

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій

Кафедра менеджменту, публічного
управління та персоналу

КОВАЛЬСЬКИЙ Дмитро Володимирович

Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності
підприємства / Organizational and economic mechanism of managing the
efficiency of the enterprise

"спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент"

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНзм-21

Д. В. Ковальський

Науковий керівник:

к.е.н., доцент, І. О. Демків

ТЕРНОПІЛЬ – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

- 1.1. Сутність управління ефективністю підприємства
- 1.2. Функції управління підприємством як системи
- 1.3. Вимоги та принципи управлінням ефективністю діяльності підприємства

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

- 2.1: Аналіз організаційної структури підприємства
- 2.2. Вимірювання ефективності підприємства
- 2.3. Аналіз конкуренції та можливостей розвитку на ринку медичних послуг.

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3: РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОЛІПШЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

- 3.1. Оптимізація організаційної структури та управління
- 3.2. Основні напрямки удосконалення кадрової політики
- 3.3. Зміцнення конкурентоспроможності та якості медичних послуг

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Для сучасних медичних закладів в Україні однією з ключових проблем успішного функціонування є створення організаційно-економічного механізму для керування ефективністю їхньої діяльності. Ця проблема особливо актуальна для лікарень та медичних установ, оскільки вони мають перехід від стратегії виживання та стабільності до стратегії збалансованого розвитку і стійкого економічного зростання. Незважаючи на це, сектор охорони здоров'я залишається викликом для досягнення високої ефективності, і впливає на виконання соціальної місії, що є його основною метою. Відзначається, що ця галузь все ще має низьку рівень ефективності в своїй діяльності.

В зв'язку з цим виникає потреба у науково обґрунтованому підході до вдосконалення організаційно-економічного механізму для управління ефективністю медичних закладів в Україні, враховуючи їхні внутрішні особливості та змінність зовнішнього середовища.

Основні концепції, пов'язані з управлінням ефективністю у сфері охорони здоров'я, теоретичні та прикладні засади функціонування медичних закладів, а також їх роль і значення, відображені у наукових роботах багатьох вітчизняних і іноземних дослідників, які спеціалізуються на цьому питанні. Проте питання щодо підвищення ефективності функціонування медичних закладів через оптимізацію організаційно-економічного механізму управління залишаються об'єктом обговорення, що підкреслює актуальність та необхідність проведення даного дослідження.

Питання організаційно-економічного механізму управління ефективністю діяльності підприємства відображені у працях багатьох українських вчених зокрема, у роботах Адонін С., Бойда С., Волківська А., Грінько А., Гудзь О., Гусєва О., Дмитренко Д., Довгань Л., Захарченко В., Івахненко І., Карий О., Качмала В., Клюс Ю., Коваль В., Копитко М., Кошій О., Кузьменко А., Куцай Н., Лозовський О., Матвєєва Н., Мулик Т., Ольховая І., Ревуцька А., Селезньова Г., Сновидович І. Титикало В., Череп А., Шацька З., Шкільняк М., Шмалій Л.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розробка теоретичних і практичних засад механізму правління персоналом в закладі охорони здоров'я.

Для досягнення поставленої мети були поставлені наступні завдання:

- обґрунтувати сутність поняття механізм управління персоналом;
- проаналізувати основні моделі управління персоналом;
- провести аналіз механізму управління персоналу закладу охорони здоров'я;
- дослідити кадровий склад організації;
- окреслити основні напрями удосконалення механізму управління персоналом в закладі охорони здоров'я.

Об'єктом дослідження є механізм управління персоналом організації.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади управління персоналом в закладі охорони здоров'я.

Методи дослідження. У дослідженні використано наукові засади прикладних та фундаментальних досліджень у галузі управління персоналом медичної установи. Застосовувалися ряд загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, таких як: порівняння, аналіз та синтез, системний підхід, соціальні дослідження, аналітичні методи та підходи.

Наукова новизна одержаних результатів:

- обґрунтовано сутність поняття механізм управління персоналом;
- досліджено основні моделі управління персоналом;
- проведено аналіз механізму управління персоналу закладу охорони здоров'я;
- досліджено кадровий склад організації;
- окреслено основні напрями удосконалення механізму управління персоналом в закладі охорони здоров'я.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використанні в діяльності закладу охорони здоров'я з метою поліпшення системи управління персоналом.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження опубліковані у збірниках тез доповідей студентських конференцій кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу.

Обсяг і структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел – 67, містить 4 таблиці, 11 рисунків, загальний обсяг становить 70 сторінок.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність управління ефективністю підприємства

Тема управління ефективністю останнім часом набуває все більшої актуальності. Все частіше керівники різних підприємств виявляють зацікавленість у розробці заходів щодо підвищення ефективності їхньої діяльності, про що свідчать публікації у періодичних виданнях. Важливо розуміти, що управління ефективністю – багатогранна проблема, яка потребує використовувати різні підходи та концепції. Тому завдання керівників, які спрямовують діяльність підприємств на підвищення його ефективності, полягає у виборі підходу, який у найбільшій мірі відповідає умовам функціонування організації та не порушує загальної концепції її управління.

Незважаючи на актуальність зазначеної проблеми, суттєвим є те, що термін «Управління продуктивністю» ще не набуло чіткого визначення та тлумачення ні в науковій літературі, ні в управлінській практиці. На нашу думку, така ситуація виникла внаслідок існуючих розбіжностей щодо формулювання поняття «ефективність». «ефективність управління» ототожнюється з поняттям «ефективність управління», визначення якого також є проблематичним, за своїм змістом ці терміни не тотожні, що необхідно довести, щоб уникнути подальших помилок [20, с. 124].

Деякі вчені ефективність менеджменту зводять до результативного менеджменту - здатності керівника примушувати або спонукати, зацікавлювати підлеглих діяти енергійно, продуктивно, з високою віддачею. Одні ототожнюють поняття «ефективність управління» і «якість управління», хоча ці поняття вже різні за змістом, інші – з ефективністю та результативністю управління.

Очевидно, ототожнювати ефективність управління з цими поняттями не зовсім коректно, оскільки кожне з них має власний зміст, хоча й близький до інших.

Що стосується термінів «ефективність» і «продуктивність», то в попередньому параграфі пояснювалося, що ці поняття характеризують окремі аспекти категорії «ефективність», а тому зводити «ефективність управління» до результативності та результативності некоректно.

Ю. Завадського [9, с. 33] та Н. Туленкова [57, с. 188] ефективність управління розглядається як показник, що характеризує зв'язок між результатами діяльності організації та витратами на виконання функцій управління. Але, по-перше, за такого трактування результат діяльності приховує роль менеджменту в її здійсненні, по-друге, витрати на менеджмент не завжди можна виміряти кількісно, по-третє, таке визначення терміну розкриває лише його економічний аспект, упускаючи з уваги соціального аспекту. . , соціально-економічні, соціально-політичні, соціально-психологічні аспекти.

Тому, на нашу думку, це визначення не можна вважати точним, оскільки кінцевий результат діяльності підприємства не є результатом лише управлінської праці.

Л. Шимановська [58, с. 46] розглядає сутність ефективності управління з точки зору двох складових: економічної та соціальної. Економічна ефективність характеризує співвідношення результатів і витрат, необхідних для їх досягнення, соціальна ефективність відображає ступінь досягнення параметрів соціального управління. У сукупності ці категорії складають соціально-економічну ефективність господарювання.

Проте з наведеного визначення не зрозуміло, з якими результатами та витратами автор порівнює поняття «економічної ефективності». Тому повною мірою оцінити зміст, закладений у сутність поняття «ефективність управління», неможливо. Позитивним моментом у даному випадку є те, що автор у цьому визначенні враховує соціальний аспект ефективності.

Маркіна та В. Сторожук [54, с. 137] розглядають ефективність управління як ступінь досягнення встановлених цілей компанії.

З таким тлумаченням можна погодитися, оскільки ефективність за визначенням характеризує цілеспрямовану дію і вказує на ступінь досягнення мети. Проте, враховуючи висловлену думку про результат діяльності товариства не лише як результат роботи керівництва, на нашу думку, таке трактування характеризує ефективність діяльності товариства, а не менеджменту.

