегічного підходу.

Виклад основного матеріалу

Система охорони здоров'я перебуває у стані перманентних кризи і процесів реформування. Вона виявилася неспроможною забезпечити громадянам їх конституційні права щодо отримання безоплатної медичної допомоги, що пов'язано з дефіцитом фінансування, нестабільністю зовнішнього і внутрішнього середовища, в т. ч. пандемією. На сьогодні в Україні найважливішим пріоритетом державної політики проголошено збереження та зміцнення здоров'я нації на підставі проведення реформування сфери охорони здоров'я в цілому, з метою підвищення доступності та якості медичної допомоги. Так, у 2016 р. була розроблена та схвалена Кабінетом Міністрів України Концепція реформи фінансування системи охорони здоров'я [6]. У зв'язку з виникненням та поширенням коронавірусної інфекції перед закладами охорони здоров'я постали нові виклики [4]. Так, Комунальне некомерційне підприємство «Вінницька центральна районна клінічна лікарня» Вінницької районної Ради (далі КНП «Вінницька ЦРКЛ») було перепрофільовано для надання допомоги хворим з COVID-19, фінансування по деяких пакетах було припинено (пріоритетні напрямки медичної допомоги). В 2020 р. заклад пройшов акредитацію на підтвердження вищої акредитаційної категорії.

Засновником, власником і органом управління майном підприємства є територіальна громада сіл, селищ Вінницького району Вінницької області в особі Вінницької районної Ради Вінницької області. Підприємство є підпорядкованим, підзвітним та підконтрольним Вінницькій районній Раді.

В результаті SWOT-аналізу було виявлено сильні, слабкі сторони діяльності медичного закладу, а також можливості та загрози (табл. 1).

Таблиця 1

Аналіз стратегічних перспектив розвитку КНП «Вінницька ЦРКЛ» за допомогою SWOT-аналізу

S “Сильні сторони”	W “Слабкі сторони”
Орієнтованість на покращення інфраструктури та менеджменту закладу Чітке бачення місії і цінностей лікарні Професійність персоналу Високий рівень енергоефективності приміщень лікарні Якість медичного обслуговування Позитивна громадська думка (позитивний імідж) з точки зору надання медичних послуг	Існування малопотужних підрозділів Дефіцит фінансування Велика частка витрат на заробітну плату, комунальні послуги та непрофільні напрямки роботи Низька автономність в розпорядженні коштами Низька оплата праці медичного персоналу
O “Можливості”	T “Загрози”
Сприяння зацікавлених сторін щодо збільшення фінансових ресурсів Залучення населення до схем страхування та інших форм оплати медичних послуг Переформатування лікарні у заклад інтенсивного лікування та створення відділення тривалого перебування на базі терапевтичного відділення смт. Вороновиця Організація обміну досвідом з іншими профільними лікувальними закладами Залучення кваліфікованого персоналу шляхом підвищення заробітної плати Покращення матеріально-технічного забезпечення закладу	Недостатність коштів, що виділяється НСЗУ на потреби закладу Недостатність забезпечення засобами медичного призначення, лікарськими засобами й іншими товарами і послугами. Висока плинність кадрів Низька платоспроможність населення Територіальна близькість закладу до інших медичних закладів (висока конкуренція)

Однією із проблем діяльності закладу є недостатнє фінансування, що призводить до необхідності постійно шукати нові шляхи для забезпечення виконання обов'язків по наданню якісних медичних послуг.

Безумовною складовою розвитку КНП «Вінницька ЦРКЛ», як і будь-якого іншого закладу сфери охорони здоров'я, є забезпечення сталого фінансового розвитку та запровадження сучасних ефективних методів фінансового менеджменту. Оскільки на сьогодні основними джерелами фінансування лікарні є кошти державних та регіональних цільових програм, надзвичайно важливим є налагодження чіткого контролю та раціонального використання коштів.

У 2020 році заклад фінансувався за рахунок коштів медичної субвенції, державної додаткової дотації, районного бюджету та коштів національної служби здоров'я України. У I кварталі 2020 року лікарня отримала кошти медичної субвенції, з квітня по грудень місяць 2020 року було підписано договір з Національною службою здоров'я України, кошти державної додаткової дотації заклад отримувал протягом всього року. У I кварталі 2021 року лікарня фінансувалась за рахунок коштів Національної служби здоров'я України та коштів місцевого бюджету.

Як засвідчили результати аналізу діяльності КНП «Вінницька ЦРКЛ», існує об'єктивна необхідність розроблення пропозицій щодо антикризового управління розвитком закладу.

