

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**«Управління ресурсним потенціалом закладу
охорони здоров'я (на матеріалах комунального
підприємства «Хмельницький міський лікувально-
діагностичний центр»)»**

Виконала: студентка магістратури за
спеціальністю 073 Менеджмент

Мединська А.Л.

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доцент,

Арзянцева Д.А.

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Рецензент:

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2020 рік

Анотація

Мединська А.Л.Управління ресурсним потенціалом закладу охорони здоров'я (на матеріалах комунального підприємства «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр») – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2020.

Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних положень та практичних пропозицій щодо управління ресурсним потенціалом закладу охорони здоров'я. У роботі визначено сутність та структуру ресурсного потенціалу підприємства, складові системи управління ресурсним потенціалом підприємства. Здійснено комплексну оцінку ресурсного потенціалу КП «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр», що дозволило визначити точки росту та проблемні зони ресурсного потенціалу закладу.

Запропоновано здійснювати управління ресурсним потенціалом на стратегічному та тактичному рівнях, при цьому здійснюючи акцент на формування унікальності складових, здатних забезпечувати конкурентні переваги. Визначено пріоритетні напрями нарощування ресурсного потенціалу закладу охорони здоров'я, зокрема його інноваційної складової як такої, що здатна забезпечити конкурентні переваги закладу, більш ефективно використання ресурсів, а головне – підвищення якості та доступності медичної допомоги населенню. Запропоновано впровадження концепції «Розумна поліклініка» на основі використання найсучасніших цифрових технологій, що дозволяють поліпшити якість медичних послуг, спростити медичні робочі процеси, знизити навантаження на персонал клініки, і в кінцевому рахунку підвищити рівень задоволеності пацієнтів

Ключові слова: ресурси, ресурсний потенціал, заклад охорони

здоров'я, контролінг, ресурсозбереження, інноваційний розвиток.

Annotation

Medinskaya AL Management of resource potential of the health care institution (on the Materials of the communal enterprise "Khmelnysky City Medical and Diagnostic Center") - Qualification scientific work on the right handwriting. Master's work for obtaining the educational degree of master in the specialty 073 Management. - Khmelnytsky University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytsky, 2020.

The purpose of the master's thesis is to substantiate the theoretical position and practical proposals for managing the resource potential of the health care institution. A comprehensive assessment of the resource potential of KP "Khmelnysky City Medical and Diagnostic Center" was made, which allowed to identify growth points and problem areas of the resource potential of the institution.

It is proposed to manage resource potential at the strategic and tactical levels, while emphasizing the formation of the uniqueness of the components, able to provide competitive advantages. Identified priority areas for building the resource potential of the health care institution, in particular its innovative component as one that can ensure the competitive advantages of the institution, more efficient use of resources, and most importantly - improving the quality and accessibility of health care.

Keywords: resources, resource potential, health care institution, controlling, resource conservation, innovative development.

ЗМІСТ:

| | |
|---|----|
| ВСТУП | 5 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА | 8 |
| 1.1 Сутність та структура ресурсного потенціалу підприємства | 8 |
| 1.2. Управління ресурсним потенціалом підприємства | 14 |
| РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ МІСЬКИЙ ЛІКУВАЛЬНО- ДІАГНОСТИЧНИЙ ЦЕНТР»..... | 25 |
| 2.1. Особливості формування ресурсного потенціалу закладу охорони здоров'я | 25 |
| 2.2. Аналіз ресурсного потенціалу закладу охорони здоров'я | 32 |
| РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ КП «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ МІСЬКИЙ ЛІКУВАЛЬНО- ДІАГНОСТИЧНИЙ ЦЕНТР»..... | 45 |
| 3.1. Удосконалення інструментів управління ресурсним потенціалом закладу охорони здоров'я | 45 |
| 3.2. Напрями нарощування ресурсного потенціалу закладу охорони здоров'я | 56 |
| ВИСНОВКИ..... | 66 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 69 |
| ДОДАТКИ..... | 77 |

ВСТУП

Актуальність теми. Головною метою охорони здоров'я є забезпечення якості медичних послуг. Одним з важливих параметрів і атрибутів якості стає ефективність використання наявних економічних ресурсів. Неефективне використання медичних ресурсів, з одного боку, не дає можливості динамічно розвиватися охороні здоров'я, оскільки призводить до підвищення витрат медицини, а з іншого боку, відволікає ресурси, які мали б можливість застосовуватися в інших економічних сферах. Отже, збільшується інтерес дослідників до питання ефективного використання обмежених ресурсів охорони здоров'я, зокрема управління ресурсним потенціалом закладу охорони здоров'я, який в умовах реформування набуває статусу комунального неприбуткового підприємства. Прийняття ефективних управлінських рішень можливе лише в умовах чіткого розуміння ступеня ефективності використання різних ресурсів, якими володіє підприємство.

Проблематика, пов'язана із формуванням, використанням та управлінням ресурсним потенціалом підприємства, висвітлюється у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних учених, серед них: С. Б. Алексєєв [3], Н.М. Багацька [5], О. І. Горяча [17], Н. С. Довгаль [16], О.В. Єрмошкіна [17], І.В. Карпенко [25], Н.О. Невроцький [40], Г. В. Мамонова [35], А. А. Прітворова [46]. Разом з тим, практичним аспектам управління ресурсним потенціалом закладу охорони здоров'я у науковій літературі присвячено недостатньо уваги.

Мета та завдання роботи. Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних положень та практичних пропозицій щодо управління ресурсним потенціалом закладу охорони здоров'я. Для досягнення поставленої мети в роботі були визначені та послідовно вирішені такі **завдання:**

- визначити сутність та складові ресурсного потенціалу підприємства;

- охарактеризувати складові системи управління ресурсним потенціалом підприємства;
- визначити особливості формування ресурсного потенціалу КП «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр»;
- провести оцінювання ресурсного потенціалу закладу охорони здоров'я;
- визначити напрями удосконалення інструментів управління ресурсним потенціалом закладу охорони здоров'я;
- опрацювати напрями нарощування ресурсного потенціалу закладу охорони здоров'я.

Об'єкт дослідження– процес управління ресурсним потенціалом підприємства.

Предмет дослідженняє теоретичні та практичні підходи щодо процесу управління ресурсним потенціалом закладу охорони здоров'я.

- **Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань при написанні звіту використана система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: аналіз і синтез – для дослідження сутності, структури, принципів формування ресурсного потенціалу підприємства; методи порівняльного та економічного аналізу - для аналізу ресурсного потенціалу закладу; анкетування та опитування для визначення рівня інноваційності медичних послуг; графічно-аналітичний метод - для наочної ілюстрації за допомогою рисунків і таблиць стану, проблем та шляхів ресурсного потенціалу медичного закладу; системний підхід – при обґрунтуванні напрямів нарощування ресурсного потенціалу закладу охорони здоров'я.

Інформаційною базою дослідженнястали нормативно-правові акти, які регламентують діяльність закладів охорони здоров'я, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Інтернет з проблем формування ресурсного

потенціалу, матеріали і статистичні дані Комунального підприємства «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр» Хмельницької міської ради.

Практичне значення одержаних результатів. Опрацьовані автором теоретичні положення та практичні рекомендації щодо нарощування ресурсного потенціалу можуть використовуватись в практичній діяльності закладів охорони здоров'я.

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та отриманні результати магістерської роботи були оприлюднені на Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Стратегічні пріоритети розвитку економічної системи України» (м. Херсон, Україна) 12 листопада 2020 року [38].

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, що містять 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел, який налічує 69 джерела. В роботі наявні 8 таблиць та 14 рисунків, основний текст роботи викладений на 65 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та структура ресурсного потенціалу підприємства

Наявність необхідного обсягу ресурсів є запорукою успішного функціонування діяльності організації, що функціонує в будь-якій сфері економічної діяльності. Ресурсний потенціал відіграє важливу роль для ефективної роботи підприємства, оскільки він є засобом для отримання максимальної прибутку і підвищення конкурентоспроможності. В етимологічному значенні термін «потенціал» - це засоби, запаси, джерела, які є в наявності і можуть бути мобілізовані, приведені в рух, використані для досягнення визначених цілей, здійснення плану, вирішення поставленого завдання.

Ресурсний потенціал підприємства є складною, багатогранною, багаторівневою категорією, в зв'язку, з чим закономірності його функціонування (формування, використання і розвитку) можуть бути розкриті лише на основі комплексного системного дослідження. У зв'язку з цим, виникає необхідність уточнення термінологічної бази ресурсного потенціалу підприємства.

На сьогоднішній день немає чіткого визначення ресурсного потенціалу підприємства. Різні вчені і автори по-різному трактують дане поняття. Однак всі вони об'єднані загальним змістом, під яким існує певна сукупність різних видів ресурсів, що визначають економічний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі. Одні автори вважають, що під ресурсним потенціалом слід розуміти можливість господарюючого суб'єкта формувати сукупність здібностей, забезпечених певним складом і кількістю ресурсів з метою створення стійких конкурентних переваг [44,с.145]. Інші під

ресурсним потенціалом підприємства розуміють систему ресурсів, пов'язаних сукупністю матеріально-речових, енергетичних, інформаційних засобів, а також самих працівників, які використовують їх в процесі виробництва матеріальних благ і послуг [46, с.122].

Так, Б. Мочалова розглядає ресурсний потенціал як «сукупність можливостей факторів (ресурсів), що реалізуються в процесі виробництва матеріальних благ, а також невикористаних можливостей, більш ефективного використання виробничих, природних і науково-технічних ресурсів, необхідних суспільству для забезпечення економічного зростання і більш повного задоволення суспільних потреб» [28, с.45].

Р. Белоусов у своїй роботі розглядає питання співвідношення категорій «продуктивні сили» та «потужність», на основі чого величину ресурсного потенціалу визначає як обсяг випуску матеріальних благ, потужності, чисельність кваліфікованих робітників, інженерних і наукових кадрів, а про його якість можна судити, охарактеризувавши рівень продуктивності праці. Однак, слід відмітити, продуктивність праці не включає такий важливий аспект в ринкових умовах як конкурентоспроможність продукції, робіт і послуг [42, с.123].

На противагу викладеним вище поглядам, П. Ігнатовський стверджує, що ресурсний потенціал - це категорія більш об'ємна, ніж продуктивні сили, і включає до її складу ще кількість і якість трудових ресурсів, можливості, природні ресурси. Він у своїй роботі також наводить важливу тезу про спільне існування ресурсного потенціалу і механізму господарювання, що являють собою систему засобів, які застосовує підприємство (суспільство) для реалізації економічних законів [50, с.145].

А. Баранов розширює попередню думку, включаючи у це поняття ще такі потенціали: природно-енергетичний, інфраструктурний, кадровий, інформаційний, організаційний і екологічний [59, с.252]. Г.М. Александрова визначає «ресурсний потенціал підприємства» як «сукупність всіх економічних ресурсів і здатностей підприємства, які характеризують його

реальні можливості для досягнення стратегічних і тактичних цілей, а також отримання економічного ефекту»[2, с. 15]. Тотожній підхід спостерігаємо у роботі [39,с. 194], в якій ресурсний потенціал підприємства - це «сукупність взаємопов'язаних ресурсів, які використовуються для виробництва продукції. Величина цього потенціалу визначається обсягом окремих видів ресурсів (земельних, матеріальних і трудових), які перебувають у розпорядженні підприємства».

Характеризуючи ресурсний потенціал, слід враховувати, що в його склад входять не тільки ресурси, призначені для споживання в конкретному періоді, але і їх страхові та інші запаси. Тому ресурсний потенціал відображає і потенційну, а не тільки реальну, можливість його споживання в процесі суспільного виробництва. Формування ресурсного потенціалу є складним і трудомістким процесом, передбачає дослідження всіх складових системи в їх взаємозв'язку і динаміці.

Таким чином, вивчивши основні поняття авторів, ми вважаємо, що поняття ресурсного потенціалу підприємства можна розглядати з двох точок зору: з одного погляду, це сукупність матеріальних та інтелектуальних ресурсів, що володіють кількісними та якісними характеристиками; під іншим кутом зору, це здібності та навички ефективного використання та управління матеріальними і фінансовими ресурсами.

Ресурсний потенціал являє собою складну, динамічну, відкриту, ієрархічну, в деякій мірі стохастичну систему. Згідно з системним підходом виділяють структурні елементи ресурсного потенціалу, їх взаємозв'язки, аналізують розвиток даної системи, визначають джерела руху та їх спрямованість. Завдяки структурі система зберігає свої властивості при зміні внутрішніх і зовнішніх умов [1, с. 26]. Від цього залежить величина потенціалу, структура його ресурсів та її динамічність і рухливість.

Основними видами ресурсів, що використовуються підприємством є: технічні, технологічні, матеріальні, трудові, фінансові, нематеріальні, просторові, інформаційні, час і ресурси організаційної структури управління.

Саме за таким принципом найчастіше здійснюється виділення складових ресурсного потенціалу.

Ресурсний потенціал підприємства складається з суб'єктивно і об'єктивної складових. Вони ніби переплітаються між собою, створюючи цілісну систему ресурсного потенціалу господарського життя і соціально-економічного розвитку на рівні підприємства [40, с.100].

Об'єктивну складову пов'язують з природно-ресурсної та матеріально-речової формою потенціалу підприємства. Вони споживаються і відтворюються в тій чи іншій формі в процесі його функціонування. До них належить: виробничий потенціал, інвестиційний, фінансовий, інноваційний потенціал. Суб'єктивні складові пов'язують з суспільною формою їх прояву. Вони не споживаються, а виступають як передумова, загальноекономічний, загальногосподарський, соціальний фактор раціонального використання об'єктивних складових. До суб'єктивних складових потенціалу підприємства слід відносити потенціал організаційної структури управління, науково-технічний потенціал, маркетинговий, трудової, інтелектуальний, інфраструктурний, інформаційний потенціал [25, с.90]. Суб'єктивна складова ресурсного потенціалу підприємства визначається інтелектуальними і морально-етичними якостями персоналу, досвідом, знаннями, традиціями [61, с.435].

Опрацювавши спеціальну економічну літературу [5; 14; 15], нами було виділено основні складові ресурсного потенціалу (табл.1.1): інноваційний потенціал, виробничий, фінансовий, трудовий, інфраструктура, інформаційний, управлінський (функціональний), маркетинговий. Отже, ресурсний потенціал є системою організації, підприємства, установи та включає у свій склад велику кількість підсистем, які у свою чергу перебувають у постійній взаємодії між собою, впливають на діяльність та результати інших, а також є складовими ресурсного потенціалу необхідними для досягнення ефективної діяльності підприємства.

Таблиця 1.1. Складові ресурсного потенціалу підприємства

| Елемент | Характеристика |
|----------------------------|--|
| 1 | 2 |
| Об'єктивна складова | |
| Виробничий потенціал | наявні та приховані можливості підприємства щодо залучення та використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції (послуг). Склад виробничого потенціалу: потенціал землі та природо – кліматичні умови (можливості підприємства використати природні багатства у господарській діяльності); фондовий потенціал наявні та приховані можливості основних засобів, які формують технічні, технологічні бази виробничих потужностей підприємства; потенціал оборотних активів (частина виробничого капіталу підприємства у вигляді певної сукупності предметів праці конструкційних матеріалів, палива, енергії та різних допоміжних матеріалів, які перебувають у виробничих запасах, незавершеному виробництві, напівфабрикатах власного виготовлення та витратах майбутніх періодів); потенціал нематеріальних активів (сукупність можливостей підприємства використовувати права на нові або наявні продукти інтелектуальної праці в господарському процесі з метою реалізації корпоративних інтересів на засадах задоволення потреб) [26, с. 76; 16, с. 56]. |
| Фінансовий потенціал | обсяг власних, позичених і залучених фінансових ресурсів підприємства, якими воно може розпоряджатися для здійснення поточних та перспективних витрат [67, с.87]. Головною складовою фінансового потенціалу є інвестиційний потенціал – наявні та приховані можливості підприємства для здійснення простого та розширеного відтворення. Усі джерела коштів, які використовуються для формування фінансових ресурсів, можна поділити на дві групи: власні й позикові. Власні кошти формуються в момент створення підприємства, позикові кошти формуються в процесі діяльності підприємства |
| Інноваційний потенціал | сукупні можливості підприємства щодо генерації, сприйняття та впровадження нових, радикальних та модифікованих ідей для його системного, технічного, організаційного та управлінського оновлення [26, с.20]. Матеріально-технічні ресурси є речовинною основою інноваційного потенціалу, визначають його техніко-технологічну базу, впливають на масштаби й темпи інноваційної діяльності. Тому дуже актуально, особливо в наших умовах, орієнтувати його на створення нематеріаломістких нововведень, що дасть змогу максимально комплексно використовувати наявну сировинну базу, утилізацію відходів відповідно до екологічних вимог, що висуває суспільство до виробників [37]. |
| Інфраструктурний потенціал | збалансовані з можливостями виробництва можливості цехів, господарів та служб забезпечити необхідні умови для діяльності основних підрозділів підприємства та задоволення соціальних потреб його персоналу [45] |
| Інформаційний потенціал | єдність організаційно – технічних та інформаційних можливостей, які забезпечують підготовку й прийняття управлінських рішень та впливають на виробництво через збирання, зберігання обробки, поширення інформаційних ресурсів [60, с. 374]. |

| 1 | 2 |
|---------------------------|--|
| Суб'єктивна складова | |
| Трудовий потенціал | персоніфікована робоча сила, яка розглядається в сукупності своїх якісних характеристик [33, с.54]. Для характеристики трудового потенціалу підприємства використовують такі категорії як кадри, персонал, робоча сила, трудові ресурси, людські ресурси. Варто зазначити, що у доборі кадрів висуваються дві основні вимоги: професіоналізм співробітників та їх лояльність [35, с. 136]. Формування трудового потенціалу підприємства можна визначити як динамічний процес постійного розвитку та створення можливостей за рахунок різних джерел для його використання та реалізації [54, с. 280]. |
| Управлінський потенціал | навички та здібності керівника цих рівнів управління з формування, організації та створення належних умов для функціонування та розвитку соціально – економічної системи підприємства [12, с.79] |
| Маркетинговий потенціал | здатність підприємства систематизовано й планомірно спрямувати всі свої функції на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту [17, с.256] |
| Інтелектуальний потенціал | це продукт розумової, інтелектуальної роботи, продукт творчих зусиль, а також інтелектуальна власність. Результати інтелектуального потенціалу розглядаються з позиції попередньої інтелектуальної власності, яка під час свого руху приносить більшу вартість за рахунок додаткової вартості [34] |

Примітка. Систематизовано автором.