Р. Біловол [3, с. 72] розглядає ефективність менеджменту як управління, що сприяє забезпеченню ефективного функціонування та розвитку організації як цілісної системи.

Враховуючи погляди науковців на сутність поняття «ефективність управління», на нашу думку, його слід розглядати у взаємозв'язку з процесом управління. У цьому контексті ефективність управління підприємством зводиться до якості організації самого процесу управління; координація дій управлінського персоналу, його здатність впливати на інший персонал для досягнення певних результатів і його здатність приймати управлінські рішення, які повинні бути своєчасно, чітко сформульовані, відповідно до поставлених цілей і завдань, спрямованих на досягнення мети. .

Відповідно до того, що ефективність організації є результатом ефективного функціонування всіх видів її діяльності, можна стверджувати, що ефективність управління є невід'ємною частиною операційної ефективності.

Отже, на основі дослідження генезису формування окремих теоретичних засад ефективності підприємства ми дійшли висновку: по-перше, необхідно розглядати управління ефективністю підприємства як невід'ємну частину менеджменту. саме підприємство та інші використовують загальну методологію науки управління для підтримки своїх теоретичних основ.

Використовуючи системний підхід до управління, вважаємо за доцільне удосконалити концептуальні положення управління ефективністю підприємства, в яких слід виділити такі основні питання:

- визначення сутності об'єкта управління ефективністю підприємства;

- обґрунтування можливості та необхідності управління ефективністю підприємства;
- визначення суб'єктів управління ефективністю підприємства;
- формування цілей (завдань) управління діяльністю підприємства;
- визначення функціонального змісту управління ефективністю діяльності підприємства;
- обґрунтування принципів (вимог) управління діяльністю підприємства;
- формулювання методологічних засад оцінки ефективності управління підприємством.

Зв'язок між цими основними положеннями ілюструє рис. 1.1. Значна роль підвищення ефективності в розвитку підприємства та забезпеченні інтересів його власників і персоналу визначає необхідність постійного управління ним.



Рис. 1.1. Концептуальні положення управління ефективністю діяльності підприємства [17, с. 57]

Тому, враховуючи сутність термінів «управління» та «ефективність», на нашу думку, доцільно визначити, що управління ефективністю діяльності підприємства – це цілеспрямоване оперативне регулювання діяльності за напрямками підвищення ефективності. управління з метою забезпечення відповідності фактичного стану компанії заданим параметрам.

Об'єктом управління діяльністю є процес функціонування підприємства, а суб'єктами – певна група осіб, які виконують завдання управління ефективністю.

Ми вважаємо, що основна мета управління ефективністю полягає в тому, щоб максимізувати добробут власників бізнесу в поточному та майбутньому періодах.

Враховуючи цю основну мету, зазначимо, що система управління ефективністю підприємства призначена для вирішення наступних завдань [49, с. 49]:

1. Забезпечення максимізації розміру ефекту при відповідному ресурсному потенціалі підприємства та ситуації на ринку. Це завдання досягається шляхом оптимізації складу ресурсів і забезпечення їх ефективного використання. Основними природними обмежувачами величини ефекту є максимально можливий рівень використання ресурсного потенціалу та поточний стан товарних і фінансових ринків.

2. Забезпечення оптимального балансу між рівнем ефекту та допустимим рівнем ризику. Між цими двома показниками існує прямо пропорційна залежність. З урахуванням ставлення керівника до економічних ризиків формується прийнятний рівень останніх, який визначає агресивну, помірковану (компромісну) або консервативну політику щодо здійснення певних видів діяльності чи виконання окремих господарських операцій. Враховуючи заданий рівень ризику, рівень ефекту має бути максимальним у процесі управління.

3. Забезпечення якісного ефекту. У процесі формування ефекту від діяльності підприємства в першу чергу повинні бути реалізовані резерви його зростання через операційну діяльність, яка є основою для подальшого розвитку підприємства.

У рамках операційної діяльності основна увага має бути зосереджена на забезпеченні посилення впливу шляхом збільшення масштабу основної діяльності та розробки нових перспектив.

4. Забезпечення виплати необхідного рівня доходу на вкладений капітал власникам компанії. Цей рівень, за умови успішного ведення бізнесу, не повинен

бути нижчим за середню норму прибутку на ринку капіталу, якщо необхідно компенсувати підвищений бізнес-ризик, пов'язаний зі специфікою діяльності компанії, а також інфляційні втрати. .

5. Забезпечення формування достатнього обсягу фінансових ресурсів за рахунок прибутку відповідно до цілей розвитку підприємства на наступний період. Оскільки прибуток є основним внутрішнім джерелом формування фінансових ресурсів системи, його розмір визначає потенційну можливість створення фондів, що забезпечують її подальший розвиток.

6. Забезпечення постійного зростання ринкової вартості компанії. Ця мета спрямована на максимізацію багатства власника в довгостроковій перспективі. Темпи зростання ринкової вартості значною мірою визначаються рівнем капіталізації прибутку, отриманого підприємством у звітному періоді. Кожне підприємство з урахуванням умов і завдань господарської діяльності встановлює перелік критеріїв оптимізації розподілу прибутку на капіталізовану та споживчу частини.

7. Забезпечення ефективності програми участі працівників у прибутках. Програми розподілу прибутку персоналу повинні гармонізувати інтереси власника підприємства та його працівників, а також, з одного боку, ефективно стимулювати внесок праці цих працівників у формування прибутку, а з іншого — забезпечувати справедливий розподіл прибутку. прийнятний рівень їх соціального захисту, який держава в сучасних умовах не в змозі забезпечити повною мірою.

Усі згадані вище основні завдання управління продуктивністю тісно пов'язані між собою, хоча деякі з них мають різний фокус. Тому в процесі управління результатами діяльності компанії необхідно оптимізувати окремі завдання.

Обґрунтування цілей, завдань управління результативністю, а також зміст окремих етапів процесу управління ефективністю має базуватися на процесному підході до управління.

Як відомо, процесний підхід передбачає виявлення та опис окремих функцій менеджерів. Управління розглядається як процес, оскільки робота над досягненням цілей за допомогою інших — це не одноразова діяльність, а серія безперервних дій, які називаються функціями управління. Отже, процес управління є сукупністю всіх функцій, тобто. види цілеспрямованої діяльності щодо об'єкта управління. Вони визначаються співробітництвом і розподілом праці в апараті управління і характеризуються замкнутим колом робіт (підфункцій), пов'язаних спільним змістом і відіграють певну роль в управлінській діяльності.

Використовуючи процесний підхід і враховуючи погляди А. Файола [50, с. 220], М. Мескона [43, с. 219] та інших вчених щодо класифікації функцій управління пропонуємо розглядати п'ять функцій управління: цілепокладання, планування, організація, мотивація, контроль, а також два процеси: прийняття рішень і комунікація, які об'єднують окремі функції в єдиний процес управління продуктивністю.