Аналіз сильних та слабких сторін закладу, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища дозволяє ідентифікувати пріоритети розвитку КНП «Вінницька ЦРКЛ»:

- стати ведучою, конкурентоспроможною, доступною для населення лікарнею, що здійснює комплексну кваліфіковану медичну допомогу, шляхом впровадження інноваційних технологій і міжнародних стандартів на засадах доказової медицини і досягненнях науки;
- забезпечити широкий спектр якісних медичних послуг, спрямованих на зміцнення здоров'я населення, профілактику, точну діагностику і ефективне лікування захворювань для зміцнення і відновлення здоров'я;
- адаптуватися до нової системи фінансування та нових умов надання медичних послуг в 2021 році;
- забезпечити стовідсоткове укомплектування закладу медичним обладнанням;
- забезпечити наявність компетентних кадрових ресурсів та їх розвиток;
- вдосконалити взаємодію з іншими медичними організаціями з питань консультативно-діагностичної та лікувальної допомоги населенню;
- підвищити ефективність управління лікарнею шляхом введення функціонального менеджменту (управління якістю, кадровий менеджмент, фармацевтичний менеджмент, фінансовий менеджмент);
- забезпечити наявність якісних препаратів, вакцин і витратних матеріалів.

Враховуючи вимоги сьогодення щодо необхідності проведення реформування в КНП «Вінницька ЦРКЛ», пріоритетними є такі стратегічні цілі: покращення якості та розширення переліку медичних послуг; підвищення рівня задоволеності пацієнта; посилення кадрового потенціалу; покращення матеріально-технічного забезпечення; удосконалення фінансового менеджменту.

Зокрема щодо останньої стратегічної цілі важливими заходами є укладання колективного договору, у якому мають бути чітко визначені трудові та соціально-економічні відносини, що виникають між роботодавцем і працівниками, в тому числі форми і системи оплати праці, норми праці, розцінки, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат, укладання угоди між КНП «Вінницька ЦРКЛ» та Національною службою здоров'я України.

Додатковими джерелами фінансування можуть бути: благодійна допомога та кошти грантів; кошти добровільного медичного страхування; оплата лікарні за наданні послуги за угодами; надходження за послуги, які надає лікарня поверх нормативів надання безоплатної медичної допомоги; за послуги наданні пацієнтам за їх особистої ініціативи; добровільні внески та пожертви; грошові надходження від надання платних послуг населенню, а також інші джерела, які не заборонені законодавством України. Також додатковим джерелом фінансування може бути дохід від передавання в оренду нерухомого майна та надання платних сервісних послуг пацієнтам (палати покращеного сервісу).

За рахунок коштів благодійної та спонсорської допомоги є можливим закуповувати необхідне для поточної діяльності й розвитку лікарні медичне та діагностичне обладнання, придбання якого не може бути профінансоване з бюджету. За рахунок коштів, що надходять з місцевих бюджетів заклад закуповує обладнання, медичні препарати, проводить ремонтні роботи. А також за рахунок коштів місцевого бюджету медичному персоналу, який залучений для надання допомоги хворим з коронавірусною інфекцією, виплачується муніципальна надбавка.

Додатковим джерелом фінансування КНП «Вінницька ЦРКЛ» може бути дохід від передавання в оренду нерухомого майна. Тому необхідно провести заходи щодо залучення до співпраці приватних підприємців, які виявлять бажання взяти в оренду приміщення, які знаходяться в оперативному управлінні КНП «Вінницька ЦРКЛ», під організацію власного бізнесу (наприклад, приватної медичної лабораторії, приватного стоматологічного кабінету, аптечного кіоску тощо), та оформити орендні відносини відповідним чином згідно статуту КНП «Вінницька ЦРКЛ» та законодавства України.

Враховуючи зростання цін на енергоносії та значне подорожчання комунальних послуг, важливим є запровадження ряду заходів з енергозбереження, які дозволять хоча б частково зменшити витрати КНП «Вінницька ЦРКЛ» на енергетичні ресурси.

Пошук можливостей для економії власних ресурсів, з одного боку, і підвищення якості медичних послуг з іншого, – нині основне завдання керівників українських лікарень. І одним з інструментів економії є медичний аутсорсинг. Можливість передачі виконання певної сукупності робіт на аутсорсинг в підсумку призведе до розвитку закладу, що має не тільки важливе соціальне значення, а є стратегічним завданням розвитку держави.

Стратегія розвитку в 2022 році здебільшого буде визначатися подальшим перебігом пандемії та динаміки захворюваності і подальшою потребою використання закладу як інфекційної лікарні. Як багатопрофільна клінічна лікарня має перспективу в наданні такої допомоги 300 тисячному населенню регіону в статусі опорної. Тому заклад на даний час зберігає попередню структуру для подальшого надання багатопрофільної медичної допомоги.

