

Просьяник Л.Ф.,* Посилкіна О.В.**

**Вінницька обласна асоціація фармацевтів «СUM DEO (З Богом)»*

*** Національний фармацевтичний університет, м. Харків*

Системний підхід до антикризового управління закладами охорони здоров'я

farmgromada@gmail.com

Актуальність дослідження. Охорона здоров'я у всіх без винятку країнах належить до пріоритетних напрямів соціальної політики держави і найважливіших складових національної безпеки. У зарубіжних концепціях управління сферою охорони здоров'я як базову основу використано постулат, що ця сфера має самостійну цінність і виступає важливою складовою загального потенціалу країни.

Але в управлінні закладами охорони здоров'я (ЗОЗ) в сучасних кризових умовах необхідним є посилення ролі економічного управління. Безумовно в сфері охорони здоров'я економічні закони діють не так виразно, як в інших сферах, проте і нехтувати ними сучасні ЗОЗ не можуть. У складних економічних умовах у закладів виникає потреба постійного критичного аналізу обставин, що швидко змінюються, та своєчасного прийняття якісних управлінських рішень, а при необхідності і введення антикризового менеджменту. Впровадження у практику сучасних, адекватних до реальних умов, механізмів антикризового управління вітчизняними ЗОЗ дозволить їм стабілізувати їхню економічну діяльність і створити умови для подальшої ефективної діяльності.

Метою дослідження є визначення сутності і напрямів реалізації системного підходу до антикризового управління ЗОЗ у сучасних умовах.

При виконанні дослідження використані сучасні **методи дослідження**: загальнонаукові: історичний, системний та логічний аналіз; графічний метод.

Отримані результати. Аналіз наукових джерел дозволив зробити висновок, що найчастіше під антикризовим управлінням організацією розуміється економічна категорія, яка характеризує її фінансово-господарські процеси та направлена на оздоровлення фінансового стану. Більшість авторів –

як вітчизняних, так й зарубіжних, акцентують увагу не на заходах щодо виходу з кризи, а на заходах щодо його завчасного запобігання або механізмах банкрутства.

Ми вважаємо, що з позицій системного підходу, антикризове управління ЗОЗ являє собою не лише управління ними в період кризи із застосуванням процедур банкрутства, а й передкризове управління, призначене для розробки заходів по недопущенню кризи, та після кризове управління, спрямоване на усунення негативних наслідків кризи і максимальне використання здобутого досвіду і нових можливостей, які з'явилися.

Такий підхід до розуміння сутності антикризового управління ЗОЗ передбачає вдосконалення усіх аспектів антикризового управління, зокрема:

- впровадження базових принципів, методів та інструментів управління саме в кризових ситуаціях;
- проведення комплексу заходів щодо забезпечення стабільного функціонування і подальшого сталого розвитку ЗОЗ;
- вдосконалення управління процесами, якістю медичних послуг, персоналом закладу для попередження ситуації втрати конкурентоспроможності і фінансової стійкості та відновлення платоспроможності ЗОЗ.

Отже, антикризове управління ЗОЗ повинно бути спрямоване на розв'язання низки завдань (рис.1).

Процес антикризового управління ЗОЗ та вибір інструментів антикризового управління залежать від багатьох факторів, але він обов'язково повинен включати певні етапи, наведені на рис.2.

Для ухвалення адекватних й економічно обґрунтованих рішень по усуненню для ЗОЗ загрози кризи необхідною умовою є оцінка ступеня глибини очікуваної кризи і ймовірності її настання. Ці дані можна можна одержати лише в результаті проведення комплексної діагностики діяльності ЗОЗ. При проведенні такої діагностики в ЗОЗ доцільно використовувати наведені нижче показники:

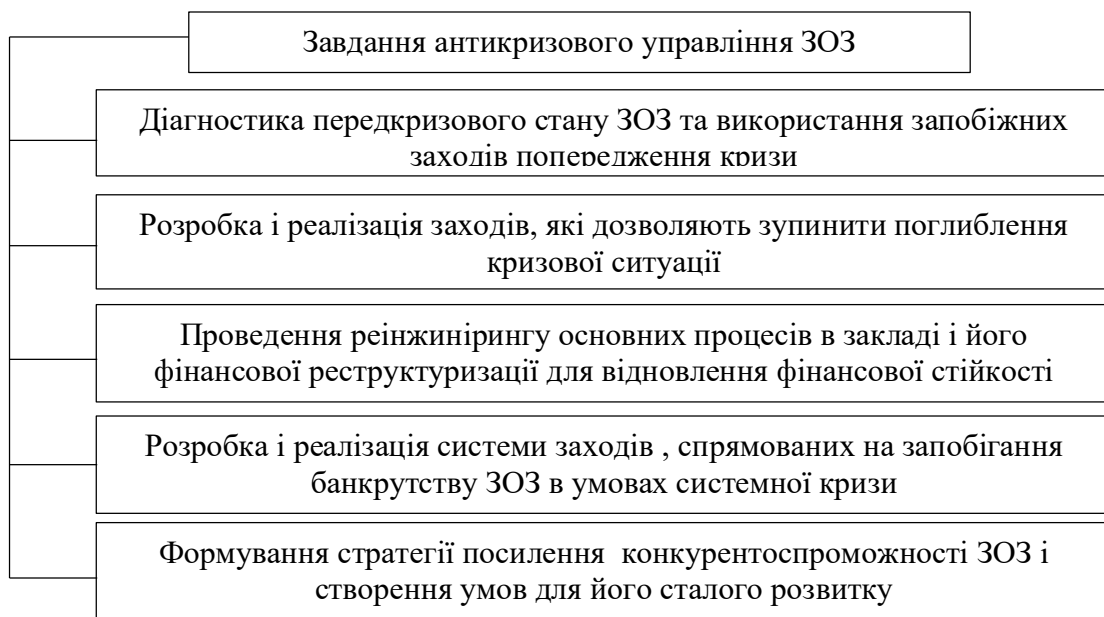


Рис.1 Завдання антикризового управління ЗОЗ

1) показники, що характеризують стан операційної діяльності ЗОЗ (обсяг наданих медичних послуг, рівень навантаження пацієнтів на 1 лікаря, на 1 ліжко-місце, рівень сучасності обладнання і використовуваних технологій, стабільність роботи ЗОЗ, частку науково-дослідницьких робіт у поточних витратах ЗОЗ);

2) показники ділової активності і фінансової стійкості ЗОЗ (оборотність оборотних засобів, мобільність активів, забезпеченість власними оборотними коштами, ліквідність активів);

3) показники рентабельності діяльності ЗОЗ (рівень загальної рентабельності, рентабельності основних засобів, рентабельності власного капіталу, рентабельності інвестицій);

4) показники соціального забезпечення персоналу (темпи зростання заробітної плати, рівень оплати праці порівняно з іншими галузями, співвідношення приросту оплати праці до її продуктивності).

Важливе значення для подолання кризового стану ЗОЗ має розробка антикризової стратегії. Антикризова стратегія повинна бути не другорядною, а головною стратегією закладу, адже саме тоді вона буде наперед спланованою і взаємопов'язаною зі стратегіями всіх інших сфер його діяльності не тільки в умовах прояву кризових явищ, але й в стабільних умовах функціонування,

виступаючи гарантом передбачення та недопущення різного роду кризових ситуацій.



Рис. 2 Процес антикризового управління ЗОЗ

Варто також відмітити, що антикризова стратегія ЗОЗ повинна будуватися на взаємозв'язку чотирьох функціональних стратегій:

- маркетингової стратегії;
- операційної стратегії;
- стратегії управління персоналом;
- фінансової стратегії.

Важлива складова системи антикризового управління – це його функції, тобто види діяльності, що відображають предмет управління та визначають його результат. Саме вони визначають що варто робити, аби на всіх стадіях кризи успішно управляти організацією. На рис. 3 наведені функції антикризового управління ЗОЗ.



Рис. 3 Функції антикризового управління ЗОЗ

Висновки. Основним принципом антикризового управління в ЗОЗ повинна бути постійна готовність до реагування та превентивність дій. Це потребує формування моделі стратегічного управління ЗОЗ на основі «слабких сигналів», що генерує завчасні, цілеспрямовані попереджувальні дії, які забезпечують здатність закладу до самозбереження, гнучкість, орієнтацію на майбутні зміни, готовність до здійснення діяльності в умовах невизначеності, формування антикризового потенціалу закладу, стійкого до раптових змін і здатного вчасно ідентифікувати можливі загрози, діагностувати ранні ознаки кризових процесів і протистояти їхньому розвитку.