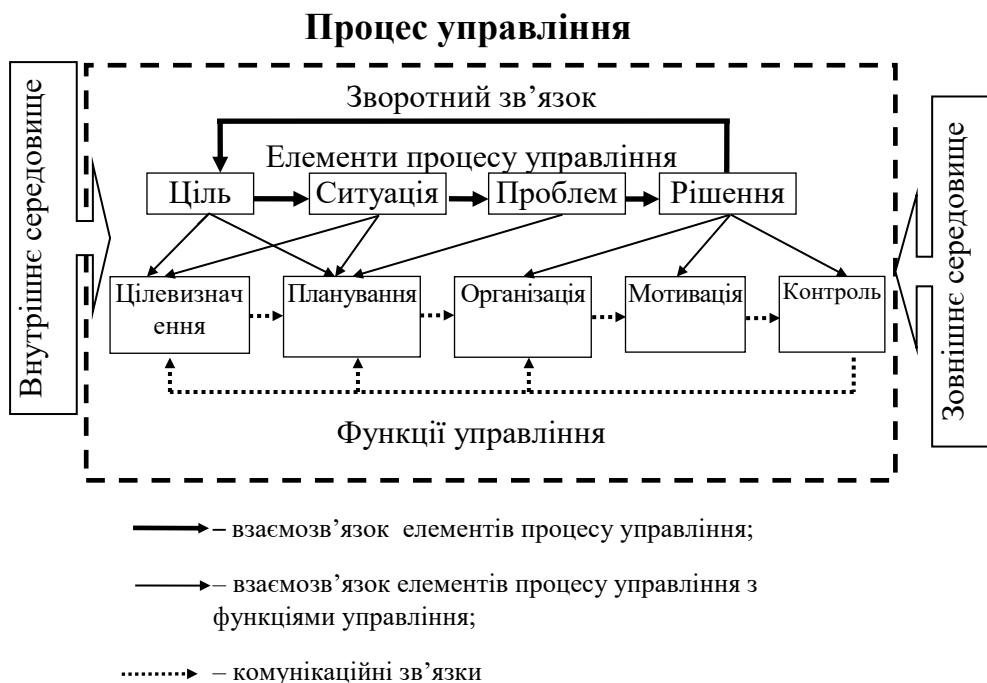


Рис. 1.2. Взаємозв'язок елементів процесу управління ефективністю діяльності підприємства [44, с. 47]

Функція «цілепокладання» визначає спрямованість менеджменту на досягнення певних цілей діяльності підприємства, які визначають майбутній стан об'єкта управління, якого необхідно досягти.

Слід зазначити, що в процесі формування комплексу цілей підприємства їх склад може змінюватися залежно від виду та пріоритету його діяльності. Допускається об'єднання або поділ цілей, але їх сукупність повинна бути достатньою для досягнення основної мети діяльності. Цілі субконтракту також мають бути послідовними, повними, порівнянними, взаємопов'язаними, послідовними, певними та реалістичними.

Функція «планування» передбачає розробку стратегії і тактики досягнення поставлених цілей і завдань, розробку планів і графіків виконання окремих заходів з управління ефективністю компанії, спрямованих на досягнення поставленої мети управління ефективністю.

Реалізація цієї функції здійснюється шляхом складання відповідних планів.

«Організаційна» функція в процесі управління діяльністю підприємства повинна забезпечувати практичне виконання прийнятих планів, тобто нести відповідальність за хід їх виконання. Для цього необхідно документально оформити прийняття плану у вигляді наказу, ознайомити з ним особовий склад, передати конкретні завдання виконавцям, систематично контролювати процес їх виконання. Ця функція також стосується питання розподілу, створення умов для реалізації запланованого графіка окремих заходів.

Функція «мотивація» має забезпечити використання мотиваційних регуляторів для суб'єктів процесу управління ефективністю діяльності компанії. Вона повинна поєднувати матеріальні (економічні) інтереси суб'єктів управління результативністю з морально-психологічними мотивами. Перший – це адекватна оцінка кваліфікації управлінських знань і умінь спеціалістів у вигляді фіксованої винагороди. Інші базуються на потребах кожної людини, таких як самореалізація у професійній діяльності, задоволення від досягнутих результатів, забезпечення поваги суспільства та оцінка результатів праці.

Функція «контролю» в процесі управління ефективністю має передбачати нагляд і перевірку відповідності фактичних параметрів функціонування підприємства встановленим, передбачає розробку нормативів його перебігу у вигляді певної системи кількісних показників. показники, що дозволяють своєчасно реагувати на зміни у здійсненні окремих заходів і приймати рішення про необхідні коригувальні заходи управління.

Спільний процес «прийняття рішень» в управлінні продуктивністю повинен забезпечувати вибір методів і конкретних тактик управління, причому фахівцями з управління ефективністю необхідно розробити і запропонувати велику кількість альтернативних варіантів.

Прийняття рішень у процесі управління результативністю має відповідати загальним методологічним вимогам до будь-яких управлінських рішень. Вони мають бути обґрунтованими, доцільними, кількісно та якісно визначеними, законними, оптимальними, своєчасними, комплексними, гнучкими, відповідним чином оформленими тощо. Лише за дотримання цих принципів прийняті рішення здійснюватимуть управління (стимулюватимуть досягнення поставлених цілей), координаційна (узгодження окремих дій, рішень, діяльності окремих спеціалістів і підрозділів) і мобілізаційна (активізація виконавців і персоналу) функції [42].

Прийняття рішень у процесі управління ефективністю, з урахуванням їх важливості, новизни та оригінальності, вимагає використання не тільки досвіду та інтуїції, а й знання сучасних методів, технічних засобів і процедур їх розробки та реалізації.

Процес зв'язку «комунікацій» має забезпечувати процес обміну інформацією між суб'єктами управління ефективністю. Для досягнення загальних цілей управління ефективністю обмін інформацією має бути своєчасним, повним і адекватним.

Забезпечення процесу управління ефективністю діяльності підприємства визначає низку вимог до нього, основними з яких є:

Інтеграція всієї системи управління компанією. Незалежно від сфери діяльності, в якій підприємство приймає управлінське рішення, воно прямо чи опосередковано впливає на ефективність його функціонування.

1. Комплексний характер формування управлінських рішень. Усі управлінські рішення у сфері формування та використання ефектів тісно пов'язані між собою і мають прямий чи опосередкований вплив на кінцеві результати управління ефективністю. У деяких випадках цей вплив може бути суперечливим. Тому реалізація високорентабельних фінансових інвестицій може спричинити брак фінансових ресурсів, які забезпечують основну діяльність, і, як наслідок, суттєво зменшити розмір ефекту. Тому управління ефективністю слід розглядати як комплексну систему дій, що забезпечують розробку взаємозалежних управлінських рішень, кожне з яких впливає на ефективність формування та використання ефекту від діяльності підприємства в цілому [55, с. 24].

2. Висока управлінська динаміка. Навіть найефективніші управлінські рішення в області формування та використання ефекту, які компанія розробила і впровадила в попередній період, не завжди можуть бути повторно використані на наступних етапах її діяльності. Це, перш за все, наслідок високої динаміки факторів середовища при переході до наступних етапів його життєвого циклу.

3. Різноманітність підходів до розробки індивідуальних управлінських рішень. Реалізація цієї вимоги передбачає, що під час підготовки кожного управлінського рішення у сфері формування, розподілу та використання ефекту повинні враховуватися альтернативні можливості дій. Відбір доступних альтернативних проектів управлінських рішень з метою їх реалізації повинен базуватися на системі критеріїв, що визначають політику управління прибутком підприємства. Набір таких критеріїв визначається підприємством самостійно.

4. Орієнтація на стратегічні цілі розвитку компанії. Якими б корисними не здавалися ті чи інші проекти управлінських рішень у поточному періоді, від них необхідно відмовитися, якщо вони суперечать місії компанії, стратегічним

напрямам її розвитку або підривають економічну основу для формування ефектів у майбутньому. період.

Для визначення функціонального змісту управління продуктивністю пропонується використовувати широкий поділ спеціальних функцій управління [34, с. 71].

Використовуючи такий підхід, управління результативністю можна розглядати як одну із спеціальних функцій менеджменту, пов'язану з управлінням господарсько-фінансовою діяльністю підприємства.

1.2. Функції управління підприємством як системи

Управління продуктивністю доцільно розглядати як систему, що складається з великої кількості підсистем (напрямків), що відповідають функціональним сферам діяльності підприємства.

Систему управління ефективністю досліджували такі вчені, як Б. Бінкін та В. Черняк [8]. Розроблено шість напрямків управління ефективністю діяльності компаній виробничого сектору (рис. 1.3).