Кожний вид потенціалу є необхідною умовою функціонування організації. Від наявності, внутрішнього складу підсистеми, уміння користуватися, регулювати та управляти наявними ресурсами, проведення обґрунтованого аналізу та аудиту, планування розподілу ресурсів залежать результати діяльності організації.

Значення ресурсів для підприємств і організацій проявляється в трьох аспектах: в наявності прямої залежності між ресурсами і результативністю діяльності підприємства (організації); в досягненні ефективності діяльності за допомогою рішення задачі раціонального використання наявних ресурсів, яке виражається у виборі, що забезпечує максимальних результат напрямів їх застосування; в отриманні та нарощуванні конкурентних переваг на відповідному ринку або його сегменті [3, с.55].

Отже, ресурсний потенціал підприємства є сукупністю структурних елементів, котрі забезпечують ефективне функціонування та розвиток підприємства. Рівень конкурентоспроможності підприємства на внутрішніх та зовнішніх ринках формується під рівнем використання наявного ресурсного потенціалу та ефективністю їх використання. Вчені приділяють значну увагу дослідженням кожної складової ресурсного потенціалу окремо, залежно від об'єкта дослідження, вони по – різному наповнюють внутрішнім змістом та чинниками впливу конкретно досліджуваній елемент. Саме цим обумовлена неоднозначність у підходах до визначення сутності ресурсного потенціалу та його складових. Дослідивши роботи науковців, ми дійшли до висновку, що складовими ресурсного потенціалу підприємства є: маркетинговий, інформаційний, інноваційний, управлінський, трудовий, інфраструктурний, виробничий, фінансовий потенціали. Усі вони є взаємозалежними, взаємообумовленими та визначними у формуванні інших складових ресурсного потенціалу підприємства. Таким чином, ресурсний потенціал акумулює в собі значну частку можливостей ресурсовикористання і основне його значення полягає в створенні споживчої цінності в процесі господарської діяльності, забезпечує економічне зростання організації. Для розвитку ресурсного потенціалу підприємств та підвищення його конкурентоздатності необхідно розробити дієву систему управління ресурсним потенціалом підприємства.

1.2. Управління ресурсним потенціалом підприємства

Наявність ресурсного потенціалу на підприємстві ще не свідчить про ефективність діяльності підприємства. Ефективна діяльність підприємства забезпечується в першу чергу за рахунок якості використання ресурсного потенціалу та вміння уміло ним управляти. Інвестиції в ресурси є формою

оптимального капіталу, відомо що їхня якість дає змогу зменшити втрати, підвищити ефективність виробництва.

Наукові дослідження дедалі більше аналізують вагомість ресурсного потенціалу підприємства у конкурентоспроможності його. Виокремлено ресурсний потенціал підприємства як один з головних початкових внутрішніх факторів формування конкурентоспроможності підприємства [29, с. 221], котрий показує можливості розвитку підприємства. При цьому він визначається не просто кількістю та якістю ресурсів, які є на цей момент, а й їхнім оптимальним співвідношенням, відповідністю їхньої величини і складу потребам вирішуваних завдань [3, с. 55].

Найбільший інтерес представляє оптимізація ресурсного потенціалу, що спирається на якісну характеристику головних чинників, що зумовлюють конкурентоспроможність, розкривають перспективи її розвитку [30, с. 22].

В умовах жорсткої конкурентної боротьби для ефективного управління підприємством існує необхідність постійного ресурсного обґрунтування можливостей суб'єкта господарювання: оцінювання наявного ресурсного потенціалу та якості його використання, а також оцінка можливого ресурсного потенціалу, який би дав змогу підвищити результативність діяльності підприємства, ключовими показниками якої є позитивна динаміка доходів та прибутковості [15, с. 293].

Статистичні дані свідчать, що лише в 10% випадків кризові явища на підприємстві спричинені «хворобою» економіки країни, тобто близько 90% припадає на сферу управління [58, с. 145].

Відсутність адаптованих до сучасних економічних умов комплексних підходів до управління ресурсним потенціалом негативно впливає на якість управлінських рішень і є суттєвим уповільнювачем розвитку підприємств у відповідності до нових вимог економічної ситуації та ринку [17, с. 35].

Саме тому в сучасних умовах особливої актуальності набувають питання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. В ресурсному потенціалі закладена можливість розвитку підприємства у

заданому напрямку. Майбутня економічна вигода, закладена в ресурсах — це потенціал, який прямо чи опосередковано увійде у майбутні результати діяльності підприємства. Ступінь реалізації можливостей ресурсного потенціалу визначається результатами діяльності підприємства. Ресурси обмежені і в кількісному, і в якісному відношенні. Ті ж самі ресурси можуть бути використані різним чином.

Необхідним першочерговим завданням постає – з'ясування сутності поняття управління ресурсним потенціалом, яке стоїть у центрі уваги розвитку підприємства.

У самому загальному вигляді сутність управління визначається як процес цілеспрямованого, планомірного впливу на конкретну систему, здійснюваного різними методами з метою підтримки її у визначеному стійкому стані або переходу в новий (бажаний) стан відповідно до цілей підприємства з урахуванням властивих їй об'єктивних властивостей і закономірностей [57, с. 140]. Фесенко І. А. наголошує саме на процесі впливу різноманітних методів на досліджувану систему з використанням наявного ресурсного забезпечення та розвитку з метою реалізації цілей діяльності організації.

Управління потенціалом С. Чимшит вважає цілеспрямованим формуванням складу та структури утворюючих елементів потенціалу і встановлення взаємозв'язків між ними [62, с. 27]. Він свою увагу наголошує саме на формування та взаємодію складових елементів ресурсного потенціалу підприємства.

Управління потенціалом підприємства Лапін Є. В. розглядає як процес прийняття і здійснення управлінських рішень, спрямованих на раціональне використання, оптимізацію і нарощування економічного потенціалу підприємства з метою досягнення поставлених цілей і забезпечення стійкого функціонування і розвитку підприємства [31, с. 30]. Твердження Лапіна Є. В. є подібним до Фесенко І. А., оскільки він також в управлінні ресурсним потенціалом вбачає процес прийняття ефективних

управлінських рішень з метою розвитку підприємства та досягнення поставлених цілей.

Управління ресурсним потенціалом є постійним, безперервним, довгостроковим процесом.

Фаза формування ресурсного потенціалу є вихідною у відтворювальному процесі і від неї залежить результат використання сукупного потенціалу підприємства. Значення фази формування полягає в тому, що, перш ніж ресурси будуть використовуватися, вони повинні бути сформовані в кількісному і якісному відношенні і найбільш раціонально розподілені за напрямками діяльності підприємства [63, с.26].

Фаза використання ресурсного потенціалу підприємства є завершальною фазою відтворювального циклу і за своєю сутністю може бути характеристикою ефективності фази формування. Чим більший сформований ресурсний потенціал у кількісному і якісному відношенні, тим вища може бути його віддача у фазі використання.

У процесі функціонування підприємства відбувається фаза реалізації накопиченого ресурсного потенціалу. Процеси формування ресурсного потенціалу і його використання відбуваються одночасно і взаємопов'язано. Чим ефективніше використовується ресурсний потенціал, тим більше існує можливостей для його відновлення і нарощування [11, с.115].

Порівнюючи витрати на формування сукупного ресурсного потенціалу з результатами його використання на всіх етапах відтворювального циклу, можна оцінити ефективність його використання. Однак процес формування ресурсного потенціалу здійснюється не відразу, а протягом тривалого періоду, і тому результативність формування сукупності ресурсів можна оцінити тільки у довгостроковій перспективі [52, с. 134].

З метою аналізу потенціалу його варто розділити на категорії [68, с.35]:

1. Базовий потенціал (забезпечує підприємству можливість досягнення основних комерційних цілей, створення економічних цінностей та отримувати при цьому прибуток),

2. Прихований потенціал (активи, що не є конкурентною перевагою на сьогоdnішньому етапі, хоча у перспективі можуть перейти у базові цінності),

3. Збитковий потенціал (його наявність призводить до споживання ресурсів бюджету будь – якого прибутку для підприємства).

Для ефективного управління ресурсним потенціалом доцільно врахувати такі позиції:

- єдність і взаємодія ресурсів підприємства у процесі виробництва;
- оптимальне управління показниками, які визначають рівень використання і відтворення ресурсного потенціалу, виходячи як з локальних завдань, так і з завдань розвитку підприємства;
- варіантності у підвищенні ефективності функціонування підприємств, виходячи з можливої різноманітності;
- управління показниками ефективності використання ресурсного потенціалу під кутом зору пошуку оптимального рівня інтенсивності використання окремих видів ресурсів [26, с. 360].

У роботах західних вчених виділяються такі найбільш загальні функції управління, які можна використати, і стосовно системи управління ресурсним потенціалом підприємства, це є: планування, організація, управління і контроль [10, с. 74].

1. Планування являє собою спосіб управління підприємством через встановлення цілей і розробки стратегії, необхідної для досягнення зазначених цілей, а також збір і аналіз інформації для цього. Ця функція повинна посісти центральне місце, тому що регламентує поведінку об'єкта управління в процесі реалізації поставлених перед ним цілей, вимагає врахування всіх наявних ресурсів підприємства, вартості їх придбання, постачань, розподілу і раціонального використання.

2. Організація включає визначення особливих дій і ресурсів, які будуть необхідні для реалізації розробленого плану, а також прийняття рішень про розподіл повноважень, обов'язків і відповідальності. Це сукупність прийомів і методів раціонального сполучення елементів і ланок керуючої системи в її взаємозв'язку з керованим об'єктом і іншими керуючими системами в часі і просторі.

3. Функція управління здійснюється з метою забезпечення погодженої роботи у процесі виконання планових завдань виробничих і функціональних підрозділів підприємства.

4. Функція контролю повинна реалізовуватися на основі інформації про хід виконання планових завдань (даних оперативного, статистичного, бухгалтерського обліку), виявлення відхилень від установлених показників роботи й аналізу причин відхилень [9, с. 75].

Управління ресурсним потенціалом підприємства - це складна сукупність компонентів, що містить органи управління, цільові стратегічні установки, принципи, функції, структури, ресурси, методи, технології і інструменти, які тісно взаємопов'язані між собою, створюють інтеграційну цілісність і формують механізм впливу на підприємство, його ресурсний потенціал, соціально-економічні процеси, персонал з метою підвищення соціальної та економічної стійкості [56, с.260]. При цьому система управління потенціалом підприємства формується через механізм створення органів управління, цільових установок, принципів, функцій, структур, ресурсів, методів, технологій, інструментів управління, регулювання та координації підприємства (рис.1.1). Ця модель відображає зв'язок і певну залежність системи розвитку потенціалу від факторів: соціально-економічної політики і регулювання, умов зовнішнього середовища, сучасних досягнень і менеджменту, закономірностей управління. Дослідження теоретичних основ і практичного функціонування ресурсного потенціалу та його розвитку дозволяє виділити ряд його характерних ознак, зокрема, таких як [43, с.101]: гнучкість, адаптивність, маневреність; комплексність охоплення

вирішуваних проблем; раціональна реалізація специфічного потенціалу; ефективне використання нових інструментів менеджменту; раціональне побудова організаційної структури, децентралізація управління та посилення горизонтальних зв'язків; швидке реагування на різні зміни у внутрішній і зовнішній середовищі; активізація творчості, інноваційності, ініціативи; стимулювання ділової активності, розвиток стратегічного планування.



Рисунок 1.1. – Система управління ресурсним потенціалом підприємства

Джерело: [32, с.127].

Отже, управління ресурсним потенціалом підприємства повинно мати комплексний, регулярний характер і для успішної його реалізації необхідна розробка і впровадження відповідного підходу, який полягає у взаємозв'язаній розробці як соціально-економічної системи управління, що визначає цілі і зміст процесу управління, так і організаційної підсистеми, що визначає форму існування цього процесу.

При дослідженні управління потенціалом виявлено декілька підходів, що використовують вітчизняні та зарубіжні вчені.

Деякі дослідники у якості основних виділяють такі підходи, як системний, процесний та ситуаційний. Інші розширюють спектр дослідження порівнюючи додатково комплексний, функціональний, маркетинговий, підприємницький, природний, інноваційний, нормативний, інтеграційний, динамічний, поведінковий, структурний, стратегічний та ін. Розглянемо основні з них з акцентом на сутність та цільову спрямованість підходу (Додаток А).

Кожний науковий підхід характеризує управління ресурсним потенціалом підприємства з точки зору, яка притаманна та в якій мірі висвітлює сутність цього підходу.

Проте, який би підхід до управління керівники не обирали, все рівно усій системі управління ресурсним потенціалом притаманні такі властивості:

- складність — ресурсний потенціал підприємства включає складові, які в свою чергу, можна поділити на дрібні елементи;
- структурність — ресурсному потенціалу підприємства притаманна певна ієрархічна побудова, яка відображає зміст і співвідношення його складових і здатна підтримувати цілісність;
- динамічність — ресурсний потенціал підприємства формується та розвивається в умовах нестабільного середовища, враховуючи відкритість та динамічність змін його зовнішнього середовища, вивчати ресурсний потенціал в статичному стані неможливо;
- адаптивність — ресурсний потенціал підприємства має швидко реагувати на зміни, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- пропорційність — усі елементи ресурсного потенціалу підприємства формуються в умовах узгодженості їх кількості;
- часова обмеженість — реалізація ресурсного потенціалу в підприємства, це завдання довгострокового характеру, яке обумовлено неможливістю врахування всіх факторів впливу на його величину у короткостроковому періоді;

- реалістичність — чинники, що формують ресурсний потенціал підприємства, повинні мати конкретну практичну спрямованість [32, с. 130].

- цілісність – всі елементи потенціалу підпорядковані загальній меті;

- взаємозалежність та альтернативність елементів;

- здатність потенціалу до розвитку [41, с.45].

Необхідно зазначити, що суб'єкт системи управління завжди відіграє активну роль по відношенню до об'єкту. За допомогою сукупності в функцій суб'єкт заставляє процеси, що відбуваються розвиватися із заданою програмою. Водночас суб'єкт є похідним від об'єкту управління, адже його зміст і функції визначаються останнім [18, с. 68; 27, с. 167].

Дослідження сутності процесу управління ресурсним потенціалом дозволило сформулювати такі принципові позиції щодо управління ресурсним потенціалом:

1. Ресурсний потенціал підприємства повинен розглядатись, як організована сукупність потенційних можливостей з формування, накопичення, розподілу та використання ресурсів підприємства у раціональному співвідношенні між їх видами, що структурно, функціонально і організаційно взаємодіють у процесі досягнення цілей підприємства на певному етапі його розвитку. Кожний вид ресурсів надає сукупність можливостей досягнення підприємством поставлених перед ним цілей. Оскільки підприємство є цілісною системою, то в результаті взаємодії всіх складових ресурсного потенціалу досягається ефект синергії, тобто виникають нові властивості, якими кожен окремих вид ресурсу не володіє.

2. Основні характеристики ресурсного потенціалу підприємства:

- динамічний характер існування його (циклічність розвитку окремих елементів по стадіям життєвого циклу);

- наявність внутрішньо-структурних зв'язків та впливу елементів;

- схильність до вичерпання;

- підпадає під вплив комплексу зовнішніх та внутрішніх факторів;

- характеризується складним комплексом взаємопов'язаних показників та ступенем реалізації ресурсного потенціалу підприємства (РПП).

3. Процес оцінки обсягів та динаміки РПП та його складових передбачає постійне порівняння фактичного рівня РПП, еталонного рівня РПП та планового (цільового) РПП.

Важливим положенням управління ресурсним потенціалом підприємства є оцінка ефективності того чи іншого виду ресурсу, де корисний результат діяльності підприємства порівнюється з витратами на отримання цього корисного результату.

Загальна економічна ефективність ресурсного потенціалу підприємства визначається відношенням загального результату діяльності підприємства до витрат, які були задіяні для отримання цього результату. Кінцева результативність усіх господарських заходів, явищ та процесів, що відбуваються на підприємствах, повинні оцінюватись з позиції критеріїв і показників економічної ефективності [64, с. 111].

4. Управління РПП повинно розглядатись, як складний упорядкований, систематичний процес розробки, прийняття, реалізації та контролю управлінських рішень щодо цілеспрямованого впливу на складові ресурсного потенціалу з метою досягнення еталонного для даного інтервалу часу (оперативного, тактичного, стратегічного) рівня потенціалу за кожною його складовою задля найбільш повної реалізації можливостей підприємства.

Цей підхід до управління ресурсним потенціалом підприємства має ряд переваг, оскільки йому є характерні:

- систематичність, складність та упорядкованість управління РПП;
- підкреслює цілеспрямованість впливу на складові РПП;
- встановлює за мету досягнення еталонного значення ресурсного потенціалу за окремими складовими та враховує відповідні часові інтервали процесу управління;

- представляє факт досягнення еталонного значення рівня потенціалу за окремими складовими та у сукупності, як необхідну умову для найбільш повної реалізації потенційних можливостей підприємства.