Всі структурні підрозділи закладу підлягають постійному розвитку для того, щоб бути в медичному просторі ведучою, конкурентоспроможною, доступною для населення лікарнею та надавати широкий спектр якісних медичних послуг, спрямованих на зміцнення здоров'я населення.

Висновки дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі

Отже, варто підкреслити, що застосування стратегічного підходу в системі антикризового менеджменту зростає і актуалізується. Це пояснюється отриманням максимальних результатів внаслідок реалізації заходів із використанням наявних ресурсів. Оскільки як зовнішнє, так і внутрішнє середовище характеризується все більшою нестабільністю, тому стратегічний підхід до управління в закладах охорони здоров'я набуває більшої актуальності та потребує детального його вивчення, вдосконалення та впровадження.

Література

1. Баєва О. В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я : навч. посіб. / Баєва О. В. – Київ : ЦУЛ, 2008. – 640 с.
2. Біломістна І. І. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання / І. І. Біломістна, О. М. Біломістний, М. С. Крамська // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2013. – Т. 1, № 14. – С. 90–96.
3. Бондар А. В. Фінансування галузі охорони здоров'я в Україні та у зарубіжних країнах / А. В. Бондар // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – № 720. – С. 357–364.
4. Гавриш Т. Боротьба з коронавірусом: як медзакладам вижити під час пандемії. URL : <https://mind.ua/openmind/20209634-borotba-z-koronavirusom-yak-medzakladam-vizhiti-pid-chas-pandemiyi>
5. Мороз О. В. Інституціональні особливості превентивного антикризового управління підприємством : монографія / Мороз О. В., Шварц І. В. – Вінниця : Універсум-Вінниця, 2006. – 137 с.
6. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 листопада 2016 р. №1013-р «Про схвалення Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2016-%D1%80>
7. Сазоненко Л. В. Заходи антикризового управління закладом охорони здоров'я / Л. В. Сазоненко, О. К. Толстанов // Інвестиції: практика та досвід. – 2021. – № 16. – С. 86–92. – DOI : 10.32702/2306-6814.2021.16.86
8. Смирнов С.О. Механізм економічного управління закладами охорони здоров'я / С.О. Смирнов, В.Г. Бикова // Управління розвитком. – 2016. – № 3. – С. 78–83.
9. Стефанишин Л.С. Теоретико-методичні основи застосування партисипативного управління закладом охорони здоров'я / Л.С. Стефанишин // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2019. – № 3. – С. 160–166.

References

1. Baieva O. V. Menedzhment u haluzi okhorony zdorovia : navch. posib. Kyiv : Tsentr uchbovoi l-ry, 2008. 640 s.
2. Bilomistna I. I., Bilomistnyi O. M., Kramska M. S. Antykrizove finansove upravlinnia pidpriemstvom v suchasnykh umovakh hospodariuvannya. Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky. 2013. T. 1, № 14. S. 90–96.
3. Bondar A. V. Finansuvannya haluzi okhorony zdorovia v Ukraini ta u zarubizhnykh krainakh. Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». 2011. № 720. S. 357–364.
4. Havrysh T. Borotba z koronavirusom: yak medzakladam vyzhyty pid chas pandemii. URL: <https://mind.ua/openmind/20209634-borotba-z-koronavirusom-yak-medzakladam-vizhiti-pid-chas-pandemiyi>
5. Moroz O. V., Shvarts I. V. Instytutsionalni osoblyvosti preventyvnoho antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom. Monohrafiia. Vinnytsia: Universum-Vinnytsia, 2006. – 137 s.
6. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 30 lystopada 2016 r. №1013-r «Pro skhvalennia Kontseptsii reformy finansuvannya systemy okhorony zdorovia». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2016-%D1%80>
7. Sazonenko L. V., Tolstanov O. K. Zakhody antykrizovoho upravlinnia zakladom okhorony zdorovia. Investytsii: praktyka ta dosvid. 2021. № 16. S. 86–92. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.16.86
8. Smyrnov S.O., Bykova V.H. Mekhanizm ekonomichnoho upravlinnia zakladamy okhorony zdorovia. Upravlinnia rozvytkom. 2016. № 3. S. 78–83.
9. Stefanyshyn L.S. Teoretyko-metodychni osnovy zastosuvannya partysypatyvnoho upravlinnia zakladom okhorony zdorovia. Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo. 2019. № 3. S. 160–166.

Надійшла / Paper received : 11.04.2021

Надрукована/Printed : 01.07.2021