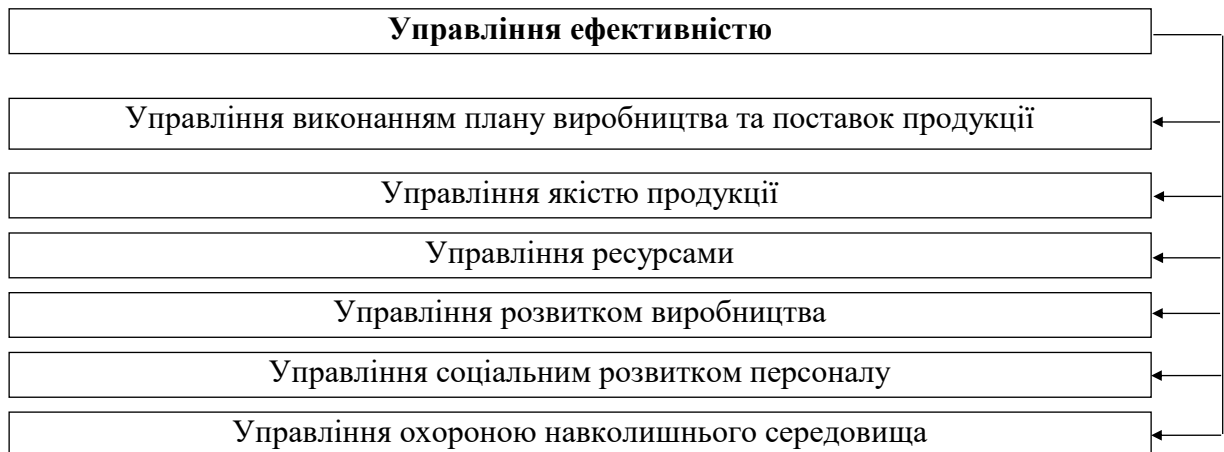


Рис. 1.3. Напрями управління ефективністю виробництва [35, с. 185]

Перша підсистема управління продуктивністю, на думку Б. Бінкін і В. Черняка, він призначений для забезпечення виробництва і постачання продукції в певних кількостях, асортименті та якості, у терміни, встановлені виробничими планами, договорами, замовленнями з мінімальними циклами та мінімальними

витратами на виробництво. Об'єктом управління даної підсистеми є процеси виробництва продукції та процеси її постачання. Управління в цій підсистемі здійснюється шляхом реалізації спеціальних функцій.

Друга підсистема спрямована на постійне постачання споживачів продукцією, якість якої задовольняла б їхні потреби, і, відповідно, планомірне підвищення ефективності виробництва в цьому відношенні. Призначення другої підсистеми деталізується відповідно до етапів життєвого циклу продукту та уточнюється в залежності від участі підприємства в реалізації процесу життєвого циклу товару.

Об'єктами управління в цій підсистемі є технічний рівень і якість продукту в цілому, процеси його формування на етапі дослідження і проектування, забезпечення якості в процесі виробництва, збереження в обігу, повне використання і оновлення. у процесі споживання (операції). Якість продукції забезпечується якістю роботи, технологічного обладнання та технологічних процесів, сировини, напівфабрикатів і якістю технічної документації.

Об'єкти управління в третій підсистемі включають ресурси, виробничі процеси, господарську та управлінську діяльність з їх використання.

У цій підсистемі В. Бінкін і В. Черняк виділяє такі блоки: трудові ресурси, матеріальні ресурси, фінансові ресурси та сукупність ресурсів. Кожен з блоків характеризується наявністю, станом ресурсів і процесами їх руху. Наявність і стан ресурсів визначаються обсягом ресурсів (кількісна характеристика) та їх структурою (якісна характеристика) [37, с. 24].

Процеси руху ресурсів включають формування ресурсів (включення у виробництво), використання ресурсів (переважно у виробництві, а також у виробництві, що надає послуги), оновлення або відтворення ресурсів, розпорядження та вивільнення ресурсів, тобто розпорядження. ресурсів. . відходи виробництва.

Основною метою підсистеми «управління ресурсами» є підвищення ефективності використання ресурсів різними шляхами, наприклад, шляхом

підвищення продуктивності праці, скорочення виробничого циклу, забезпечення необхідного рівня якості ресурсів тощо. Оцінка впливу Заходи щодо підвищення ефективності використання ресурсів визначаються показниками ефективного використання кожного виду ресурсу, а також показниками ефективного використання всієї сукупності ресурсів. На перелік показників ресурсоефективності існує кілька точок зору. Найбільш загальний їх перелік наведено в таблиці. 1.1.

Таблиця 1.1

Перелік показників ефективності використання ресурсів [44, с. 48]

Показники ефективності використання ресурсів			
Трудових	Матеріальних	Фінансових	Сукупності
Темпи зростання продуктивності праці	Загальна фондovіддача (за обсягом продукції)	Оборотність оборотних коштів	Темпи росту виробництва продукції
Частка приросту продукції за рахунок зростання продуктивності праці	Фондовіддача активної частини основних фондів	Рентабельність оборотних коштів	Відносна економія: а) основних фондів; б) матеріальних витрат (без амортизації); в) фонду оплати праці
Відносне вивільнення працівників	Рентабельність основних фондів	Відносне вивільнення оборотних коштів	Загальна рентабельність
Коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу	Фондомісткість одиниці продукції	Питомі капітальні вкладення (на одиницю приросту потужності або продукції)	Зниження собівартості продукції
Трудомісткість одиниці продукції	Матеріаломісткість одиниці продукції	Рентабельність інвестицій	
Зарплатомісткість одиниці продукції	Коефіцієнт використання найважливіших видів сировини й матеріалів	Строк окупності вкладених інвестицій	

Предметом управління четвертої підсистеми – розвитку виробництва – є процес підвищення науково-технічного та організаційного рівня виробництва підприємства, виробничих потужностей та ефективності капітальних вкладень. Управління розвитком виробництва здійснюється за двома напрямками: управління науково-технічним розвитком виробництва та управління капітальним будівництвом, яким керує підприємство.

Метою підсистеми “Управління науково-технічним розвитком виробництва” є вдосконалення виробничо-технічної бази підприємства відповідно до сучасних досягнень науки, техніки, технології та організації

виробництва, що забезпечує реалізацію основних засобів. , виробничі потужності та потужності. Науково-технічний розвиток виробництва підприємства повинен бути спрямований на підвищення продуктивності праці, якості продукції та економію всіх видів ресурсів.

Метою підсистеми «Управління капітальним будівництвом» є забезпечення підвищення ефективності капітальних вкладень та якості капітального будівництва, своєчасного введення в експлуатацію основних засобів, виробничих об'єктів і споруд. Капітальне будівництво здійснюється двома способами: підрядним - роботи виконуються субпідрядними будівельно-монтажними організаціями, і комерційним - роботи виконуються підприємством [47, с. 35].

Метою п'ятої підсистеми є «управління соціальним розвитком персоналу» - підвищення ступеня задоволеності працею, задоволення матеріальних і духовних потреб членів колективу, поліпшення умов праці, побуту та вільного часу, підвищення соціальної активності працівників. . кожен працівник.

Шостий компонент – «Екологічний менеджмент». Об'єктами управління в цій підсистемі є: діяльність підгалузі з використання, відновлення та відтворення природних ресурсів; етапи розробки та виробництва продукції, що визначають екологічні та гігієнічні властивості продукції; усі технологічні етапи виробництва, пов'язані з виділенням сировини, побічних продуктів, первинних продуктів і вторинних матеріалів, які забруднюють і завдають шкоди навколишньому середовищу; та продукти захисту навколишнього середовища.

Метою підсистеми «Управління охороною навколишнього середовища підприємств» є забезпечення дотримання норм і вимог, що обмежують шкідливий вплив виробничих процесів на навколишнє середовище та раціональне використання природних ресурсів, їх відновлення і відтворення.

Наведена вище класифікація підсистеми управління ефективністю виробництва може бути основою управління ефективністю будь-якої компанії,

оскільки виробничий процес — це не тільки виробництво матеріальної продукції, а й надання послуг, розробка рішень, ідей тощо. . .

Крім зазначених підсистем (полів), в сучасних умовах управління ефективністю діяльності компанії також розглядається як сукупність трьох взаємопов'язаних підсистем [14, с. 23]:

1) ділова етика - організаційний контекст, культура і менталітет персоналу, в рамках якого компанія прагне досягти певних результатів;

2) системи моніторингу та управління результатами діяльності – систематичні процеси, процедури та методологічні підходи, які використовуються для оцінки результатів діяльності компанії та забезпечення зворотного зв'язку для їх покращення;

3) системи управління продуктивністю персоналу - процеси та стимули, що використовуються для досягнення максимального рівня продуктивності персоналу.