Таким чином, проведені теоретичні дослідження підходів до визначення ресурсного потенціалу дають змогу стверджувати, що ресурси підприємства, їх структура, обсяг, якість, та інноваційність виступають основою формування його конкурентоспроможності. Рівень конкурентоспроможності зумовлюється оптимальним поєднанням ресурсів підприємства та потенціалу спроможностей і компетенцій працівників. управління ресурсним потенціалом підприємства є великою системою взаємопов'язаних та доповнюючих компонентів, котрі впливають на функціонування підприємства на ринку. Після опрацювання, аналізу та систематизації джерел наукової літератури було виділено 8 основних видів ресурсного потенціалу, котрі забезпечують повноцінне функціонування підприємства, організації чи установи. Важливою умовою ефективного та продуктивного розвитку життєвого циклу підприємства є правильний вибір підходу до управління ресурсним потенціалом підприємства, обраним відповідно до стратегічної стратегії підприємства та галузі розвитку.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ МІСЬКИЙ ЛІКУВАЛЬНО- ДІАГНОСТИЧНИЙ ЦЕНТР»

2.1. Особливості формування ресурсного потенціалу закладу охорони здоров'я

В умовах ринкової економіки перед підприємствами, установами, в тому числі у сфері охорони здоров'я, стоять різні стратегічні завдання, такі як підвищення якості послуг, їх конкурентоспроможності, покращення результатів виробничої та економічної діяльності, вирішення яких неможливо без оптимального ресурсного забезпечення. Практичні аспекти формування ресурсного потенціалу закладу охорони здоров'я розглянемо на прикладі КП «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр», що створене за рішенням Хмельницької міської ради шляхом злиття Хмельницької міської поліклініки №1, Хмельницької міської поліклініки №2, Хмельницької міської поліклініки №3, Хмельницької міської поліклініки №4 та комунального закладу «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр» в комунальне підприємство «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр» Хмельницької міської ради.

Для задоволення потреби населення в медичній допомозі, заклади охорони здоров'я повинні мати достатню кількість фінансових, трудових, інформаційних і матеріально-технічних ресурсів. В сучасних економічних умовах більшість закладів охорони здоров'я відчуває нестачу ресурсів, що посилюється неефективним їх використанням. В умовах обмеження фінансування, оптимальне використання наявного ресурсного потенціалу закладу охорони здоров'я є необхідною умовою успішного функціонування

галузі. Управління ресурсним забезпеченням медичних послуг в сучасних умовах дозволить зробити процес використання ресурсів охорони здоров'я більш раціональним, орієнтованим на підвищення результативності, ефективності діяльності медичної організації, а також посилення її конкурентоспроможності. Система управління ресурсним забезпеченням вирішує наступні завдання:

- визначення рівня конкурентоспроможності основних видів медичних послуг, медичної організації в цілому;
- оцінка структури, динаміки ресурсів медичної організації;
- аналіз ефективності використання ресурсів, в тому числі втрат економічних ресурсів на підприємстві;
- вибір основної стратегії і тактики ресурсного забезпечення;
- планування розвитку ресурсного забезпечення медичної організації з урахуванням обраних перспективних цілей і доступності ресурсів;
- здійснення запланованих заходів, пов'язаних з розвитком ресурсного забезпечення медичної організації.

Під формуванням системи управління ресурсним забезпеченням медичних послуг в роботі розуміється комплекс процесів планування, організації, контролю, що характеризуються набором організаційно-економічних взаємозв'язків і взаємодій, покликаних вирішувати питання розвитку ресурсного забезпечення відповідно до пріоритетів і завдань даної медичної організації. Планування передбачає цілепокладання і визначення проблем, пов'язаних з величиною, структурою та ефективністю ресурсного забезпечення медичної організації. На організаційному етапі конкретизуються завдання, розробляються і реалізуються заходи щодо організації процесу ресурсного забезпечення реалізованих організацією медичних послуг. Процес контролю включає перевірку ступеня досягнення поставлених цілей, достовірності отриманих результатів, а також виявлення проблем, які потребують коригування системи управління ресурсним забезпеченням.

Рішення завдання формування і розвитку системи управління ресурсним забезпеченням в комунальних медичних закладах може бути представлено у вигляді наступного алгоритму [53, с.с124]:

виявлення проблеми ресурсного забезпечення медичної організації і оцінка актуальності цієї проблеми;

визначення провідних чинників і розробка способів вирішення проблеми;

аналіз структури існуючої системи управління ресурсним забезпеченням і визначення елементів, що обмежують отримання необхідних результатів (успішної циклічної реалізації етапів ресурсного забезпечення);

оцінка ступеня впливу обмежуючих елементів на досягнення необхідного стану ресурсного забезпечення та визначення пріоритетів;

побудова набору альтернативних варіантів перетворення системи управління ресурсним забезпеченням, що дозволяють досягти його рівня, відповідного критеріям результативності, ефективності та конкурентноспроможності,

вибір альтернативного варіанта для реалізації відповідно до визначених пріоритетів;

перетворення системи управління ресурсним забезпеченням;

оцінка отриманих результатів.

Вибирають такі економіко-управлінські рішення, які є кращими за комплексом показників для реальних умов з урахуванням економічних, соціальних, юридичних, політичних та ін. аспектів. Рішення (обраний альтернативний варіант) встановлює, яким чином буде заповнений проміжок між існуючим і запланованим станом системи. Новий стан системи управління ресурсним забезпеченням повинно забезпечувати поліпшення показників по пріоритетному напрямку оцінки ресурсного забезпечення (рис. 2.1).

Заклади охорони здоров'я отримують матеріальні цінності різними шляхами. Це може бути як придбання за рахунок бюджетних асигнувань,

субвенцій, так і надходження на умовах централізованого постачання, або ж як благодійна допомога від фізичних та юридичних осіб.

Розглянемо особливості формування і використання ресурсів закладу охорони здоров'я, які обумовлені його статусом як комунального підприємства, а також суспільним характером послуг, що надаються.



Рисунок 2.1 - Алгоритм оцінки ресурсного потенціалу закладу охорони здоров'я

Примітка. Складено автором.

Так як КП «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр» є комунальною організацією, то управлінням ресурсним потенціалом має ряд особливостей. По-перше, всі закупівлі здійснюються за рахунок субсидій, наданих з державного бюджету та місцевого бюджету. По-друге, закупівлі можуть здійснюватися за рахунок грантів, що передаються безоплатно і безповоротно громадянами та юридичними особами, в тому числі іноземними громадянами і іноземними юридичними особами, а також

міжнародними організаціями, які отримали право на надання грантів на території України. По-третє, за рахунок коштів, отриманих при здійсненні ними інший що приносить дохід діяльності від фізичних осіб, юридичних осіб, в тому числі, в рамках, передбачених його установчими документами основних видів діяльності.

Складовою ресурсного забезпечення є медикаментозне забезпечення. Новим механізмом медикаментозного забезпечення пацієнтів первинної допомоги є повне або часткове відшкодування вартості лікарських засобів під час амбулаторного лікування осіб. Цей механізм отримав назву «Урядова програма «Доступні ліки» [47; 48] (або програма реімбурсації). Його було запроваджено з 1 квітня 2017 року.

Першим кроком бюджетної установи у процесі закупівлі ліків є визначення потреби в них. Потребу в ліках обраховує фармакотерапевтична комісія закладу охорони здоров'я з визначення потреб у лікарських препаратах, до складу якої входять головний лікар (або його заступник), заступник головного лікаря з економічних питань, завідувач лікарняної аптеки (фармацевт, провізор) або головна медична сестра. Положення про комісію та її склад затверджує керівник закладу охорони здоров'я. До складу комісії можуть входити представники пацієнтських чи громадських організацій, що гарантуватиме прозорість процесу формування потреби в лікарських засобах.

Обраховувати потребу в ліках на наступний рік необхідно на початку бюджетного процесу — в серпні-вересні поточного року. Потреба визначається згідно з Порядком визначення обсягів потреби в закупівлі лікарських засобів закладами і установами охорони здоров'я, що повністю або частково фінансуються з державного та місцевих бюджетів (наказ МОЗ України від 11.07.2017 № 782). Порядок встановлює механізм визначення потреби в лікарських засобах і передбачає використання двох методів — методу захворюваності та методу споживання. Потребу в лікарських засобах можна розрахувати за допомогою одного з методів або їх поєднання. Вибір

здійснюється закладом охорони здоров'я. Щоб запобігти дефіциту лікарських засобів, при розрахунку їхньої кількості необхідно врахувати втрати 3%.

До потреби включаються два розрахунки: перший містить лікарські засоби, визначені Національним переліком основних лікарських засобів (постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2009 № 333 (зі змінами від 27.12.2018), наказ МОЗ України від 11.07.2017 № 782); інший розрахунок складається на ліки поза Національним переліком, які зареєстровані в Україні в установленому законом порядку і відповідають галузевим стандартам.

Після узгодження на засіданні комісії переліку препаратів та обсягів необхідних коштів кожен заклад охорони здоров'я складає бюджетний запит на наступний рік з розрахунками, до якого включаються обсяги потреби в ліках у повному обсязі. Бюджетні запити подають головним розпорядникам коштів, тобто департаментам (управлінням) охорони здоров'я обласних державних адміністрацій, міським радам, фінансовим органам районних державних адміністрацій [49].

Заклади охорони здоров'я зобов'язані розміщувати у відкритому доступі інформацію про залишки ліків, придбаних за кошти державного та місцевих бюджетів. Списки наявних препаратів і закупівельні ціни на них оприлюднюються на дошках оголошень у лікарнях і на сайтах департаментів охорони здоров'я. Це дозволяє пацієнтам перевірити, чи наявні безоплатно препарати, які їм виписують їхні лікарі. Крім того, більшість закладів охорони здоров'я використовують можливість оперативного розміщення інформації на сайті «Є ліки» (<https://eliky.in.ua>) — зручному та простому у використанні інструменті, що допомагає зробити облік ліків прозорим та доступним для громадськості.

Медицина провадиться закладом на підставі ліцензії та за наявності: приміщень, що відповідають установленим санітарним, епідеміологічним, гігієнічним нормам і правилам, протипожежним нормам і правилам за наявності дозволу органу державного пожежного нагляду; приладів, обладнання, оснащення відповідно до Табеля оснащення виробами

медичного призначення лікувальних та діагностичних кабінетів амбулаторно-поліклінічних закладів.

Пріоритетним завданням медичного закладу є надання якісної медичної послуги, що передусім залежить від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами, ефективності їх використання, часу, який буде витрачено на лікування пацієнта. Правильне планування кадрової потреби медичного закладу є основним фактором підвищення якості медичної послуги, скорочення витрат на персонал та скорочення часу простоїв медичного обладнання.

Після скасування наказу МОЗ від 23.02.2000 р. № 33 «Про штатні нормативи та типові штати закладів охорони здоров'я» саме на керівника КНП покладається відповідальність за планування потреби в персоналі та укомплектування штату працівниками. Оптимізація укомплектованості медичного закладу підвищує ефективність діяльності підприємства. Неудокомплектованість призводить до зайвого навантаження працівників, емоціонального вигорання, стомленості, а відповідно, до зниження якості медичної послуги, втрати ділового іміджу КНП, збільшення кількості скарг та незадоволених лікуванням пацієнтів.

Складаючи бюджет витрат на персонал, перш за все слід правильно визначити потребу в кадрах за категоріями персоналу. Для цього слід установити період планування (рік або на більш тривалий період). На підставі аналізу руху кадрів, їх плинності, а також відповідно до стратегічного плану розвитку підприємства прогнозувати показники приймання та вибуття персоналу, показники укомплектованості кадрами. Планування потреби в персоналі дозволить оптимізувати витрати на нього.

Щодо фінансового потенціалу, то основним джерелом фінансування КП «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр» є кошти медичної субвенції та місцевих бюджетів. Кожен заклад охорони здоров'я, що уклав договір з НСЗУ, отримує кошти відповідно до кількості пацієнтів. Тариф на надання медичних послуг ПМД у межах Програми медичних

гарантій у вигляді капітаційної ставки 2020 року становить 600, 48 грн. за одного пацієнта. Заклади вторинної меддопомоги отримують кошти залежно від кількості пролікованих випадків. Бюджетний кодекс України не забороняє здійснювати фінансування на утримання комунальних закладів охорони здоров'я будь-якої форми господарювання. Тож за наявності коштів у місцевому бюджеті можна передбачити оновлення медичного обладнання, капітальний ремонт чи реконструкцію приміщень, оплату комунальних послуг та енергоносіїв КНП тощо. Також місцеві ради можуть затвердити програму фінансової підтримки медичного закладу, в якій передбачити фінансування на визначені програмою

Інші види доходів визначають згідно з укладеними господарськими договорами про надання послуг. До цієї групи включають: плату за оренду приміщень медичні послуги громадянам, з якими не укладено декларації медичні послуги іноземцям кошти від реалізації активів благодійну та гуманітарну допомогу тощо.

Таким чином, нами розглянуто особливості формування ресурсного потенціалу закладу охорони здоров'я, проаналізуємо основні показники КП «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр».

2.2. Аналіз ресурсного потенціалу закладу охорони здоров'я

Оцінку ресурсного потенціалу установи охорони здоров'я доцільно проводити в розрізі складових його елементів: фінансового, трудового і матеріально-технічного потенціалів на основі системи показників.

Фінансовий потенціал медичної організації є сукупністю фінансових ресурсів з різних джерел надходження і можливості їх раціонального використання. В структурі фінансування переважають бюджетні асигнування, власні доходи (від надання платних послуг) займають незначну частку порівняно з бюджетним фінансуванням, хоча спостерігається їх

незначне збільшення за досліджуваний період (табл.2.1).

Таблиця 2.1 Джерела фінансування діяльності КП «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр» як складова фінансового потенціалу

| Показник | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. | Темп росту 2019 р. до 2017 р. |
|---|----------|----------|----------|-------------------------------|
| Бюджетні асигнування, грн. | 18455678 | 17346100 | 16758020 | 90,8 |
| Власні доходи: | 1292456 | 1498367 | 1510400 | 116,9 |
| доходи від надання послуг (виконання робіт), грн. | 542456 | 768367 | 804400 | 148,3 |
| плата за оренду державного майна, грн. | 750000 | 730000 | 706000 | 94,1 |
| Разом доходи | 19748134 | 18844467 | 18268420 | 92,5 |
| Співвідношення власних та бюджетних коштів, % | 7,0 | 8,6 | 9,0 | 128,7 |

Примітка. Складено автором за даними КП «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр».

Проблема забезпеченості кваліфікованими медичними кадрами підприємств, установ, організацій є важливою та актуальною і її вирішення неможливе без участі держави. В регулювання відносин між системою освіти і медициною провідна роль належить саме їй. Відтак для розв'язання назрілих проблем потрібно розробити державну кадрову політику в Україні, спрямовану на забезпечення медицини кваліфікованими кадрами.

Для аналізу кадрового забезпечення, необхідно мати дані, які б характеризували в різних аспектах працівників, яких бракує підприємству. Ці дані, з одного боку, слугували б основою при формуванні для центру зайнятості заявки на потребу працівників підприємству, а з другого – допомогли здійснювати контроль за фактичним виконанням цих заявок зазначеним центром.

Тому метою складання вихідних відомостей є отримання для аналізу даних, які б характеризували в різних аспектах забезпеченість структурних

підрозділів і КП «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр» в цілому працівниками з необхідною кваліфікацією тощо. З метою визначення показника укомплектованості кадрами були проаналізовані зведені відомості щодо професійної структури штатного персоналу КП «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр» та отримані наступні дані (рис. 2.2.).

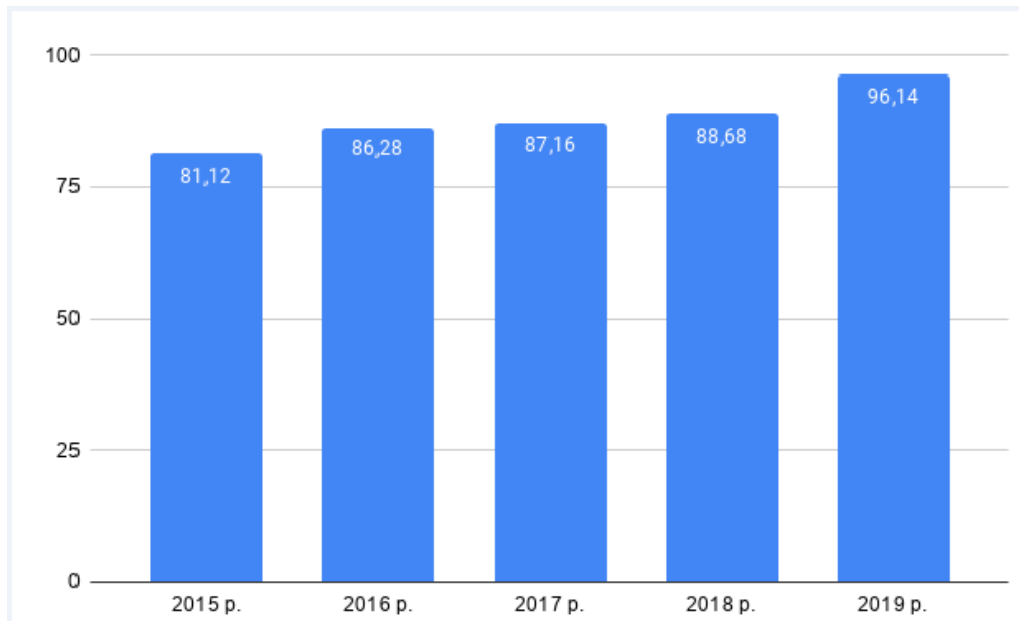


Рисунок 2.2. Рівень укомплектованості кадрами
КП «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр»

Примітка. Складено автором за даними КП «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр»

Як видно з даних рис. 2.2. стовідсоткової укомплектованості не спостерігалось в жодному з періодів. Найбільший відсоток укомплектованості був у 2019 (96,14%). В інших періодах він не перевищував позначки 88,68%, а в 2015 р. становив 81,12%, що на 15,02% менше рівня 2019 р., що безумовно, свідчить про зниження дефіциту кадрів, особливо лікарів та молодшого медперсоналу, що можна пояснити особливостями роботи закладу. Укомплектованість штатів в цілому по всіх категоріях персоналу становить 85,46%, при цьому укомплектованість штатів лікарів і середнього медичного персоналу знаходиться на більш високому рівні, ніж по інших категоріях персоналу (93,3% і 92,8% відповідно).