Кожна з трьох перерахованих областей включає ряд елементів, які повинні бути тісно пов'язані між собою (табл. 1.2). Отже, управління ефективністю персоналу включає параметри та критерії оцінки діяльності працівників, процес аналізу результатів їх роботи, зворотний зв'язок та організаційні висновки. При цьому можна нескінченно вимірювати ефективність персоналу, але якщо результати цих вимірювань не будуть безпосередньо пов'язані з зарплатою і кар'єрним ростом, тобто з системою мотивації, то ця робота буде абсолютно марною. Етика високої продуктивності також формується під впливом ефективної системи мотивації та контролю, з чітким визначенням цілей і пріоритетів компанії, чітким і недвозначним розподілом повноважень і відповідальності.

Для практиків, які безпосередньо займаються управлінням ефективністю підприємства, найважливішою з перелічених підсистем є друга, тобто. управління результатами роботи компанії. Саме механізм вимірювання та оцінки діяльності компанії, на їхню думку, є наріжним каменем усього механізму управління ефективністю [8, с. 198].

Таблиця 1.2

Напрями елементів управління ефективністю [2, с. 6]

Елементи управління ефективністю	Напрями елементів управління ефективністю	
Етика результативності	Послідовне використання важелів контролю та управління	– кадри
		– фінансовий контроль і планування
		– операційний контроль і планування
		– стимули
		– можливості розвитку та росту
	– цінності системи	
	Постановка задач	– чітко визначена стратегія – очікування від організації та пріоритети
Структура відповідальності	– чітке та логічне визначення відповідальності підрозділів за максимальної прозорості системи	
	– наділення достатніми повноваженнями для вирішення визначених завдань	
Елементи управління ефективністю	Напрями елементів управління ефективністю	
Управління результатами діяльності	Вимірювання та оцінка результатів	– показники ефективності та чинники, що їх визначають
		– регулярна звітність
	Постановка завдань	– визначення цілей, з урахуванням можливостей
		– порівняльний аналіз
		– докладні плани роботи
	Процес управління	– періодичний аналіз результатів
		– дослідження причин розбіжностей
– корегування та вживання заходів		
Управління ефективністю персоналу	Параметри та критерії оцінки	– постановка цілей і завдань
		– система оцінки результатів
	Процес оцінки персоналу	– періодична оцінка
		– постійні взаємозв'язки, підтримка та розвиток навичок
	Наслідки	– компенсація та матеріальні стимули
		– розвиток кар'єри
	– плани дій щодо виправлення складних ситуацій	

Розглядаючи існуючі погляди на підсистеми (напрями) управління ефективністю, на нашу думку, їх універсальну класифікацію можна представити у вигляді сукупності дев'яти напрямів (рис. 1.4).

Відмінність систематизації підсистем управління, наведеної Б. Бінкіним та В. Черняком (рис. 1.3), від запропонованої класифікації (рис. 1.6) полягає в наявності додаткових підсистем (напрямків), що повною мірою дає змогу розкрити сутність ефективності управління компанією.

Додаткові області визначаються як:

- управління сферою діяльності;
- фінансовий менеджмент;

- управління персоналом та соціальний розвиток персоналу;
- управління витратами;
- управління ризиками;
- управління маркетинговою діяльністю.

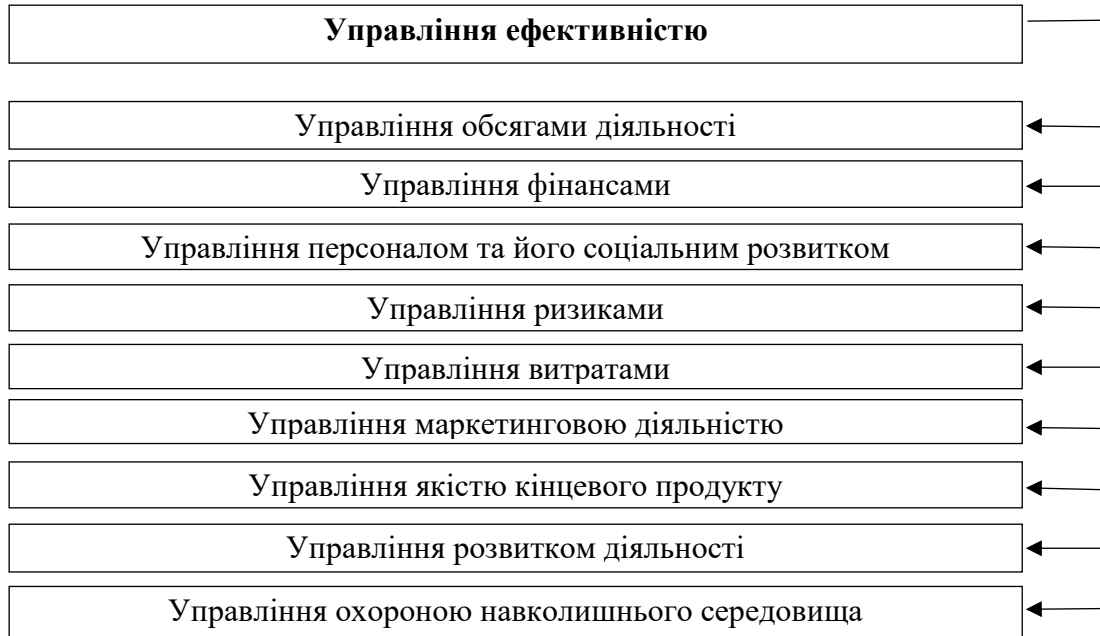


Рис. 1.4. Запропоновані напрями управління ефективністю діяльності підприємства [1]

Сфера управління діяльністю відіграє важливу роль у процесі управління результатами діяльності компанії. Практично завжди в стратегіях розвитку різних компаній однією з цілей є визначення змін (переважно позитивних) у сфері діяльності. Їх оптимізація є одним із шляхів досягнення бажаної мети компанії, що зумовлює необхідність існування в системі управління діяльністю підсистеми «управління обсягом діяльності». Призначення підсистеми – моніторинг динаміки обсягів діяльності, виявлення факторів, що впливають на зміни, що виникають, аналіз ступеня їх впливу та вжиття заходів щодо забезпечення запланованих обсягів діяльності для розвитку компанії. програма.

Якщо порівняти рис. 1.3 і рис. 1.4, в останньому відсутня складова «управління ресурсами»: трудовими, матеріальними, фінансовими та загальними. Це пояснюється вибором у запропонованій класифікації

спеціальності «фінансовий менеджмент», яка є невід'ємною підсистемою кожного підприємства в сучасних умовах господарської діяльності. Цей новий елемент також визначає матеріальні та фінансові ресурси як об'єкти свого управління, тим самим частково дублюючи об'єкти управління підсистеми «управління ресурсами». З огляду на це, виникає необхідність вибору такого напрямку управління, який би повніше розкривав сутність управління ефективністю підприємства. Дана робота визначає напрям «фінансовий менеджмент».

Його метою є забезпечення належного фінансування підприємства. Основними завданнями відділу є: вибір оптимальних форм фінансування, структури капіталу системи та напрямів його використання з метою забезпечення стабільно високої прибутковості; зв'язка тимчасових доходів і витрат платіжних засобів; підтримання адекватної ліквідності та своєчасність платежів.

Реалізація завдань у цьому напрямку базується на аналізі фінансового стану підприємства. Необхідну для цього інформацію слід отримувати зі статистичних і фінансових звітів.

Аналіз фінансового стану здійснюється за допомогою загальних показників оцінки фінансового стану певної системи (експрес-аналіз) та поглиблених показників, які дозволяють комплексно оцінити фінансовий стан суб'єкта господарювання, тобто виявити внутрішньогосподарські резерви для об'єктів, визначають шляхи розвитку та приймають управлінські рішення щодо їх використання.