Укомплектованість за посадами молодшого медичного персоналу укомплектованість значно нижче - 81,49%, а по іншому персоналу тільки 68,9%.

Коефіцієнт сумісництва в цілому по закладу дорівнює 1,45, в тому числі: для лікарів - 1,17, СМП - 1,45, ММП - 1,57, іншого персоналу - 1,91 (рис.2.3).

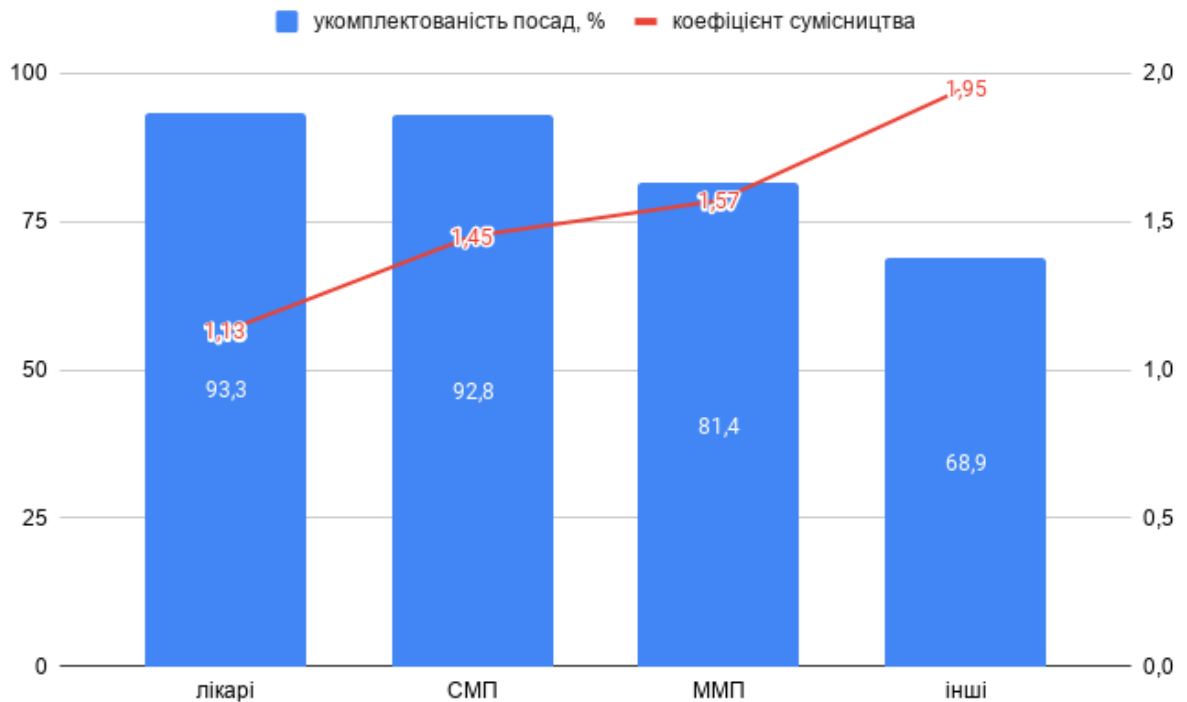


Рисунок 2.3. Рівень укомплектованості кадрами та коефіцієнт сумісництва в розрізі посад КП «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр»

За сучасних умов необхідно акцентувати увагу на якісних характеристиках трудового потенціалу працівників. Вивчення розподілу працівників за рівнем кваліфікації КП «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр» виявило наступні проблеми: відсутність чіткого критерію оцінки рівня кваліфікації за окремими категоріями персоналу на основі його професійної і функціональної структури; відсутність інформації щодо необхідної кваліфікації окремих груп працівників з урахуванням характеру професій і виконуваних працівниками функцій. На нашу думку, це заважає забезпеченню оптимального суміщення різних кваліфікаційних

рівнів і оптимальному поділу праці працівників залежно від їх кваліфікації, а також обмежує можливості аналізу, не дозволяє вчасно приймати рішення про необхідність заміни відсутніх працівників.

Аналіз кваліфікаційної структури персоналу свідчить про переважання кваліфікованих працівників: так у 2019 році їх питома вага становила 43,43 % (рис. 2.4). У той же час на підприємстві спостерігається тенденція збільшення питомої ваги висококваліфікованих працівників (на 5,91%) при одночасному зменшенні чисельності некваліфікованих (скорочення за п'ять років становило 8,09% для відповідної категорії).

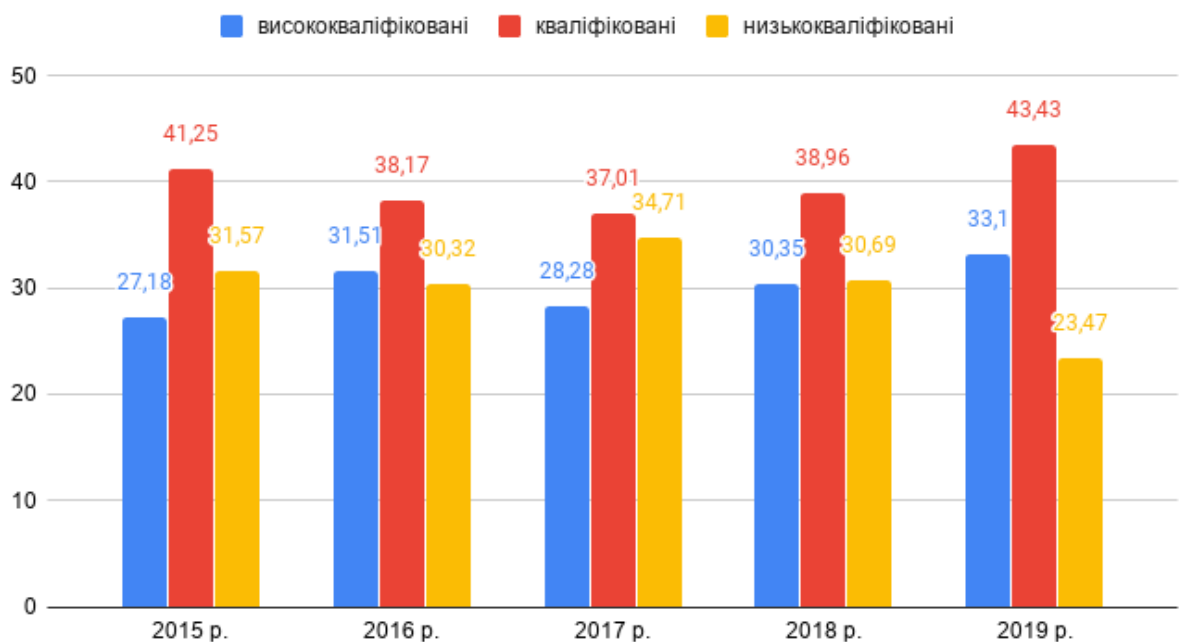


Рисунок 2.4. Динаміка кваліфікаційного рівня працівників КП «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр» за 2015-2019 рр.

Примітка. Побудовано автором на основі даних КП «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр»

Однак значна частка некваліфікованих працівників свідчить про відсутність стимулів та заохочень з боку керівництва до підвищення кваліфікації персоналу. Крім того, цим також можна пояснити тенденцією, яка є характерною для більшості вітчизняних підприємств. Працівники

високої кваліфікації залишають підприємство, переходячи в приватні медичні заклади, де більш висока заробітна плата, або взагалі йдуть у інші комерційні структури і працюють не за фахом, втрачаючи при цьому свою кваліфікацію. А нові працівники, які приходять на зміну тим, що звільнилися, у тому числі й молоді, не мають достатнього досвіду і навичок.

Одним з основних компонентів реформування галузей бюджетної сфери, включаючи і охорону здоров'я, є оплата праці, яка розглядається в сучасних умовах як ефективний інструмент управління персоналом з метою підвищення якості надаваних населенню соціальних послуг.

З метою залучення в державні та комунальні медичні організації кваліфікованих фахівців і ліквідації відтоку медичних кадрів в приватні медичні організації необхідно сформувати умови, що дозволяють медичним працівникам зазначених медичних організацій отримати конкурентний рівень заробітної плати. Розглянемо структуру витрат на матеріально-технічне забезпечення лікарні.

Таблиця 2.2 Структура видатків КП «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр» на матеріально-технічне забезпечення

| Назва статті витрат | 2017 р. | | 2018 р. | | 2019 р. | | Темп росту 2019 року до 2017 року, % |
|-----------------------------|----------|------|---------|------|-----------|------|---|
| | грн. | % | грн. | % | грн. | % | |
| Запаси разом, у т.ч.: | 458756,1 | 100 | 904707 | 100 | 1986700 | 100 | 433,1 |
| продукти харчування | 15597,7 | 3,4 | 21693 | 2,4 | 61587,7 | 3,1 | 394,9 |
| медикаменти | 330763,1 | 72,1 | 669696 | 74,0 | 1513865,4 | 76,2 | 457,7 |
| паливно-мастильні матеріали | 29819,1 | 6,5 | 62958 | 7,0 | 160922,7 | 8,1 | 539,7 |
| запасні частини | 3670,1 | 0,8 | 8137 | 0,9 | 21853,7 | 1,1 | 595,5 |
| МШП | 34406,7 | 7,5 | 54559 | 6,0 | 129135,5 | 6,5 | 375,3 |
| інші матеріальні запаси | 44499,3 | 9,7 | 87664 | 9,7 | 99335 | 5,0 | 223,2 |

Примітка. Побудовано автором за даними КНП «Вузлова лікарня станції Шепетівка».

З 2017 року спостерігалось зменшення витрат в абсолютному вираженні в усіх напрямках і статей. Причому в структурі загальних запасів витрати на медикаментозне забезпечення медичного закладу стабільно складають 72-76%, що дозволяє визначити дане значення як необхідну частку запасів від загального обсягу матеріальних запасів.

Структура витрат є стабільною протягом періоду, що аналізується. Найбільшу питому вагу в структурі видатків загального фонду займає заробітна плата – 67 %, нарахування на оплату праці – 14,1 %, матеріальні витрати – 15,2 % (рис.2.5), вони мають найбільший вплив на зміну суми видатків по кошторису.

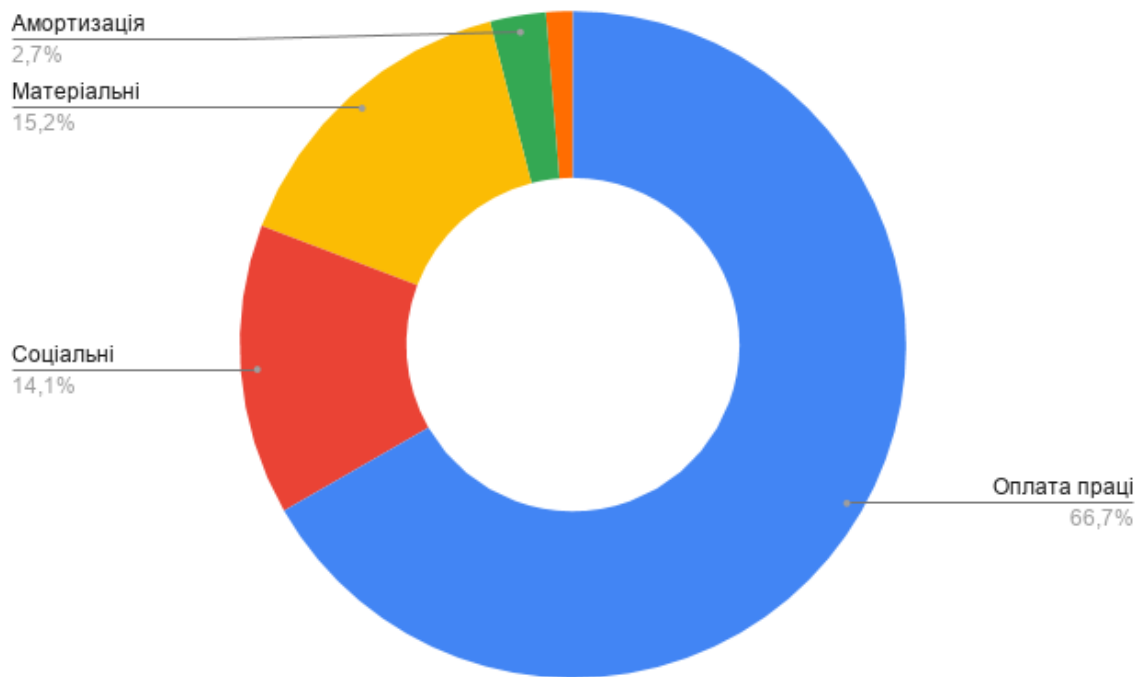


Рисунок 2.5 – Структура видатків КП «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр» за 2019 рр.

Примітка. Побудовано автором на основі даних КП «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр»

Спостерігається поступове зростання витрат, що обумовлено індексацією заробітної плати, збільшенням вартості та обсягів необхідних медикаментів, енергоресурсів для забезпечення належної діяльності

медичного закладу. У структурі матеріальних витрат, як вже говорилося вище, найбільшу питому вагу займають видатки на придбання предметів, матеріалів, обладнання та інвентарю, а також оплата комунальних послуг та енергоносіїв. Таке співвідношення витрат на формування ресурсного потенціалу є типовою для комунальних закладів охорони здоров'я, що свідчить про необхідність пошуку напрямів зниження витрат та раціонального використання ресурсного потенціалу.

Основні засоби закладу охорони здоров'я є найважливішою складовою ресурсного потенціалу та включають будівлі різного призначення, ліжковий фонд, медичне обладнання, інструменти, транспортні засоби, виробничі та господарський інвентар. Величина основних активів медичного закладу, як правило, пов'язана з обсягами надання медичної допомоги та визначає їх технічні параметри та вартість. Частка цієї складової ресурсного потенціалу закладу в структурі майна становить 51%, хоча спостерігається зниження їх вартості у зв'язку із старінням основних засобів. За результатами аналізу у 2017–2019 рр., технічний стан основних засобів КП «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр» є задовільним (рисунк 2.6).

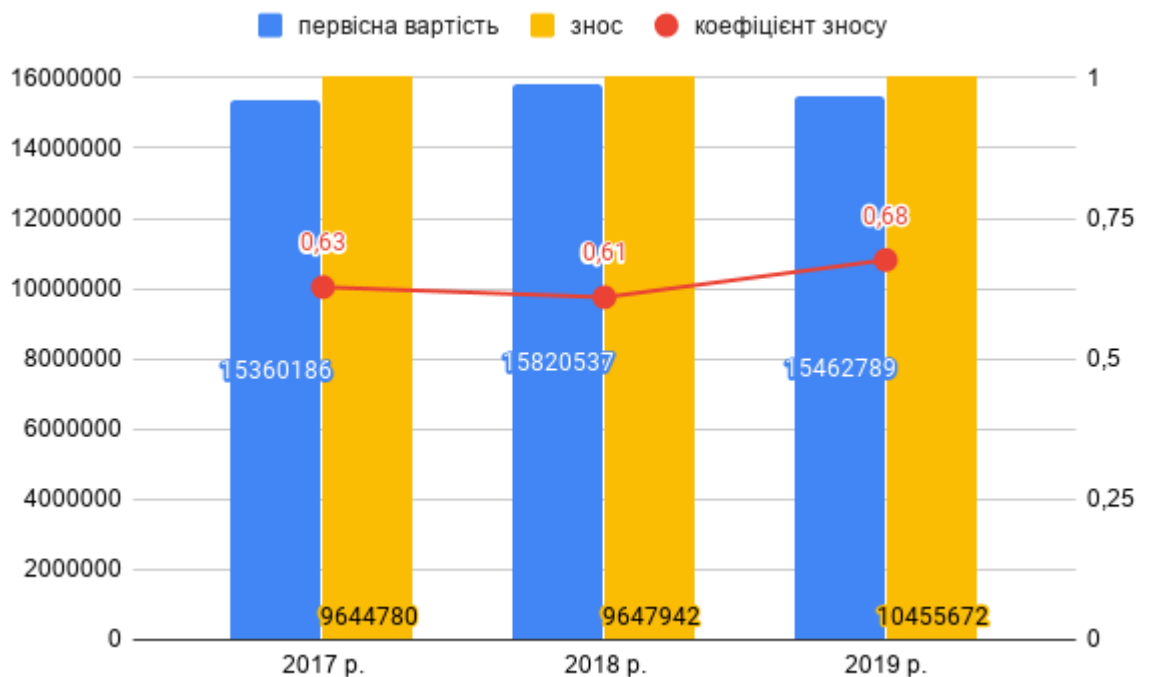


Рисунок 2.6 – Динаміка технічного стану основних засобів

КП «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр» за 2019 рр.

Примітка. Побудовано автором на основі даних КП «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр»

Як бачимо намітилась стійка тенденція до зниження придатності основних засобів на фоні повільного їх оновлення, що свідчить про зниження ресурсного потенціалу. Це, перш за все пов'язано із недостатнім фінансуванням закладу, відсутністю значних власних доходів, які можна б було спрямувати на оновлення техніко-технологічної бази.

Динаміка основних показників діяльності підприємства за 2017-2019 роки, представлених на рис.2.7, демонструє наступні зміни ресурсного потенціалу закладу. Лише у 2019 році вартість майна закладу скоротилась на 2%. Відбулось суттєве скорочення майнового потенціалу підприємства, оскільки обсяг капіталу за 2019 рік порівняно з 2016 роком зменшився на 550528 грн., або 5 %. Простежується переважне зменшення матеріально-технічної бази, про що свідчить динаміка вартості основних засобів, яка у 2019 році вона знизилась на 13% порівняно із 2017 роком. За рахунок цього вартість оборотних активів збільшилась.

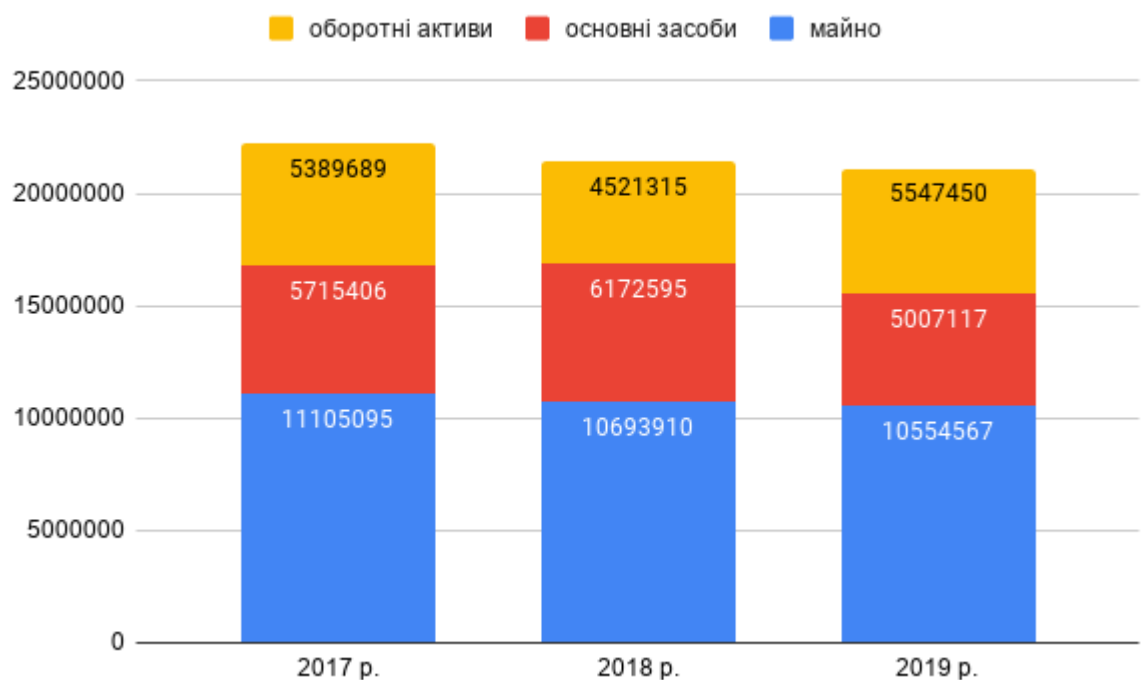


Рисунок 2.7 – Динаміка майнового потенціалу КП «Хмельницький міський

лікувально-діагностичний центр» за 2019 рр.

Примітка. Побудовано автором на основі даних КП «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр»

Підґрунтям підвищення медичної, соціальної та економічної ефективності діяльності закладу охорони здоров'я є впровадження інноваційних технологій лікування, діагностики, профілактики та реабілітації захворювань, вдосконалення управління та професійної підготовки медичних кадрів закладів охорони здоров'я. Для оцінювання рівня інноваційного потенціалу КП «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр» нами проведено опитування серед лікарів. Дослідженням охоплено 248 лікарів, які становлять третину усього персоналу закладу, що є достатньою вибіркою. При дослідженні забезпечено умови збереження конфіденційності інформації про респондентів. Заповнення анкет проведено під час оперативних нарад у закладу. Метою опитування є вивчення професійної думки лікарів щодо інноваційності організації медичної допомоги в закладі. Результати представлені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 Оцінка рівня інноваційності надання медичної допомоги пацієнтам (%)

| Показник | Позитивна оцінка | Негативна оцінка | Не визначився з відповіддю |
|---|------------------|------------------|----------------------------|
| Рівень інноваційності матеріально-технічного забезпечення лікувально-діагностичного процесу | 36,7 | 45,2 | 18,1 |
| Рівень інноваційності забезпечення ліками та засобами медичного призначення | 22,9 | 46,4 | 30,7 |
| Рівень інноваційності забезпечення медичними виробами одноразового використання | 19,4 | 57,3 | 23,3 |
| Рівень інноваційності клієнтоорієнтованих процесів | 15,1 | 63,3 | 21,6 |

Примітка. Побудовано автором на основі даних КП «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр»

Отримані в ході опитування та наведені в таблиці 2.3 дані вказали на високий рівень незадоволеності лікарів закладу рівнем інноваційності матеріально-технічного забезпечення лікувально-діагностичного процесу (45,2 %) і забезпечення ліками та засобами медичного призначення (46,4%). Найнижчим рівнем інноваційності характеризуються клієнтоорієнтовані процеси - інформаційність сайту, електронний запис на прийом, отримання результатів аналізу на електронні пристрої, розміщення замовлення щодо необхідних матеріальних цінностей тощо.

Таким чином, в результаті аналізу ефективності використання ресурсів КП «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр» були визначені сильні та слабкі сторони забезпечення закладу фінансовими, трудовими і матеріальними ресурсами (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 Точки росту та проблемні зони ресурсного потенціалу КП «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр»

| Точки росту | Проблемні зони |
|---|---|
| 1 | 2 |
| Фінансовий потенціал | |
| Зростання обсягу надходжень від платних послуг і інших видів діяльності, що приносить дохід діяльності Зростання бюджетного фінансування в результатів зростання кількості підписаних декларацій | В структурі фінансування незначна частка (менше 10%) власних доходів В структурі витрат незначна частка витрат на придбання обладнання - |
| Трудовий потенціал | |
| - збалансована структура штатів: лікарі - 19,7%, СМП - 35,4%, ММП - 26,4%; - досить висока забезпеченість штатами за штатними нормативами: для лікарів - 90,15%, для СМП - 94,74%; - порівняно висока укомплектованість штатів: по лікарях - 93,3%, СМП - 92,8%; - оптимальне значення коефіцієнта сумісництва для лікарського персоналу - 1,17; - середній вік лікарів - 44 роки; медичних сестер - 38 років; - високий рівень кваліфікації медперсоналу: 82% лікарів і 76% СМП | - низька укомплектованість штатів ММП - 81,39%, іншого персоналу - 68,9%; - високе значення коефіцієнта сумісництва для СМП - 1,45, ММП - 1,57, іншого персоналу - 1,91; - значна частка лікарів старше 55 років - 23%; - не можливість закладу збільшити заробітну плату персоналу, запропонувати соціальний пакет послуг тощо; - відтік кваліфікованих кадрів у приватні медичні заклади. |

| | |
|---|--|
| мають кваліфікаційні категорії, в тому числі вищу категорію - 57,2% лікарів і 58,4% ММП | |
|---|--|

Продовж.табл.2.4

| 1 | 2 |
|--|--|
| Матеріально-технічне оснащення | |
| <ul style="list-style-type: none"> - можливість закупівлі медичного обладнання та медикаментів за рахунок бюджетних коштів в рамках відповідних програм; - стовідсоткова забезпеченість закладу відповідно до табеля оснащення; - отримання економії за рахунок організації матеріально-технічного забезпечення через публічні закупівлі; - можливість закупівлі медичного обладнання та медикаментів поза Нацпереліком та табелям оснащення | <ul style="list-style-type: none"> - повільне оновлення основних засобів, зокрема медичного призначення; - високий коефіцієнт зносу основних засобів, зокрема медичного призначення; - незначна сума власних коштів, що спрямовуються на закупівлю медичного обладнання та медикаментів; - зменшення вартості майна, зокрема за рахунок вартості основних засобів; |
| Інноваційний потенціал | |
| <ul style="list-style-type: none"> - обізнаність персоналу щодо інноваційних технологій, їх готовність до використання в практичній діяльності | <ul style="list-style-type: none"> - низький рівень інноваційності матеріально-технічного забезпечення закладу; - повільне впровадження управлінських інновацій в діяльність закладу. |

Примітка. Складено автором.

Таким чином, нами здійснено комплексну оцінку ресурсного потенціалу КП «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр», що дозволяє говорити про переважний розвиток кадрового потенціалу, в той час такі складові як матеріально-технічне оснащення, інноваційний потенціал значно відстає у порівнянні із приватними медичними закладами. Це є наслідком обмеженості бюджетних коштів на фінансування закладів охорони здоров'я в Україні, обмежена можливість запровадження платних послуг у поєднанні із низькою платоспроможністю споживачів. Вирішення цих проблем лежить як в площині загальної політики уряду у сфері охорони здоров'я (зокрема

поступове запровадження страхової медицини) та в пошуку механізмів нарощування ресурсного потенціалу, використовуючи механізми управління, доступні на рівні закладу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Удосконалення інструментів управління ресурсним потенціалом закладу охорони здоров'я

Ефективність управління ресурсним потенціалом безпосередньо пов'язана з конкурентоспроможністю підприємства, яку можна визначити як комплексну характеристику, що відображатиме порівняльну ефективність використання ресурсного потенціалу, що переважно створюється раціональним залученням і використанням, як самих ресурсів, так і ефектів їх взаємодії в певний часовий проміжок.

Розробка заходів щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом повинна будуватись на використанні сучасних методик і принципів:

- формування спрямованості управлінських імпульсів на зміну стану ресурсного потенціалу в бік підвищення ефективності його використання;
- формування систем управління, розрахованих на облік факторів зовнішнього впливу;
- формування методів управління потенціалом попиту, ринкового ресурсу;
- впровадження в управлінську практику інноваційних методів впливу на ресурсний потенціал.

Процес нарощування ресурсного потенціалу закладу є одним із напрямів загальної стратегії і повинен передбачати управління ресурсами так, щоб результат їх взаємодії був фактором успіху в досягненні стратегічних, тактичних і операційних цілей діяльності підприємства.

З метою підвищення конкурентоспроможності ресурсного потенціалу КП «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр» нами розроблена модель, що дозволяє ідентифікувати проблеми його використання, і здійснити комплекс управлінських впливів, спрямованих на забезпечення ресурсної стійкості закладу (рис.3.1).

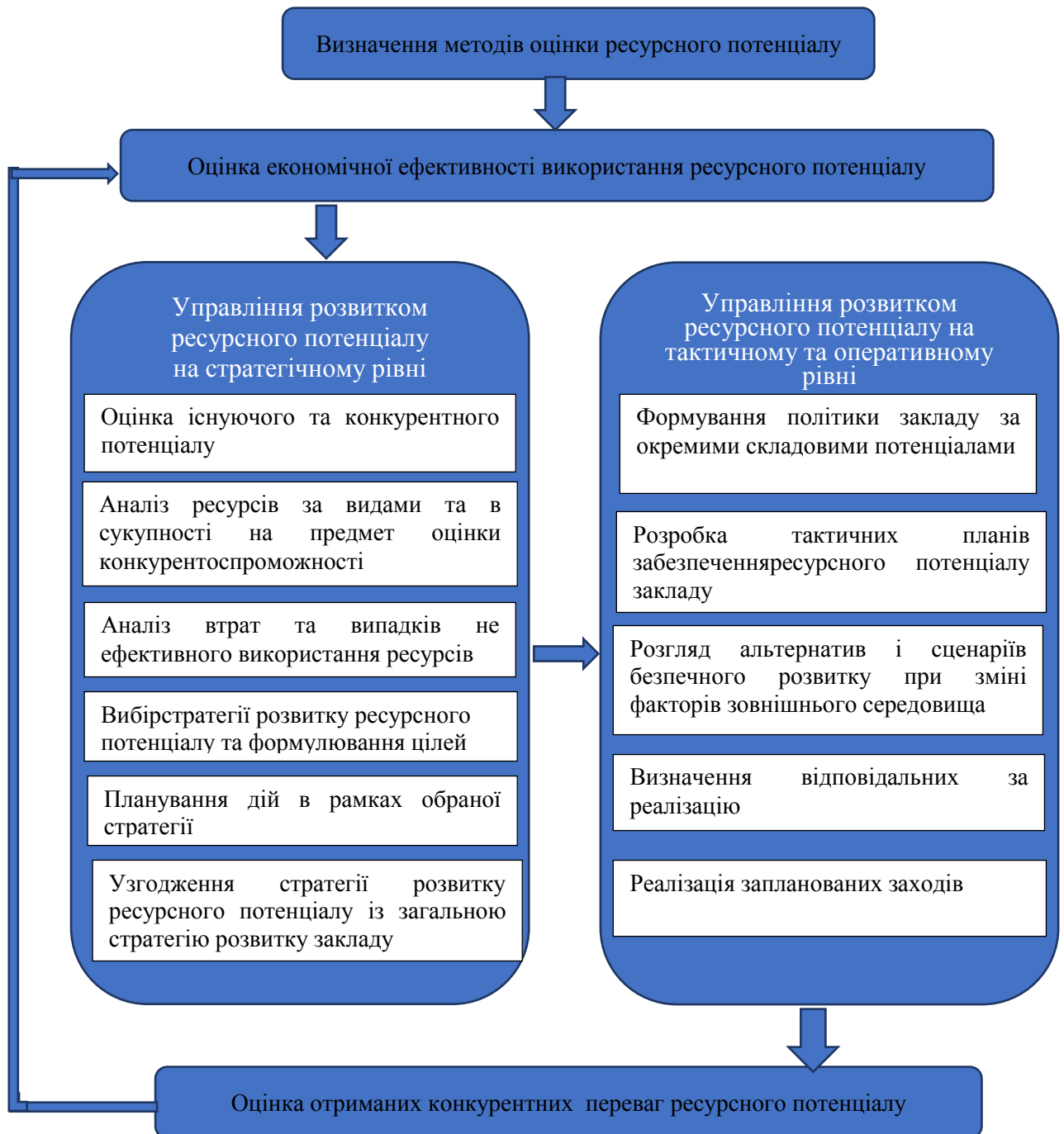


Рисунок 3.1 - Модель підвищення конкурентоспроможності ресурсного потенціалу закладу охорони здоров'я

Примітка. Пропозиції автора.

Визначення потреби в стратегічних ресурсах при формуванні ресурсного потенціалу обов'язково повинно також враховувати зміст і характер цілей, що ставить перед собою заклад охорони здоров'я, а також ті властивості ресурсів, які сприяють формування конкурентних переваг.

Цінним для стратегічного ресурсного потенціалу якістю ресурсу є його неповторність конкурентами. Таким чином, необхідно визначити умови, що забезпечують складовим ресурсного потенціалу такі якості як унікальність, специфічний спосіб їх накопичення, невизначеність для конкурентів причинно-наслідкових зв'язків (конкуренти часто не можуть розібратися, що саме є цінним ресурсом і як, за допомогою яких зв'язків і залежностей, деяка послідовність подій породжує і підтримує існування цього цінного ресурсу), економічне перешкоджання копіювання (наприклад, наявність патентів, програм). Загальна характеристика унікальності складових ресурсного потенціалу може бути представлена у вигляді наступної матриці (табл.3.1).

Таблиця 3.1. Матриця оцінки унікальності ресурсів КП «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр»

| Складові ресурсного потенціалу | Легкість копіювання (не унікальні) | Може бути скопійовано (низький рівень унікальності) | Труднощі копіювання (середній рівень унікальності) | Неможливість копіювання (Високий рівень унікальності) |
|------------------------------------|------------------------------------|---|--|---|
| 1.Трудовий потенціал: | | | | |
| - управлінський; | | | | |
| - лікарський | | | | |
| - середній молодший персонал | | | | |
| - обслуговуючий | | | | |
| - | | | | |
| 2. Матеріально-технічне оснащення: | | | | |
| - діагностичне обладнання | | | | |
| - лабораторне обладнання | | | | |
| - | | | | |
| 3. Фінансовий потенціал | | | | |
| 4. Інноваційний потенціал | | | | |

Примітка. Пропозиції автора.

Таким чином, бачимо, що КП «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр» за жодною із складовим ресурсного потенціалу не характеризується високим ступенем унікальності, що спроможні забезпечити закладу безумовні конкурентні переваги. Отже, при формуванні стратегії розвитку ресурсного потенціалу закладу необхідно враховувати в якості цільових орієнтирів відповідні конкурентні переваги.

Розробка стратегії формування ресурсного потенціалу підприємства закладу передбачає розробку не тільки стратегічних цілей, але й конкретного плану дій з досягнення цих цілей. Для цього слід застосовувати функції, методи та принципи розробки тактичних та оперативних планів, формулюванням відповідних правил і процедур, визначенням не лише того, що і коли робити, а й як (саме тих, хто реалізовуватиме заплановано).

При розробці тактичних та оперативних заходів з підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом, як динамічної системи, в першу чергу звертають увагу на ресурси, що володіють додатковим внутрішнім потенціалом, реалізація якого через організацію ресурсозбереження дозволяє підвищити ефективність діяльності і внести інноваційні підходи в структуру і функціонування.

На тактичному рівні проблема ресурсозбереження як фактор підвищення конкурентоспроможності ресурсного потенціалу закладу охорони здоров'я стоїть досить гостро, що обумовлено відсутністю єдиного і чіткого механізму, що дозволяє комплексно розробити і реалізувати рішення щодо ресурсозбереження у цій сфері.