При проведенні детального аналізу фінансового стану рекомендується зосередити увагу на таких об'єктах, які потребують детального вивчення: склад і структура активів і пасивів балансу підприємства; структура капіталу; розміщення власного капіталу та довгострокових позикових коштів; стан та ефективність використання основних засобів та інших довгострокових активів; оборотний капітал та джерела його формування; тривалість робочого циклу; Обшуки та зобов'язання; фінансові результати; рух готівки та ділова активність.

Список може бути розширений або скорочений відповідно до стратегічних цілей компанії та вимог її керівника.

Наступним напрямком управління ефективністю підприємства є «управління персоналом та його соціальний розвиток». Враховуючи те, що напрямок «ресурсменеджмент», представлений у класифікації Б. Бінкіна та В. Черняка (рис. 1.3), у запропонованій систематизації відсутній, а об'єкти його управління були розведені та частково включені в напрямок «фінансового менеджменту», то їх другу частину – управління людськими ресурсами – слід віднести до «управління персоналом». управління та його соціальний розвиток» [10, с. 67].

Метою створеного напрямку управління є підвищення ефективності використання персоналу прийнятними способами, а також створення системи стимулювання персоналу та необхідних соціальних умов для його діяльності.

Напрямом управління ефективністю є «управління витратами». Як відомо, роль витрат є важливою для оцінки ефективності компанії, тому управління ними стає невід'ємним кроком до ефективного бізнесу. Управління витратами є засобом досягнення підприємством високих економічних результатів.

Суб'єктами управління витратами є керівники та спеціалісти підприємства та його підрозділів. Об'єкти - це витрати діяльності.

В умовах нестабільної економічної ситуації в країні кожна компанія в процесі діяльності постійно знаходиться в зоні ризику. Вона повинна ретельно прораховувати кожен свій наступний крок і швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це стає можливим завдяки управлінню ризиками.

Цей процес можна охарактеризувати як сукупність методів, прийомів і заходів, які дають змогу певною мірою передбачити настання випадкових подій, які завдають фізичної та моральної шкоди діяльності конкретного підприємства, та вжити заходів. зменшити їх. негативні наслідки [27, с. 29].

Найпоширенішими напрямками управління ризиками визначено такі: уникнення або відмова від ризику, прийняття ризику, запобігання збиткам, зменшення збитків, страхування та передача ризику.

Як показує практика, використання того чи іншого методу залежить від специфіки кожного конкретного випадку, але найчастіше управління ризиками здійснюється в двох напрямках: попередження збитків і зниження збитків від конкретних подій.

Напрямок управління ефективністю, який ми пропонуємо, - це «управління ризиками», яке є частиною системи управління ефективністю компанії, воно має виявити джерела ризику для конкретної компанії, оцінити ймовірність і наслідки своїх дій, а також вибрати заходи для боротьби з ризиками, щоб уникнути випадкових подій.

Стає очевидним, що ефективність цього процесу, який безпосередньо впливає на діяльність компанії, багато в чому залежить від якості виконаної роботи за заданою схемою управління ризиками.

Підсистема «Управління маркетинговою діяльністю» включає такі напрямки: дослідження виробничої структури ринку; дослідження смаків, потреб і поведінки споживачів; дослідження структури корпоративного ринку; вивчення внутрішнього середовища компанії; формування цін на продукцію та організація збуту продукції [32, с. 102].

На нашу думку, запропонована класифікація підсистем (напрямків) управління ефективністю підприємства повною мірою розкриває сутність управління ефективністю діяльності та може вважатися універсальною. Слід підкреслити, що ці підсистеми не функціонують ізольовано. Досягнення мети управління ефективністю діяльності підприємства потребує координації та координації дій у цих напрямках. Тільки за умови дотримання цих умов результат – відповідність фактичного стану компанії заданим параметрам – буде не тільки досягнутий, а й зафіксований.

1.3. Вимоги та принципи управлінням ефективністю діяльності підприємства

Визначення основ управління ефективністю діяльності компанії має базуватися на оволодінні світовою теорією і практикою менеджменту, їх творчому розвитку з урахуванням, по-перше, умов ведення бізнесу компаній у нашій країні, по-друге, конкретних завдань. це функціональний напрямок управління.

Сучасний рівень розвитку теорії та практики управління визначається взаємною узгодженістю принципів та інструментів управління, розроблених у рамках трьох домінуючих концепцій (підходів) – процесної, системної та ситуаційної, а також концептуальних положень стратегічного управління.

Найважливішим методичним забезпеченням управління результативністю є використання системного підходу, що визначає системне бачення основних напрямів і етапів роботи. Останній має бути реалізований для досягнення мети управління діяльністю компанії, взаємозв'язків, що існують між ними, та враховуватися при створенні плану дій для забезпечення синергічного ефекту.

Управління ефективністю діяльності підприємства також має базуватися на ситуаційному підході до управління. Його практичне застосування в процесі управління ефективністю діяльності компанії передбачає [50, с. 220]:

1. Оволодіння теоретичними основами та стандартними інструментами управління діяльністю компанії;
2. Критична оцінка теоретичних концепцій і методів, визначення сильних і слабких сторін, позитивних і негативних наслідків застосування;
3. Правильне розуміння та інтерпретація ситуації конкретної компанії;
4. Розробка конкретних методів роботи, методів дослідження, інструментів управління з урахуванням специфіки конкретної ситуації з метою забезпечення досягнення цілей і завдань управління ефективністю компанії в найкоротші терміни і з найменшими витратами.

На додаток до домінуючих підходів, які обговорювалися, сучасна література з менеджменту поступово висвітлює новітні підходи, які зараз перебувають у зародковому стані. Звертаємо увагу на одну з них, а саме: соціально-етичний менеджмент. Незважаючи на дискусійність і новизну цього підходу, деякі його наукові досягнення, на нашу думку, дають змогу значно поглибити розуміння сутності та специфіки управління ефективністю підприємства.

Соціально-етичне управління зосереджує процес управління на зниженні ймовірності або запобіганні рішенням, які можуть завдати шкоди певним об'єктам у сфері його впливу (постачальникам, посередникам, клієнтам, іншим діловим партнерам, персоналу, власникам, суспільству). Загалом зовнішнє соціальне та природне середовище тощо). Якщо таке рішення буде прийнято, то, відповідно до концепції соціально-етичного менеджменту, необхідно буде розробити і впровадити досить жорсткі компенсаційні заходи.

Прийняття рішень у соціально-етичному менеджменті обов'язково передбачає прогнозування наслідків кожного із запропонованих управлінських рішень з подальшою оцінкою прийнятності їх прийняття. Якщо наслідки управлінського впливу вважаються неприйнятними, вони повинні бути виключені з розгляду.

В рамках управління ефективністю діяльності компанії врахування наслідків окремих управлінських рішень, на нашу думку, є надзвичайно важливим. При цьому оцінку впливу слід проводити окремо для співробітників компанії та її власників.

Розробка методології управління результатами діяльності підприємства має базуватися на стратегічному підході до управління підприємством у цілому з урахуванням особливостей та обмежень, властивих цій сфері управлінської діяльності.

Використання такого підходу дозволяє визначити зміст управління ефективністю підприємства як процесу формування загального плану забезпечення ефективного функціонування підприємства, який розвивається

відповідно до внутрішніх можливостей підприємства та стану його діяльності. зовнішнє середовище, часові та ресурсні обмеження управління продуктивністю.

Сучасні умови господарювання компаній характеризуються невизначеністю та високою швидкістю змін зовнішнього середовища компаній. У цих умовах зростає інтерес до розробки методологічних основ формування адаптивних систем управління на основі теорії хаосу та самоорганізації.

Управління ефективністю підприємства має відповідати таким вимогам [42]:

1. Контролювати відповідність організаційної структури компанії сегменту ринку, на якому вона працює, і типу існуючої конкуренції.

2. Орієнтація на горизонтальні організаційні структури, які природно володіють здатністю до самоорганізації та дозволяють найбільш ефективно виявляти та розвивати нові сегменти ринку, необхідні для досягнення ефективності компанії.

3. Покладатися на здатність компанії накопичувати досвід і самостимулюватися за рахунок досягнення операційної економії від масштабу (зменшення витрат і підвищення ефективності при збільшенні масштабів діяльності), що є необхідною передумовою для отримання конкурентних переваг.

4. Гармонійно поєднувати раціональний підхід (врахування інтересів компанії в цілому), інституційний підхід (орієнтований на врахування інтересів окремих функціональних одиниць, структурних підрозділів компанії) та політичний (орієнтований на інтереси компанії). окремих впливових осіб і груп, чиновників і неформальних лідерів).

5. Оцініть можливі альтернативні рішення, враховуючи бар'єри розподілу між окремими альтернативами.

6. Враховуйте формальну та неформальну ієрархії, інтереси та позиції.

Виходячи з розглянутих вимог і особливостей управління ефективністю діяльності підприємства, можна переходити до визначення принципів його

реалізації, реалізація яких забезпечує необхідну ефективність управлінського впливу.

У сучасній літературі з проблем менеджменту не сформовано остаточного переліку принципів менеджменту (їх кількість коливається від 11 до 40). На нашу думку, до найважливіших принципів, що визначають загальні вимоги до управління ефективністю підприємства, належать [45, с. 34]:

1. Принцип доцільності. Враховуючи, що сутність менеджменту полягає в необхідності досягнення цілей підприємства відповідно до закону єдності цілей, а категорія «ефективність» використовується лише стосовно цілеспрямованої дії чи процесу, цей принцип є основоположним.

2. Принцип впорядкованості. Вона полягає в необхідності ранжування завдань і проблем за їх важливістю для досягнення кінцевої мети.

3. Принцип професіоналізму. Він забезпечує спеціальне навчання для тих осіб, які беруть на себе відповідальність за ефективність управління ефективністю компанії.

4. Принцип відповідності. Його суть полягає у вивченні та типізації умов ведення бізнесу конкретної компанії, виявленні конкретних умов і тенденцій її розвитку з урахуванням стадії життєвого циклу та наявних конкурентних переваг системи.

5. Принцип своєчасності прийняття управлінських рішень. Його реалізація вимагає постійного моніторингу стану господарської діяльності підприємства, раннього виявлення ознак неефективної діяльності та швидкого реагування на них відповідними заходами.

6. Принцип реалістичної оцінки ситуації, можливих успіхів чи невдач.

7. Принцип об'єктивності. Його використання передбачає спрямування управлінського впливу не тільки на зовнішні прояви неефективного функціонування підприємства, а й на глибинні причини проблем з метою їх локалізації або усунення.

8. Принцип комплексності. Він визначає необхідність системного мислення, розробки управлінських рішень у всіх сферах діяльності компанії, видах використовуваних ресурсів і функціональних підсистемах.

9. Принцип багатоваріантності. Вона полягає в необхідності розробки альтернативних варіантів дій, враховуючи невизначеність і ризик реалізації запланованих заходів.

10. Принцип законності. Забезпечує знання та застосування на користь компанії правових принципів, що регулюють її діяльність.

11. Принцип мотивації діяльності. Його суть полягає в першочерговому використанні мотиваційних засобів з метою підвищення ефективності діяльності.

12. Принцип контролю. Планується постійний контроль за виконанням управлінських заходів з метою їх постійної адаптації до умов внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, які змінюються з часом.

13. Принцип оперативності. Його сутність полягає в максимально можливому використанні потенціалу об'єкта і суб'єкта управління для формування обґрунтованої програми діяльності, спрямованої на досягнення конкретної мети діяльності.

Встановлені принципи управління ефективністю підприємства можуть і повинні працювати разом, доповнюючи та уточнюючи один одного.

Розглянуті аспекти управління ефективністю діяльності підприємства необхідно враховувати при оцінці ефективності управлінського впливу. Оцінка ефективності управління діяльністю є одним із найменш розроблених теоретичних питань визначеної проблеми, хоча очевидно, що визначення таких ключових термінів, як результат, ефект, критерії та результативні показники, є однією з необхідних передумов формування будь-якої системи управління.

Ми вважаємо, що стосовно управління ефективністю компанії немає сенсу намагатися побудувати систему показників ефективності для самої управлінської діяльності або виділити із загального ефекту ту частину, яка досягається за рахунок функціонування реальної ефективності. система

управління. У цьому випадку як ефект доцільніше розглядати результативні показники діяльності компанії в цілому, тобто показники, досягнуті нею за період впровадження заходів з управління ефективністю.

Для оцінки ефективності управління компанією пропонується використовувати такі основні критерії:

1. Відповідність фактичних результатів поставленим цілям;
2. Економічність отримання ефекту;
3. Задоволення потреб та інтересів суб'єктів управління ефективністю компанії.

В основу побудови системи показників оцінки ефективності управління компанією покладені певні основні критерії.

Висновки до розділу 1

Таким чином, розглянуті теоретичні основи управління ефективністю діяльності компанії дозволяють стверджувати, що поняття «ефективність менеджменту» та «ефективність менеджменту» різні за своєю сутністю. «Ефективність управління» далі пропонується як якість організації процесу управління; координація дій управлінського персоналу, його здатність впливати на інший персонал для досягнення певних результатів і його здатність приймати управлінські рішення, які повинні бути своєчасними, чітко сформульованими, відповідати поставленим цілям і завданням і спрямовані на досягнення поставленої мети. компаній. А «перформанс-менеджмент» діяльності – це цілеспрямоване оперативне регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю з метою забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам.

Управління ефективністю підприємства слід розглядати як систему, що складається з певної кількості комплексних елементів і здатна досягти успіху лише за умови узгодженої дії її складових, правильно обраних методів управління, програм і механізмів мотивації. управління ефективністю діяльності підприємств, вивчення якого є наступним кроком цього дослідження.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз організаційної структури підприємства

Збаразька лікарня була заснована в 1940 році. Першим головним лікарем був Матенян Баграт Єфремович. Пізніше головними лікарями були В.М. Гладіш, В.І. Загорянський, О.К. Карпов, В.Ф. Хитрюк, Ф.М. Ясінецький, О.В. Кесей, А. Я. Попович, В.Г. Фарміга., Гергель О.І., Стасишен О.С. та в.о.головного лікаря Суконник В.І

У післявоєнні роки шпиталь у Збаражі містився в будинку монастиря ОО. Бернардінова і налічувала 75 ліжок.

У 1960 році лікарню в Збаражі розширили до 120 ліжок, з'явилося спеціальне дитяче відділення на 20 ліжок. Кваліфікована медична допомога надається за 19 спеціальностями.

Час постійно вимагав будівництва нових лікарняних корпусів. Приміщення монастиря о.о. Бернардінці зовсім не відповідали вимогам лікарської праці. Восени 1965 року розпочато будівництво головного корпусу лікарні, який введено в експлуатацію у 1970 році. Лікарня була оснащена найсучаснішим медичним обладнанням і розрахована на 200 ліжок. Будівництво поліклініки на 375 відвідувань у зміну розпочато в жовтні 1981 року і закінчено 4 січня 1984 року.

У вісімдесятих роках минулого століття були відкриті спеціалізовані відділення: терапевтичне, хірургічне, неврологічне, інфекційне, дитяче, пологове, гінекологічне, травматологічне.

З роками нестача лікарняних ліжок ставала все більш відчутною, і в 1992 році було завершено будівництво ще одного корпусу лікарні, кількість ліжок зросла до 305.

Після завершення будівництва та реконструкції головного корпусу в лікарні створено повноцінні профільні відділення: терапевтичне, хірургічне, травматологічне, педіатричне, пологове, гінекологічне, оториноларингологічне, дерматологічне, інфекційне, неврологічне, кардіологічне та реанімаційне.

Основними документами, що регламентують діяльність закладів охорони здоров'я є:

1. Конституція України - закріплює основні принципи організації та функціонування охорони здоров'я в Україні.

2. Закон України "Про охорону здоров'я" визначає загальні засади організації та функціонування системи охорони здоров'я, права та обов'язки громадян у сфері охорони здоров'я.