Ресурсоефективність в закладі охорони здоров'я досягається різними методами: організаційними, технічними, технологічними. Більшість організацій часто впроваджують тільки традиційні технічні заходи, що дозволяють економити окремі види ресурсів, не маючи загальної установки на ресурсозбереження. У той же час процес організації функціонування закладу охорони здоров'я повинен формуватися як взаємодія формальної системи планування і поточних ситуаційних рішень в загальній структурі

управління. Необхідно орієнтуватися на такий сценарій розвитку, при якому застосування ресурсозберігаючих принципів господарювання передбачає економічне зростання і збереження якісних характеристик процесу надання медичної допомоги.

Найбільш важливим аспектом впровадження ресурсозбереження є визначення процесів, що забезпечують функціонування закладу, аналізу і планування ресурсних потоків для забезпечення ресурсного балансу, введення інструменту управління споживання ресурсів. Схематично цей процес відображений на рис.3.2.

При розробці нормативів щодо оптимізації використання ресурсів в процесі діяльності необхідно визначити всі процеси, що забезпечують функціонування закладу охорони здоров'я. Для виявлення всіх процесів необхідно провести аналіз ресурсних потоків в закладі з метою формування ресурсного балансу об'єкта. Процес оптимізації споживання ресурсів включає наступні компоненти:

1. Аналіз результатів і звітів ресурсних балансів. На даному етапі: визначаються питомі показники ресурсу споживання; здійснюється порівняння нормативних і питомих показників споживання.

2. Визначення потреби в ресурсах по процесам функціонування закладу.

3. Формування планових ресурсних балансів з використанням уточнюючих нормативів витрат. В якості цільових параметрів в процесі планування враховуються: питомі нормативи; прогнози щодо демографічного стану в місті; показники провідних закладів.

4. Ресурсоаудит; виявлення відхилень від планових режимів споживання.

5. Управління за результатами виявлення відхилень в режимах ресурсозбереження та використання ресурсів; управління за результатами.

6. Перехід в початок процесу ресурсозбереження: аналіз результатів і звітів ресурсного балансу; початок процесу планування наступного етапу зниження ресурсоспоживання.

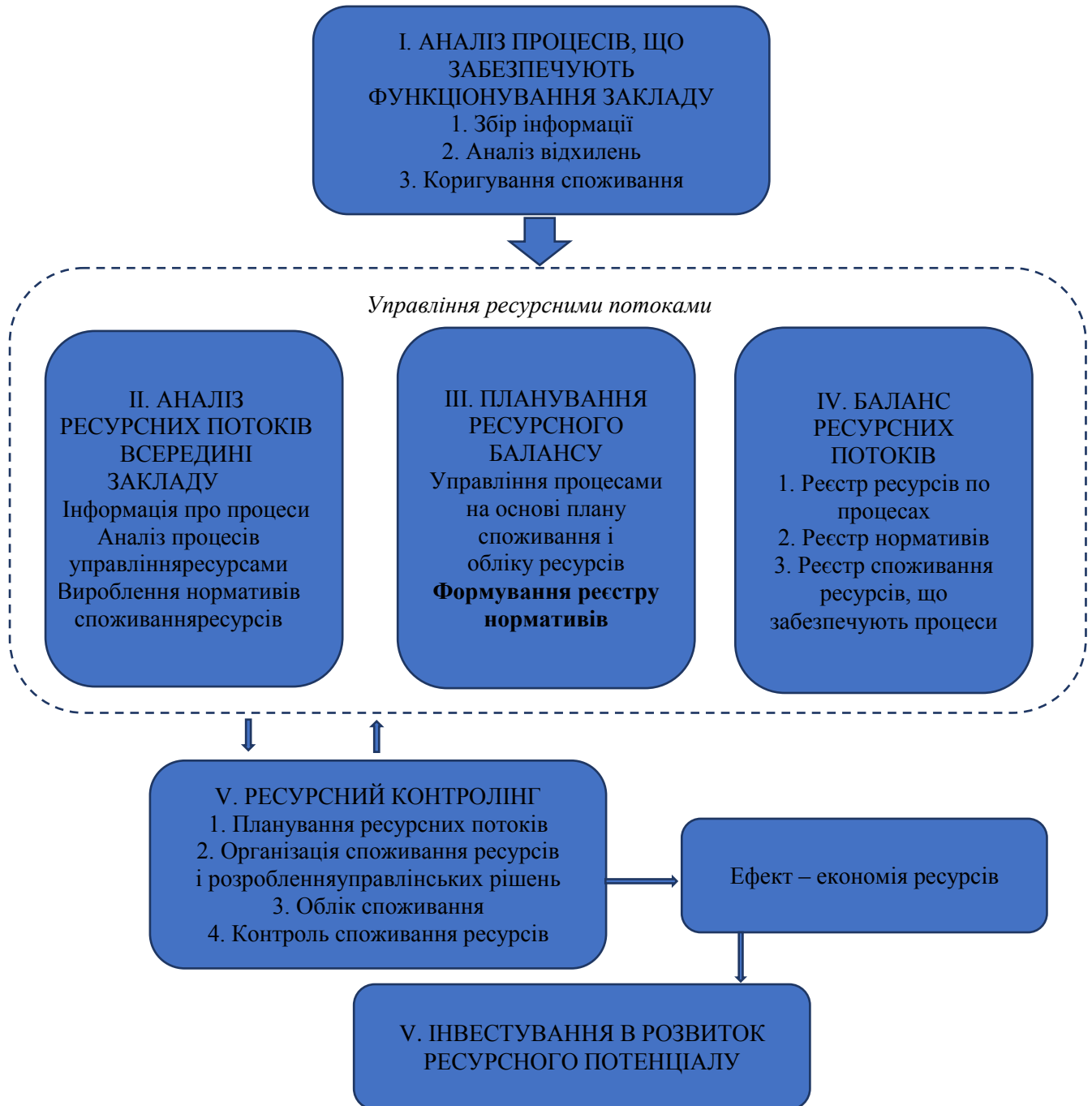


Рисунок 3.2. Взаємозв'язок ресурсозбереження в закладі охорони здоров'я та розвитку ресурсного потенціалу

Примітка. Пропозиції автора.

Як вже говорилося вище, при розробці нормативів щодо оптимізації використання ресурсів в процесі діяльності необхідно визначити всі процеси, що забезпечують функціонування закладу охорони здоров'я (рис.3.3.):

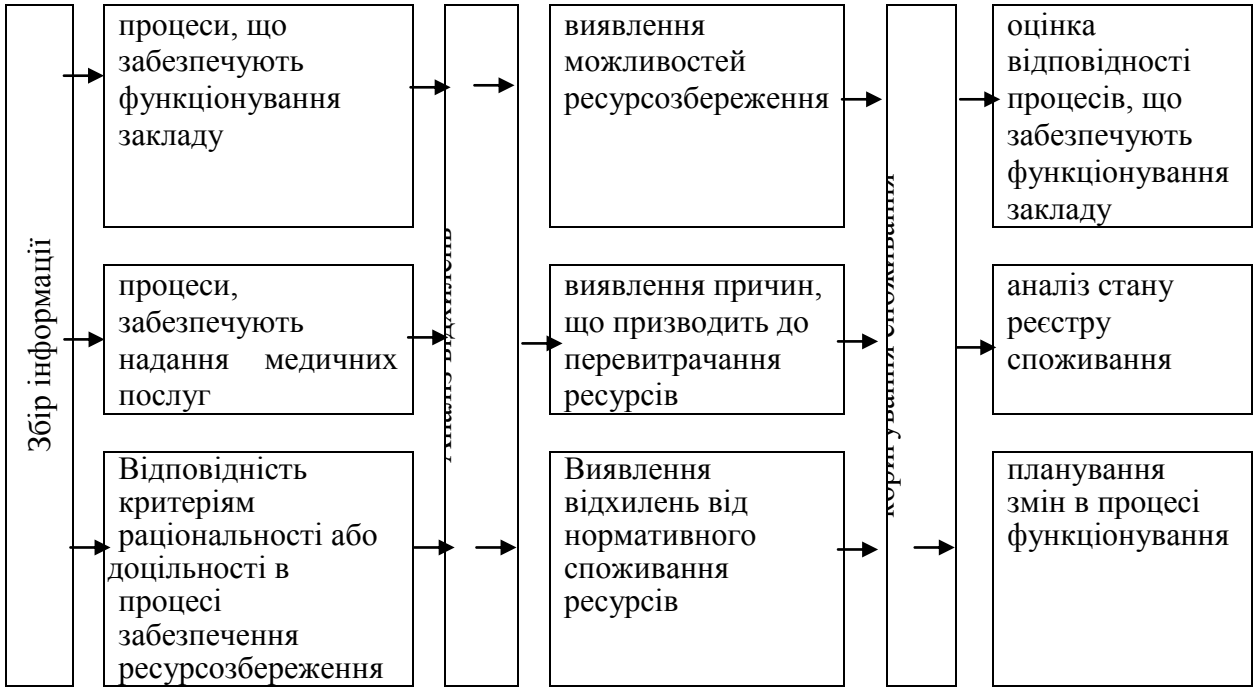


Рисунок 3.3. Визначення процесів, що забезпечують функціонування закладу охорони здоров'я та пов'язаних із використанням ресурсів

Примітка. Пропозиції автора.

Пропонується використовувати три типи реєстрів (реєстр ресурсів, реєстр нормативів і реєстр споживання ресурсів) – рисунок 3.4.



Рисунок 3.4. – Схема балансів ресурсних потоків закладу охорони здоров'я

Примітка. Пропозиції автора.

Реєстри є бази даних, в яких зберігається інформація про ресурси, що забезпечують рівень стійкості системи ресурсоспоживання і рівні споживання на різних процесах, що забезпечують функціонування закладу охорони здоров'я [65, с.156]. Таким чином, маючи дані по ресурсах і встановлені нормативи споживання ресурсів закладів охорони здоров'я можна знайти необхідні значення споживання ресурсу, при якому забезпечується необхідний рівень стійкості. За рахунок реєстру ресурсів нормативів і реєстру споживання ресурсів відбувається визначення оптимальних рівнів стійкості; що дозволяє підвищити ресурсоефективність закладу, а також створити комфортне і бережливе середовище закладу.

Інструментом аналізу планування управління і контролю споживання ресурсів в закладі в механізмі ресурсозбереження є ресурсний контролінг. Під контролінгом мається на увазі забезпечення успішного функціонування організаційної системи (підприємства, організації, установи) в довгостроковій перспективі [51]. Щодо функціональності контролінг можна визначити як орієнтовану на перспективу систему інформаційно-аналітичної, методичної та інструментальної підтримки керівництва при реалізації циклу управління по всім функціональним сферам діяльності підприємства і процесам [66, с.182]. В свою чергу, під ресурсним контролінгом слід розуміти єдину керовану систему підтримки діяльності в області ресурсозбереження на основі даних ресурсного обліку (реєстру ресурсів), спрямовану на вироблення рекомендацій для прийняття господарських рішень [36] (рисунок 3.5).

Використання ресурсного контролінгу дозволяє управляти ресурсозабезпеченням закладу, підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити стійкість функціонування закладу. Економія від більш ефективного використання ресурсів може бути спрямована на заходи щодо нарощування ресурсного потенціалу.



Рисунок 3.5 - Роль ресурсного контролінгу в механізмі ресурсозбереження та нарощування ресурсного потенціалу

Примітка. Пропозиції автора.

При вирішенні питань, пов'язаних із визначенням заходів зниження ресурсоспоживання або нарощування ресурсного потенціалу та шляхів їх досягнення є важливим залучення різних груп персоналу - від молодшого медичного персоналу до керівників. Найбільш привабливою формою організаційної структури при такій роботі стає проектна команда - сформовані групи, в яких виконавці закріплені за проектом реалізації програми заходів з управління ресурсозбереженням на період до його завершення і повністю підпорядковані керівнику проекту. Робочі групи може

бути запропонована наступна таблиця для викладення пропозицій щодо зниження ресурсозбереження або розвитку ресурсного потенціалу (табл.3.2).

Таблиця 3.2 Лист пропозицій щодо розвитку ресурсного потенціалу закладу

| № п / п | Опис проблеми ресурсовикористання/ Напрямок нарощування ресурсного потенціалу | Проектна група, П.І.Б. автора ідеї | Пропозиція | Альтернативні варіанти вирішення проблеми | Статус пропозиції | Результат |
|---------|---|---|--|---|---|-------------------------|
| 1. | Низька діагностична якість флюорографа внаслідок морального та фізичного зношення | Група №1 | Оновлення обладнання | 1. Підготовка проекту на участь у конкурсі. 2. Лізинг медичного обладнання. 3. Закупівля за рахунок бюджетних коштів. | Прийнято варіант 2 - лізинг медичного обладнання | В процесі обґрунтування |
| 2. | Не відповідність пропускної спроможності пунктів забору аналізів потребам | Група №2 | Залучення волонтерів, перш за все з числа студентів медичних закладів, до організації забору аналізів на дому (із використанням власного транспорту) | Збільшення числа пунктів забору крові в амбулаторіях | Створена волонтерська бригада для забору аналізів на дому та в амбулаторіях | В процесі обґрунтування |

Примітка. Пропозиції автора.

За такої структури формування команди виконавців найкраще реалізуються вимоги системного і програмно-цільового підходу до управління ресурсним потенціалом, відповідно до яких вся проектна діяльність організовується не з позиції сформованої ієрархії підпорядкування, а з позиції урахування досягнення кінцевої цілі проекту. Цим підвищується відповідальність за кінцеві результати реалізації цілей, скорочуються терміни реалізації заходів, підвищується ступінь зацікавленості працівників та їх відповідальності за реалізацію заходів [4, с.7]. Сформована робоча група після завершення реалізації програми чи заходів розпускається.

Таким чином, нами розглянуто напрями удосконалення управління ресурсним потенціалом закладу охорони здоров'я, що полягають у запровадженні стратегічного та тактичного планування його розвитку: визначенні стратегічно важливих складових ресурсного потенціалу, що сприяють посиленню конкурентоспроможності закладу та реалізації загальної стратегії розвитку закладу; розробка заходів ресурсозбереження на засадах ресурсного контролінгу із залученням працівників закладу тощо.

3.2. Напрями нарощування ресурсного потенціалу закладу охорони здоров'я

Підґрунтям нарощування ресурсного потенціалу для забезпечення медичної, соціальної та економічної ефективності функціонування системи охорони здоров'я є впровадження інноваційних технологій лікування, діагностики, профілактики та реабілітації захворювань, вдосконалення менеджменту та професійної підготовки медичних кадрів закладів охорони здоров'я. Інноваційний потенціал відіграє вирішальну роль у розвитку будь-якого сектору економіки, зокрема і сектору охорони здоров'я. Враховуючи, що проведений вище аналіз показав, що за цією складовою спостерігається найбільше відставання від інших складових та найменший внесок у формування конкурентоспроможності ресурсного потенціалу, вважаємо за доцільне зупинитись на цьому аспекті.

Одним із ключових компонентів інноваційного потенціалу є розробка основних принципів та технологій застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, медичних інформаційних систем як окремого напрямку підвищення ефективності системи охорони здоров'я. Рациональне використання інноваційних медичних інформаційних систем суттєво впливає на підвищення якості та доступності медичних послуг населенню, у тому числі за рахунок зручного моніторингу та аналізу показників якості медичної допомоги, планування та управління ресурсами первинної ланки.

Без застосування сучасного комп'ютерного та програмного забезпечення практично неможливо забезпечити повноцінний моніторинг стану здоров'я населення, формувати потоки пацієнтів і керувати ними та ресурсними базами, здійснювати зворотний зв'язок і оперативний контроль за дотриманням нормативів та стандартів лікування, забезпечувати перехід від постатейного бюджетування до сучасних методів економічного управління у сфері охорони здоров'я. Впровадження інформаційних систем є значним інформаційним та фінансовим підґрунтям для керівників закладів охорони здоров'я на шляху до розширення автономізації та зміцнення ресурсного потенціалу в нових економічних умовах.

Стратегічним вектором розвитку КП «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр», що забезпечить нарощування інноваційного потенціалу та досягнення його конкурентних переваг є концепція «розумної поліклініки. «Розумна поліклініка» - це медичний заклад, який використовує найсучасніші цифрові технології, що дозволяють поліпшити якість медичних послуг, спростити медичні робочі процеси, знизити навантаження на персонал клініки, і в кінцевому рахунку підвищити рівень задоволеності пацієнтів.

Розумна поліклініка може складатися з декількох «шарів» - від самого зовнішнього, які забезпечує перебування пацієнтів в лікувальному закладі, до внутрішнього, який може, наприклад, контролювати стан інженерних систем клініки, параметри мікроклімату, критерії енергоспоживання в залежності від призначення приміщень, забезпечувати всю логістику і техобслуговування обладнання. Це складне рішення, технології для якої ще тільки розробляються і в Україні ще не впроваджено в повному обсязі. Окремі елементи цієї концепції вже впроваджують як у КП «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр», так і в інших закладу охорони - це стосується послуги «поліклініка без черг» на основі впровадження E-health для віддаленого запису на прийом, однак цієї опцією не вичерпуються можливості цифрізації медицини. Розглянемо можливості впровадження

розумної поліклініки для розвитку ресурсного потенціалу закладу охорони здоров'я та його конкурентоспроможності. Стратегічні пріоритети, зокрема ті, що спроможні сформувати унікальні конкурентні переваги, відображені у табл.3.3.

Таблиця 3.3 Напрями нарощування ресурсного потенціалу закладу охорони здоров'я в рамках концепції «Розумна поліклініка»

| Складові розумної поліклініки | Характеристика | Ефект |
|--------------------------------------|--|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Розумний моніторинг енергії будівель | розробляється і впроваджується автоматизована система обліку споживання ресурсів, яка визначає скільки електроенергії, теплоенергії і води споживає будівля. Інтенсивність роботи кліматичних установок автоматично коригується залежно від зовнішньої і внутрішньої температури, а також з урахуванням кількості людей в приміщенні, динаміки показань температурних датчиків, часу доби. | В цілому по об'єкту потенціал ресурсозбереження, який може бути досягнутий за рахунок установки автоматизованої системи управління, за різними підсистемами становить від 5 до 30%. |
| Електронний документообіг | введення системи електронного документообігу особливо актуально для закладів зі складною інтегрованою територіально-розподіленою структурою. Значна віддаленість об'єктів один від одного ускладнює процес ведення паперового документообігу і робить його неефективним. Перехід на електронний документообіг сприяє раціоналізації роботи медичних установ і виходу їх на новий рівень розвитку. Можна виділити електронний архів для вирішення завдань створення єдиного електронного сховища документів з поділом доступу, зв'язками між документами, можливістю використання систем криптографічного захисту й пошуку. | Скорочення витрат на папір та іншу канцелярію. Повна цифрова інтеграція медичних інформаційних систем з медичним діагностичним і лабораторним обладнанням |
| Електронні медичні картки | дозволяють швидко знаходити існуючу і додавати нову інформацію про всі випадки надання пацієнтові медичної допомоги, а також в автоматизованому режимі формувати медичні документи. За рахунок використання різноманітних довідників і шаблонів, що повторюються, введення даних про випадки надання пацієнтові медичної допомоги займає набагато менше часу, ніж при ручному заповненні амбулаторних карт та історій хвороби. Усувається проблема | Економія досягається за рахунок того, що немає необхідності в медперсоналі, що займається пошуком і видачою паперових карт. Можливість перегляду електронної карти пацієнта в будь-який момент. |

| | | |
|--|--|--|
| | транспортування документів з одних медичних організацій в інші, а значить, | |
|--|--|--|

Продовж.табл.3.3

| 1 | 2 | 3 |
|--|---|---|
| | підвищується ступінь захисту персональних даних пацієнтів | |
| Поліклініка без черг. Розумна регістратора | цифрізація регістратори шляхом розміщення в приміщенні закладу інформаційних боксів, що здійснюють запис до фахівців, лабораторії, процедурних кабінетів. Наприклад, такі системи формують електронну чергу шляхом видачі талончика з номером, а за допомогою електронного табло процедурного кабінету або рентген-кабінету (де найчастіше відбувається значне скупчення пацієнтів) відбувається виклик пацієнта | Скорочення часу очікування пацієнтами (унікнення скупчення пацієнтів в обмеженому просторі чи на вулиці). Підвищення задоволеності пацієнтів. Раціональне використання робочого часу |
| Розвиток телемедицини | розвиток Веб-платформи для надання телемедичних консультацій між пацієнтом і лікарем за допомогою аудіо, відеозв'язку, чату, а також по запису на очний і онлайн прийом і обміну медичними документами з допомогою особистого кабінету пацієнта в WEB-інтерфейсі і мобільному додатку. Спілкування через захищену платформу забезпечує (на противагу використанню приватних каналів спілкування) забезпечує можливість ведення статистики звернень і запис розмов для запобігання інцидентів і вирішення конфліктних ситуацій | Економія на транспортних витратах для відвідування пацієнтів на дому. Надання послуг у випадку неможливості особистого огляду пацієнта. Убезпечення персоналу та закладу від позовів. |
| Цифрове навчання | широке використання освітніх цифрових програм забезпечує: збільшення тривалості часу загальної освіти; підтримка стратегії безперервної освіти (від парадигми «освіта на все життя» - до парадигми «освіта протягом усього життя»); індивідуалізація освіти; зростання значущості методологічних знань та аналітичних науково-дослідницьких навичок. Підтримка та покращення стандартів професійної діяльності відповідно до потреб сфери охорони здоров'я, що триває впродовж усього періоду професійної діяльності | Скорочення часу на навчання. Навчання без відриву від виробництва. Економія витрат. |

Примітка. Пропозиції автора.

Впровадження концепції «Розумна поліклініка» забезпечує можливість прийняття всіх управлінських, клінічних та економічних рішень на основі наукових даних, що забезпечує безперервність процесів надання медичної

допомоги, прозорість обґрунтування ресурсів і витрат, контроль якості та постійне вдосконалення.

Таким чином, нарощування ресурсного потенціалу закладу охорони здоров'я необхідно організовувати, орієнтуючись на розвиток інновацій у сфері охорони здоров'я, розробляючи й упроваджуючи проекти створення нових медичних проектів на основі інструментів проектного менеджменту.

Для впровадження інновацій у діяльність медичного закладу виникає необхідність розробки практичних рекомендацій для керівництва закладів охорони здоров'я з чітким і науково обґрунтованим алгоритмом дій щодо управління впровадженням сучасних інноваційних технологій у діяльність медичних організацій. Складність розробки таких заходів зумовлена недостатністю рекомендацій загального характеру щодо конкретних технологій управління даним процесом у закладах охорони здоров'я.

Впровадження інноваційних технологій, у тому числі й у первинній ланці охорони здоров'я, а саме нових методів профілактики, діагностики та лікування, організаційних технологій тощо, включає в себе три основних етапи: придбання первинної інформації (знань і технічних навичок) про технології; організацію впровадження технології з рішенням матеріально-технічних, юридичних, фінансових і кадрових питань надання послуги або продукту; і після впровадження – підтримку організаційних заходів – таких, як отримання державного замовлення на медичні послуги, з урахуванням запровадженої технології, маркетинг технології тощо (рис.3.6).

На першому етапі спеціаліст або організація набувають первинні знання про інновації, а також технічні навички, необхідні для впровадження технології. На організаційному етапі впровадження технології вирішуються юридичні, фінансові питання, адаптується організаційна структура. Якщо нова технологія призведе до надання нової медичної послуги, постає питання щодо розробки медико-економічних протоколів, реєстрації нових лікарських засобів або медичного обладнання. На етапі підтримки впровадженої технології проводяться такі заходи, як маркетингові дослідження,

забезпечення адекватної компенсації за виконання технології тощо. Також важливо оцінювати ефективність впровадженої технології за показниками здоров'я пацієнтів, за показниками зручності для персоналу та успішності виконання вимог, фінансовими показниками. У результаті оцінки результатів запровадженого методу виробництва послуги або продукту, організацією можуть бути зроблені заходи щодо вдосконалення технології. Вищевказані етапи – це послідовні кроки інноваційного циклу.

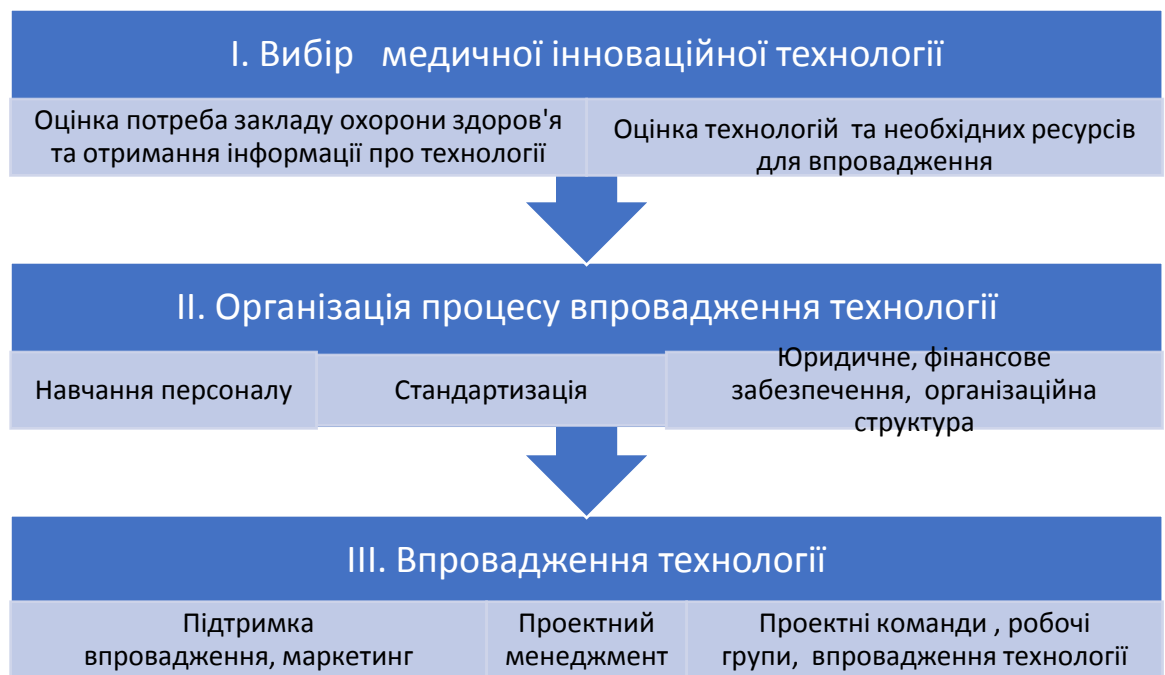


Рисунок 3.6 - Схема системи впровадження медичних інноваційних технологій в закладі охорони здоров'я

Примітка. Запропоновано автором.

Важливими критеріями при виборі нової технології для включення до переліку високоспеціалізованих медичних послуг є: унікальність медичної технології або послуги; клінічна ефективність і безпека; економічна ефективність; соціально-значуще захворювання; рідкісне захворювання.

Матеріально-технічний потенціал є важливим розділом системи впровадження інноваційних методів профілактики, діагностики та лікування. Він включає вирішення таких питань: оцінка ресурсів організації; закупівля

ресурсів (обладнання, лікарські засоби, інше); реконструкція нерухомого майна для відповідності потребам проекту; контроль та моніторинг.

Ключовим моментом є обґрунтоване планування та своєчасне включення витрат на бажану медичну технологію до бюджету організації. Під юридичними та правовими питаннями впровадження інноваційних медичних технологій мається на увазі діяльність із забезпечення юридичного супроводу впроваджуваної технології.

Крім створення проектної команди, складання проекту і визначення юридичних проблем, важливими аспектами даного розділу системи впровадження технологій є: робота з уповноваженими органами (накази, ліцензії); розробка методичних рекомендацій тощо.

Рішення загальних організаційних питань передбачає проектний менеджмент. Управлінський потенціал важливий протягом усього життєвого циклу інноваційного проекту. Проект – це спосіб, організаційна форма досягнення мети, визначеної за складом і обсягом робіт, вартості, часу, якості й задоволення учасників проекту та мистецтво керівництва проектами, яке полягає в координації людських і матеріальних ресурсів із застосуванням сучасних методів і техніки управління.

Проектний менеджмент як вид професійної діяльності включає планування, організацію, моніторинг та контроль всіх аспектів проекту в ході безперервного досягнення його мети.

У сукупності координування необхідних ресурсів для реалізації інноваційного проекту повинні відповідати на такі питання: «Що повинно бути зроблено, ким і до якого терміну?», «Які ресурси потрібно залучити (люди, обладнання, матеріали, інструменти, споруди, транспорт тощо)?», «Чи будуть вони в готовності, коли це буде необхідно?». Враховуючи, що в організації одночасно може проходити кілька проектів, їх реалізація повинна проводитись скоординовано та відповідно до загальних завдань закладу охорони здоров'я.

Важливим аспектом при реалізації інноваційного циклу є точне формулювання мети і завдань та ефективно їх досягнення. Іншим аспектом в управлінні інноваційним проектом є менеджмент людських ресурсів, або управління людьми, які забезпечують процеси управління, комунікації і прийняття рішень по проекту. Формування та створення проектної команди є важливим процесом цілеспрямованого створення особливого способу взаємодії людей, що дозволяє ефективно реалізовувати їх професійний, інтелектуальний і творчий потенціал у відповідності зі стратегічною метою.

Команда в цьому випадку визначається як група людей, які взаємодоповнюють та можуть замінювати один одного в ході досягнення поставленої мети. Умовно можна визначити чотири види команд, класифікованих за змістом їхньої роботи, які найбільш часто формуються в практичній діяльності організацій [69], що може застосовуватись й в закладах охорони здоров'я:

1. Команди, що створюють новий продукт для організації.
2. Команди, які мають справу з проблемами, метою і завданнями на підприємстві шляхом аналізу, контролю та рекомендацій.
3. Команди, які не є спеціальними, а складають постійну частину організаційного розвитку та здійснюють процес виробництва та виконання робіт.
4. Управлінські команди, які можуть функціонувати у формі виконавчих комітетів або іншої вищої управлінської ланки закладу.

Ефективність керівника команди в даному контексті полягає в тому, щоб забезпечити конструктивний перехід команди проекту з однієї стадії проекту в іншу і довести проект до успішного завершення. Таким чином, будь-які зміни, нововведення, які заклад втілює в життя за допомогою реалізації тих чи інших проектів, вимагають цілеспрямованого підбору професіоналів, здатних організувати роботу проектних команд. У процесі аналітичного вивчення показників діяльності закладів ПМСД та медико-демографічних індикаторів здоров'я населення, релевантних до оцінки

ефективності впровадження інноваційних організаційних, медичних, освітніх технологій у первинну ланку системи охорони здоров'я, були визначені дві групи критеріїв як кінцевих результатів надання медичної допомоги.

Так, до критеріїв якості діяльності закладів охорони здоров'я ПМСД віднесені визначення потреби пацієнтів у необхідних медичних послугах; раціональне використання ресурсів; профілактична спрямованість у роботі; безперервність нагляду за членами сімей; ефективність лікування; впровадження сучасних медичних технологій; своєчасне та ефективне надання медичних послуг; розширення обсягу спеціалізованої допомоги в практиці сімейної медицини. До критеріїв ефективності надання медичної допомоги населенню віднесено зменшення захворюваності у вікових групах; зниження смертності; відсутність ускладнень у перебігу хвороби протягом року; одужання; зміна способу життя; зменшення втрат у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю; зменшення виходу на первинну інвалідність; подовження «здорових років життя»; стійка ремісія; перерозподіл пацієнтів у групах здоров'я.

Таким чином, забезпечення необхідного рівня ресурсного потенціалу в закладі охорони здоров'я має здійснюватися комплексно, шляхом реалізації взаємопов'язаних заходів щодо оптимізації використання ресурсів, впровадження інновацій, сучасних цифрових технологій управління та надання медичної допомоги, з подальшою інтеграцією стратегії розвитку ресурсного потенціалу до загальної стратегії розвитку закладу. Упровадження ефективної моделі системи управління закладу охорони здоров'я забезпечить покращання доступності та якості системи надання медичної допомоги, раціонального використання ресурсів закладу охорони здоров'я.

ВИСНОВКИ

У дослідженні вирішено актуальне наукове завдання розвитку теоретичних засад й розробки практичних рекомендацій щодо управління ресурсним потенціалом закладу охорони здоров'я. До основних наукових результатів, отриманих внаслідок дослідження, відносяться:

1. Різноманітність підходів до визначення ресурсного потенціалу дає змогу вважати його багатоаспектним поняттям. Більшість сучасних учених розглядає ресурсний потенціал як систему взаємопов'язаних ресурсів різних видів, що перебувають у розпорядженні підприємства або можуть бути залучені до його господарської діяльності з метою максимального ефективного функціонування та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Визначальним при цьому є не просто кількість та якість ресурсів, якими на сучасному етапі володіє підприємство, а саме їх оптимальне співвідношення, відповідність їхньої величини і структури поставленим цілям. Більшість дослідників цієї проблеми до складу ресурсного потенціалу включає такі елементи: виробничий потенціал, фінансовий, інвестиційний, кадровий, інноваційний, маркетинговий.

2. Визначено, що управління ресурсним потенціалом підприємства – це процес прийняття і здійснення управлінських рішень, спрямованих на його раціональне використання, оптимізацію і нарощування з метою досягнення поставлених цілей і забезпечення стійкого функціонування і розвитку підприємства. Розглянуті підходи до розуміння системи управління ресурсним потенціалом підприємства: системний, процесний та ситуаційний, використання яких дозволяє будувати найефективніші з точки зору конкретного підприємства соціально-економічну підсистему управління (що визначає цілі і зміст процесу управління) та організаційну підсистему (що визначає форму існування цього процесу).

3. Розглянуто особливості управління ресурсним потенціалом закладу охорони здоров'я на прикладі КП «Хмельницький міський лікувально-

діагностичний центр». Встановлено, що формування ресурсного потенціалу визначається нормативними документами щодо забезпеченості кадрами, матеріально-технічним оснащенням, лікарськими засобами тощо, що мають гарантувати надання медичної допомоги не нижче за встановлені державні гарантії. Фінансова складового ресурсного потенціалу формується за рахунок коштів державного та місцевого бюджету у взаємозв'язку із чисельністю населення, що відноситься до території обслуговування центру.

4. Здійснено комплексну оцінку ресурсного потенціалу КП «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр», що дозволило визначити точки росту (високий рівень кваліфікації медперсоналу та їх готовність використання в практичній діяльності інноваційних технологій, стовідсоткова забезпеченість закладу відповідно до табеля оснащення; отримання економії за рахунок організації матеріально-технічного забезпечення через публічні закупівлі) та проблемні зони ресурсного потенціалу закладу (повільне оновлення та високий коефіцієнт зносу основних засобів, зокрема медичного призначення; низький рівень інноваційності матеріально-технічного забезпечення закладу; повільне впровадження управлінських інновацій в діяльність закладу; незначна частка власних доходів у структурі фінансування).

5. Встановлено, що управління ресурсним потенціалом повинно здійснювались на стратегічному та тактичному рівнях, мати спрямованість на формування унікальності складових, здатних забезпечувати конкурентні переваги. Обґрунтовано, що при розробці тактичних та оперативних заходів нарощування ресурсного потенціалу, необхідно визначати ресурси, що володіють додатковим внутрішнім потенціалом, реалізація якого через організацію ресурсозбереження забезпечує ефективність діяльності. У роботі обґрунтовано взаємозв'язок ресурсозбереження в закладі охорони здоров'я та розвитку ресурсного потенціалу, визначено роль та завдання ресурсного контролінгу, що передбачає планування ресурсних потоків на основі складання реєстрів та балансів ресурсів, облік та контроль споживання тощо.

6. Визначено пріоритетні напрями нарощування ресурсного потенціалу закладу охорони здоров'я, зокрема його інноваційної складової як такої, що здатна забезпечити конкурентні переваги закладу, більш ефективно використання ресурсів, а головне – підвищення якості та доступності медичної допомоги населенню. Запропоновано впровадження концепції «Розумна поліклініка» на основі використання найсучасніших цифрових технологій, що дозволяють поліпшити якість медичних послуг, спростити медичні робочі процеси, знизити навантаження на персонал клініки, і в кінцевому рахунку підвищити рівень задоволеності пацієнтів. Доведено, що використання таких інструментів як розумний моніторинг енергії будівель, електронний документообіг, електронні медичні картки, розумна регістратора, розвиток телемедицини, цифрове навчання забезпечує розробку як управлінських, так і медичних рішень на основі наукових даних, забезпечує прозорість обґрунтування ресурсів і витрат, контроль якості та постійне вдосконалення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдеенко В. Н., Котлов В. А. Производственный потенциал промышленного предприятия. М. : Экономика, 1989. 240 с
2. Александрова Г.М. Управління фінансовим ресурсозбереженням торговельних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.08 "Гроші, фінанси і кредит". Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Донецьк, 2009. 21 с.
3. Алексеев С.Б., Жебокритський Є.І. Визначення поняття «ресурсний потенціал підприємства». *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2014. № 2. С. 53–56.
4. Атаева Т.А. Напрями підвищення ефективності економічного потенціалу підприємства. *А-фактор: наукові дослідження і розробки (гуманітарні науки)*. 2018. № 4. С. 6–9.
5. Багацька Н.М. Сучасний підхід до оцінки сутності ресурсного потенціалу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 3. С. 134–139.
6. Баланс (звіт про фінансовий стан) за 2017 р. КП «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр». Хмельницький, 2017 р. 2 с.
7. Баланс (звіт про фінансовий стан) за 2019 р. КП «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр». Хмельницький, 2019 р. 2 с.
8. Баланс(звіт про фінансовий стан) за 2018 р. КП «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр». Хмельницький, 2018 р. 2 с.
9. Бутиріна В. М., Черкаська А. М. Сутність та структура ресурсів підприємства. URL: <http://nauka.zinet.info/11/butyryna.php>
10. Вдовенко С. М., Рогова О. В. Пріоритизація науково-прикладних засобів адміністративного менеджменту з формування конкурентоспроможності у виробничій сфері. *Науковий вісник Полісся*. 2015. Вип. 1. С. 71-76.
11. Воробьова, О.К. Діагностика потенціалу виживання підприємств. *Вісник СНУ*. 2015. Т.2(3). С. 111 – 121.

12. Воронкова А. Е., Погорелов Ю. С. Потенціал підприємства як основа його довгострокового розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №4 (94). С. 77 – 82.
13. Гончар М.В. Обґрунтування структуризації ресурсного потенціалу підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 2(6). С. 108–113.
14. Гречина, І.В. Науково-методичні підходи до аналізу потенціалу взаємодіючих процесів економічної системи. *Розвиток бухгалтерського обліку, контролю та аналізу у сучасних концепціях управління: матер. III міжнар. наук. – практ. конф.* Судак: ДІАЙПІ, 2013. С.22 – 24.
15. Дем'яненко Т.І. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні аспекти сутності та структури. *Економічний форум*. 2015. № 3. С. 290–294.
16. Довгаль Н. С. Методичні основи оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. *Науково-технічна інформація*. 2015. №2. С. 55 - 57
17. Єрмошкіна О. В., Горяча О. І. Динамічне управління ресурсним потенціалом промислового підприємства. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2018. № 1. С. 32 - 42.
18. Єфімова О. Системний підхід — основа управління діяльністю підприємств. *Персонал*. 2007. № 2. С. 67 – 71.
19. Звіт про надходження та використання коштів загального фонду за 2017 р. КП «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр». Хмельницький, 2017 р. 2 с.
20. Звіт про надходження та використання коштів загального фонду за 2018 р. КП «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр». Хмельницький, 2018 р. 2 с.
21. Звіт про надходження та використання коштів загального фонду за 2019 р. КП «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр». Хмельницький, 2019 р. 2 с.

22. Звіт про фінансові результати діяльності (звіт про сукупний дохід) за 2017 р. КП «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр». Хмельницький, 2017 р. 2 с.
23. Звіт про фінансові результати діяльності (звіт про сукупний дохід) за 2018 р. КП «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр». Хмельницький, 2018 р. 2 с.
24. Звіт про фінансові результати діяльності (звіт про сукупний дохід) за 2019 р. КП «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр». Хмельницький, 2019 р. 2 с.
25. Карпенко, І.В. Інтегрована оцінка потенціалу підприємства в контексті управління його стійким розвитком. *Сталий розвиток економіки*. Всеукр. наук.– вироб. журн. 2015. Т2. С. 89 – 93.
26. Касьянова Н. В., Солоха Д. В., Морєва В. В., Беякова О. В., Балакай О. Б. Потенціал підприємства: формування та використання. 2-ге вид. перероб. та доп.: підручник. К. : "Центр учбової літератури", 2013. 248 с
27. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления: учебник для вузов по специальности «Менеджмент». 2"е изд., изм. и доп. — М.: Издательство НОРМА, 2001. 528 с.
28. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. К. : Вид-во ЦНЛ, 2005. 352 с.
29. Кузнєцова К. О. Конкурентоспроможність підприємства на основі ресурсного потенціалу. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2013. № 10. С. 219 - 223.
30. Кулько І. В. Питання про сутність та напрями вдосконалення основних засобів підприємств. *Економіка та підприємництво*. 2015. №1. С. 125 – 127.
31. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон.наук: спец. 08.07.01. Х., 2006. 37 с.

32. Латишева О.В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 3(53). С. 126–130.
33. Лебедева І. Ю., Лебедева І. Ю. Трудовий потенціал як складова економічного потенціалу підприємства. *Одеська національна академія зв'язку ім. О. С. Попова*. 2014. С. 132.
34. Ліпич О. М. Ефективність виробничо-ресурсного потенціалу підприємства: фактори впливу та критерії оцінки. *Науковий вісник НЛТУУ*. 2015. Вип. 15.5. С. 356 – 364.
35. Мамонова Г. В., Тимощук О. С. Нарощування ресурсного потенціалу як основа реалізації захисної стратегії підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. № 4. С. 133-137.
36. Масіна Л. О. Контролінг в системі державного регулювання національної економіки: теоретичні та методичні підходи. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2018. Т. 23. Вип. 2. С. 16-21.
37. Маслак О. І. Система показників оцінки інноваційного потенціалу промислового підприємства. *Ефективна економіка: електронні видання*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=298>
38. Мединська А.Л. Особливості формування ресурсного потенціалу закладів охорони здоров'я комунальної форми власності. Стратегічні пріоритети розвитку економічної системи України: Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція (12 листопада 2020 року, м. Херсон, Україна). Херсон, 2020. С.137-140.
39. Міценко Н.Г., Кумечко О.І. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання. *Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць*. 2010. Вип. 20.9. С. 193-198.
40. Невроцький Н.О. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. *Інтернаука*. 2017. № 1(23). Т. 2. С. 97–101.
41. Орлова В.А. Сущность потенциала развития, совершенствования и возможностей экономических систем. *Научная дискуссия: вопросы*

економики и управления: матер. III междунар. науч.-практич. конф.
Москва: изд. «Интернаука», 2016. С. 25 – 29.

42. Осовська Г. В., Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами. К. : Кондор, 2003. 223 с.

43. Писаренко С. В., Решетник В. Г., Ільченко А. І. Ресурсний потенціал як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. №1 (67). С. 99 – 104.

44. Плаксюк О.О. Механізм формування ефективної системи ресурсного потенціалу підприємства. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит: проблеми теорії, методології, організації*. 2015. № 2. С. 140–147.

45. Пономаренко Н. О. Оптимальна структура фінансового потенціалу як передумова ефективного його використання. URL: <http://www.nbu.gov.ua/portal>

46. Прітворова, А. А. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, роль і оцінка. *Молодий вчений*. 2020. № 5 (295). С. 121-123.

47. Про державне регулювання цін на лікарські засоби : Постанова Кабінету Міністрів України від 09.11.2016 № 862. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/862-2016-п>

48. Про запровадження відшкодування вартості лікарських засобів: Постанова Кабінету Міністрів України від від 09.11.2016 № 863. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/863-2016-п>

49. Про затвердження Порядку визначення обсягів потреби в закупівлі лікарських засобів закладами і установами охорони здоров'я, що повністю або частково фінансуються з державного та місцевих бюджетів: Наказ МОЗ України від 11.07.2017 р. №782 URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0851-17#Text>

50. Ресурсний потенциал экономического роста. М. : Изд. дом «Путь России», 2002. 568 с.

51. Рудницький В.С., Рудницький Т.В. Види сучасного контролінгу. Вісник національного університету «Львівська політехніка». 2012. № 722.

URL: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/12475/1/44_221-225_Vis_722_menegment.pdf.

52. Рябенко В. В. Формування ресурсного потенціалу підприємств харчової промисловості. *Продовольчі ресурси*. Серія: Економічні науки. 2015. № 4. С. 132 - 137.
53. Семенова Т.В., Гуменюк Т.Є. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 29. С. 123–126.
54. Сердак С. Е. Принципи ефективного управління ресурсами суб'єктів господарювання. *Академічний огляд*. 2008. №2. С. 280 - 284.
55. Статут КП «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр» від 27.12.2018 р. , протокол №10. Хмельницький, 2018. 14 с.
56. Турило А.М., Богачевська К.В. Потенціал підприємства: сутність, класифікація, види. *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 259–263.
57. Фесенко І. А. Організаційно-економічний механізм управління ресурсним потенціалом вугледобувних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2010. №1 (17). С. 138 - 142.
58. Харченко С. В. Управлінські аспекти забезпечення результативності використання потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 8. С. 141 – 149.
59. Хом'яков В. І. Управління потенціалом підприємства. К. : Кондор, 2009. 400 с.
60. Цибульська Е. І. Управління ресурсним потенціалом. *Народна українська академія*. Харків: НУА, 2011. 382с.
61. Чернишова Л.І., Бескубська А.С., Прокоф'єва В.К. Управління процесом формування ресурсного потенціалу як передумова конкурентоспроможного стратегічного розвитку виробничого підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 23. С. 432–438
62. Чимшит С. И. Управление потенциалом сложных социально-экономических систем. Д.: Монолит, 2008. 362 с.

63. Чичун, В.А. Концептуальні основи стратегічного управління потенціалом підприємства як складова стратегічного аналізу. *Менеджмент і маркетинг*. 2015. № 1. С. 25 – 30.
64. Шаманська О. І. Загальна система формування економічного потенціалу. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 2 (92). С. 109 –114.
65. Юринець З.В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: СПОЛОМ, 2016. 412 с.
66. Юринець З. В., Юринець Р. В., Петрух О. А. Система державного регулювання інноваційного розвитку сфери охорони здоров'я України. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2019. № 1. С. 180-186.
67. Юхименко П. І. Теорія фінансів: підручник. К.: ЦУЛ, 2010. 576 с.
68. Яненко, І.Г. Синергетичний ефект застосування організаційного ресурсу на різних рівнях управління інноваційною діяльністю. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 41.6 . С. 32 – 42.
69. Cleland D. Strategic management of teams. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996. 292 p

Виконала студентка магістратури
спеціальності 073 Менеджмент
заочної форми навчання
« ____ » грудня 2020 р.

Підпис

А.Л. Мединська

Ініціали, прізвище

Науковий керівник
доцент кафедри
к.е.н., доцент
« ____ » грудня 2020 р.

Підпис

Д.А. Арзянцева

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувач кафедри
д.е.н., професор
« ____ » грудня 2020 р.

Підпис

В.П. Синчак

Ініціали, прізвище

ДОДАТКИ

Додаток А

Аналіз основних наукових підходів до управління ресурсним
потенціалом підприємства

| Науковий підхід | Сутність наукового підходу до управління ресурсним потенціалом підприємства | Цільова спрямованість управління ресурсним потенціалом відповідно до наукового підходу |
|----------------------|--|--|
| 1. | 2. | 3. |
| Системний підхід | Ресурсний потенціал підприємства розглядається як система, елементів якої взаємодіють з врахуванням синергетичного ефекту. Вимоги до функціонування системи встановлюють на підставі попереднього визначення параметрів продукції підприємства («вихід» системи) та ресурсів, що використовуються для її виробництва, і факторів зовнішнього середовища, у якому функціонує підприємство («вхід» системи). | Забезпечення визначеного рівня продукції підприємства («виходу» системи) досягається в результаті забезпечення високої якості ресурсів, що використовуються для її виробництва, і факторів зовнішнього середовища, у якому функціонує підприємство («входу» системи), високої якості реалізації процесу і взаємодії системи з зовнішнім середовищем. |
| Структурний підхід | Формування ресурсного ресурсний потенціал у як структури, з визначенням значимості і пріоритетності її елементів з метою встановлення раціонального співвідношення і підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів між ними. | Формування структури ресурсного ресурсний потенціал у підприємства з урахуванням значимості її елементів з метою ефективного розподілу ресурсів між ними. |
| Інтеграційний підхід | Формування ресурсного ресурсний потенціал у підприємства як системи з високим коефіцієнтом тісноти взаємозв'язку між його елементами. | Досягнення цілісності ресурсного ресурсний потенціал у як системи в результаті посилення взаємозв'язків, об'єднання та посилення взаємодії між окремими його елементами. |

Продовж. табл.А. 1

| 1. | 2. | 3. |
|------------------------|--|---|
| Оптимізаційний підхід | Визначення кількісних і якісних оцінок і встановлення залежності між окремими елементами ресурсного ресурсний потенціал у за допомогою економіко-математичних і статистичних методів обробки інформації. | Формування ресурсного потенціалу у підприємства на підставі посилення взаємозв'язків між окремими його елементами з метою підвищення рівня залежності між ними . |
| Функціональний підхід | В основі підходу є метод функціонально-вартісного аналізу. Існуюча або потенційна потреба розглядається як сукупність функцій або дій, що потрібно виконати для її задоволення, після чого розробляється декілька альтернативних моделей формування ресурсного ресурсний потенціал у для її виконання. | Максимізація ефективності сукупних витрат у процесі формування ресурсного ресурсний потенціал у та виконання визначеної сукупності функцій. |
| Процесний підхід | Управління ресурсним потенціалом розглядається як серія безперервних взаємопов'язаних управлінських функцій, що являють собою процес по досягненню цілей підприємства. Сума всіх функцій являє собою процес управління При цьому увага фокусується на взаємозв'язку окремих дій, кожна з яких, у свою чергу, є процесом. | Спрямований на вирішення проблем і задач підприємства процес управління ресурсним потенціалом, який є сукупністю взаємопов'язаних управлінських функцій, що динамічно змінюються в просторі й часі. |
| Відтворювальний підхід | В основі підходу є постійне відтворення виробничого процесу з орієнтуванням на показники кращої аналогічної продукції, представленої на ринку. Обов'язковим є застосування бази порівняння в процесі планування відтворювального процесу. | Безперервне відтворення ресурсного ресурсний потенціал у з меншою ресурсомісткістю та більш якісними властивостями результатів виробництва для задоволення вимог споживачів. |

Продовж. табл. А.1

| 1. | 2. | 3. |
|----------------------|--|---|
| Комплексний підхід | Управління ресурсним потенціалом підприємства зорієнтованої на забезпечення його сталого розвитку з урахуванням технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних та інших аспектів діяльності підприємства. | Досягнення заздалегідь визначеного рівня показників розвитку підприємства (економічного, соціального, екологічного розвитку тощо). |
| Інноваційний підхід | Процес управління ресурсним потенціалом підприємства зорієнтований на активізацію його інноваційної діяльності. Акцент на формуванні складових ресурсного ресурсний потенціал у , що сприяють відновленню (активізації) його інноваційної діяльності. | Відновлення (активізація) інноваційної діяльності підприємства з метою досягнення його сталого розвитку |
| Маркетинговий підхід | Формування ресурсного ресурсний потенціал у , його складових та встановлення зв'язків між ними відповідно до результатів аналізу та прогнозів ринкових потреб та конкурентоспроможності виробника. | Підвищення якості кінцевого результату відповідно до ринкових вимог. |
| Ситуаційний підхід | Заснований на альтернативності досягнення цілей і забезпеченні максимальної адаптації до умов конкретної ситуації в процесі формування ресурсного ресурсний потенціал у підприємства. Розробка специфічної, унікальної, якщо це необхідно, організаційної структури, що відповідає конкретним умовам і вимогам ситуації. | Підвищення ефективності вирішення проблем і задач підприємства на підставі формування ресурсного ресурсний потенціал у підприємства, максимально адаптованого до реальних умов його функціонування. |
| Нормативний підхід | Встановлення індикативних показників для утворюючих складових ресурсного ресурсний потенціал у , що повинні відповідати вимогам обґрунтованості, комплексності, ефективності і перспективності застосування. | Досягнення визначених індикативних показників для утворюючих складових ресурсного ресурсний потенціал у . |

Джерело: [14, с.194-197]