3. Закон України "Про ліцензування видів господарської діяльності" регулює ліцензування медичної діяльності та надання медичних послуг.

4. Закон України "Про медичну практику" - визначає права та обов'язки медичних працівників, порядок здійснення медичної практики та ліцензування лікарів-інтернів.

5. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про ліцензування медичної діяльності» - визначає порядок ліцензування медичної діяльності.

6. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про ліцензування медичних закладів» Регламентує ліцензування медичних закладів.

7. Наказ МОЗ України "Про затвердження Примірного положення про заклади охорони здоров'я" - встановлює умови організації та функціонування закладів охорони здоров'я.

Ці документи регулюють різні аспекти функціонування закладів охорони здоров'я, в тому числі організаційні, медичні, правові та інші аспекти. Для отримання актуальної та детальної інформації рекомендую звертатися до офіційних джерел українського уряду чи спеціалізованих установ.

Структура приватного підприємства «Збарзька районна лікарня» з надання медичної допомоги є лінійно-функціональною і складається з кількох відділень. Розглянемо основні підрозділи досліджуваної компанії та їх функції.

В поточний момент у закладі існують такі розділи та кількість ліжок для хворих:

1. Терапевтичне відділення, яке складається з 50 ліжок, з них 30 призначені для терапевтичних пацієнтів і 20 - для кардіологічних хворих.

2. Хірургічне відділення, де доступно 40 ліжок, включаючи 25 для пацієнтів, яким потрібна хірургічна допомога, і 15 - для травматологічних випадків.

3. Акушерсько-гінекологічне відділення з 25 ліжками, включаючи 15 для пологів і 10 для гінекологічних пацієнтів.

4. Неврологічне відділення з 20 ліжками.

5. Педіатричне відділення, де є 20 ліжок.

6. Інфекційне відділення, де розміщено 15 ліжок.

7. Відділення анестезіології та інтенсивної терапії, яке має 6 ліжок.

Робота хірургічного відділення КНП «ЗРЛ» ЗМР організована на високопрофесійному рівні. Екстрену та планову хірургічну допомогу надають хірурги, гінекологи, урологи та кардіологи.

Щороку проводиться більше 100 операцій. Спеціалізовану хірургічну допомогу надають судинним, проктологічним, урологічним, гастроентерологічним, загальнохірургічним та отоларингологічним хворим.

Хірургічне відділення розраховане на 40 ліжок, з них 4 отоларингологічних, 4 ортопедо-травматологічних та 5 проктологічних.



Рис. 2.1. Організаційна структура КНП «Збаразька районна лікарня» Збаразької міської ради [46]

У відділенні проводиться комплекс малоінвазивних лапароскопічних втручань при захворюваннях жовчного міхура.

При гострих хірургічних захворюваннях органів черевної порожнини та заочеревинного простору проводять ряд екстрених оперативних втручань.

Пацієнтам з грижами передньої черевної стінки виконуються всі види натяжної та ненатяжної галогенопластики.

Операції на шлунку та дванадцятипалій кишці при виразковій хворобі, її ускладненнях та онкологічних ураженнях, а також радикальна геміколектомія з видаленням лімфи та тотальна мезоректомія пухлин товстої кишки.

Оцінка змісту та характеру взаємовідносин у закладі охорони здоров'я є ключовим аспектом для розуміння та оптимізації діяльності організації. Розглянемо основні аспекти оцінки взаємовідносин у медичних установах.

Міжособистісні стосунки — це взаємодія між працівниками в організації, яка включає спілкування, співпрацю та конфлікт. Важливо оцінити відповідність та ефективність міжособистісних стосунків, які впливають на роботу медичного персоналу та задоволеність пацієнтів.

Взаємовідносини між рівнями управління – взаємодія та співпраця між адміністративним і виконавчим рівнями. Важливо визначити, наскільки ефективною є взаємодія між адміністративним і медсестринським персоналом і чи враховуються голоси та думки медперсоналу в процесах управління.

Відносини з пацієнтом і громадою – спілкування, надання медичних послуг і реагування на потреби пацієнтів і громади. Важливо розуміти, як Центр охорони здоров'я задовольняє потреби та очікування пацієнтів, як він інформує та спілкується з громадськістю.

Внутрішньоорганізаційні зв'язки – співпраця та координація між внутрішніми структурними підрозділами. Важливо оцінити, наскільки ефективно функціонують різні внутрішні частини організації, як вони сприяють одна одній і досягають спільних цілей.

Співпраця з іншими організаціями та установами – спільна діяльність, обмін інформацією та ресурсами з іншими установами. Важливо оцінити зручність та ефективність співпраці з іншими медичними закладами, установами та організаціями сфери охорони здоров'я.

Внутрішні комунікації та зворотній зв'язок - передача інформації всередині організації та прийом зворотного зв'язку. Важливо оцінити ефективність комунікаційного процесу та наявність зворотного зв'язку між усіма рівнями та підрозділами.

Взаємовідносини в медичній організації складні і впливають на ефективність і якість медичної допомоги. Ефективне управління цими відносинами є ключовим фактором успіху в наданні найвищого рівня догляду.

Аналіз внутрішніх документів є важливим для розуміння системи внутрішнього розпорядку закладу охорони здоров'я та раціоналізації всіх аспектів його функціонування. Внутрішніми документами, що регламентують діяльність закладу охорони здоров'я, можуть бути:

Статут товариства та положення про структурні підрозділи. Статут та положення про заклад охорони здоров'я визначають його правовий статус, місію, цілі та завдання. Вони визначають, як повинна функціонувати організація і які функції вона повинна виконувати.

Внутрішні правила. Внутрішні правила, політики та процедури регулюють різні аспекти діяльності закладу охорони здоров'я, включаючи клінічні процедури, процеси прийняття рішень, замовлення ліків, закупівлю та фінансову звітність.

Внутрішні документи. Корпоративні документи, такі як внутрішні політики та процедури щодо управління персоналом, охорони праці та промислової безпеки, інформаційної безпеки, якості медичних послуг, регулярної звітності тощо.

Договори та угоди. Медичний заклад укладає угоди з постачальниками, страховими компаніями, лікарями та іншими зацікавленими сторонами.

Кадрова документація – положення про кадрову політику, трудові договори та інші документи, що регулюють найм, умови праці та навчання персоналу.

Документи про якість та безпеку охорони здоров'я – політика та процедури, пов'язані з контролем якості, безпекою пацієнтів і дотриманням стандартів медичної допомоги.

Аналіз внутрішніх документів дає можливість дізнатися, як працює організація, які процедури та політики вже діють, а також які можливості для

вдосконалення та оптимізації існують. За результатами аналізу можна розробити план заходів щодо вдосконалення системи внутрішнього розпорядку та підвищення ефективності роботи закладу охорони здоров'я.

2.2. Вимірювання ефективності підприємства

При виконанні своєї місії, яка визначена в Статуті, медичний заклад як суб'єкт управління використовує різноманітні підходи до управління. Головною метою цих підходів є задоволення потреб населення в наданні якісних медичних послуг, при цьому покращуючи ресурсну базу та розвиваючи саме підприємство.

Яремко І.І. підтримує погляд, що управління медичним закладом є механізмом економічного управління, який адаптується до сучасних викликів та загроз. Цей механізм має складну структуру, яку можна описати за схемою, наведеною у дослідженні, посилаючись на інших дослідників, таких як Смирнов С.О. та Бикова В.Г.

У цій схемі однією з ключових підсистем є аналіз, який визначається як функціональний елемент. Аналіз у медичних закладах відіграє важливу роль у постійному критичному аналізі змінюючихся обставин та у прийнятті якісних управлінських рішень, а іноді і впровадженні антикризового менеджменту.

Але, на нашу думку, до цієї схеми також слід включити підсистему контролю, оскільки вона має таку ж важливу роль у процесі управління. Аналіз, як функція управління, широко використовується керівними працівниками структури Збараської районної лікарні, щоб забезпечити безперервну та ефективну діяльність та надання медичних послуг різного спрямування. В першу чергу, аналіз використовується для оцінки результатів та процесів, що відбуваються в закладі, зокрема, в питаннях звітності.

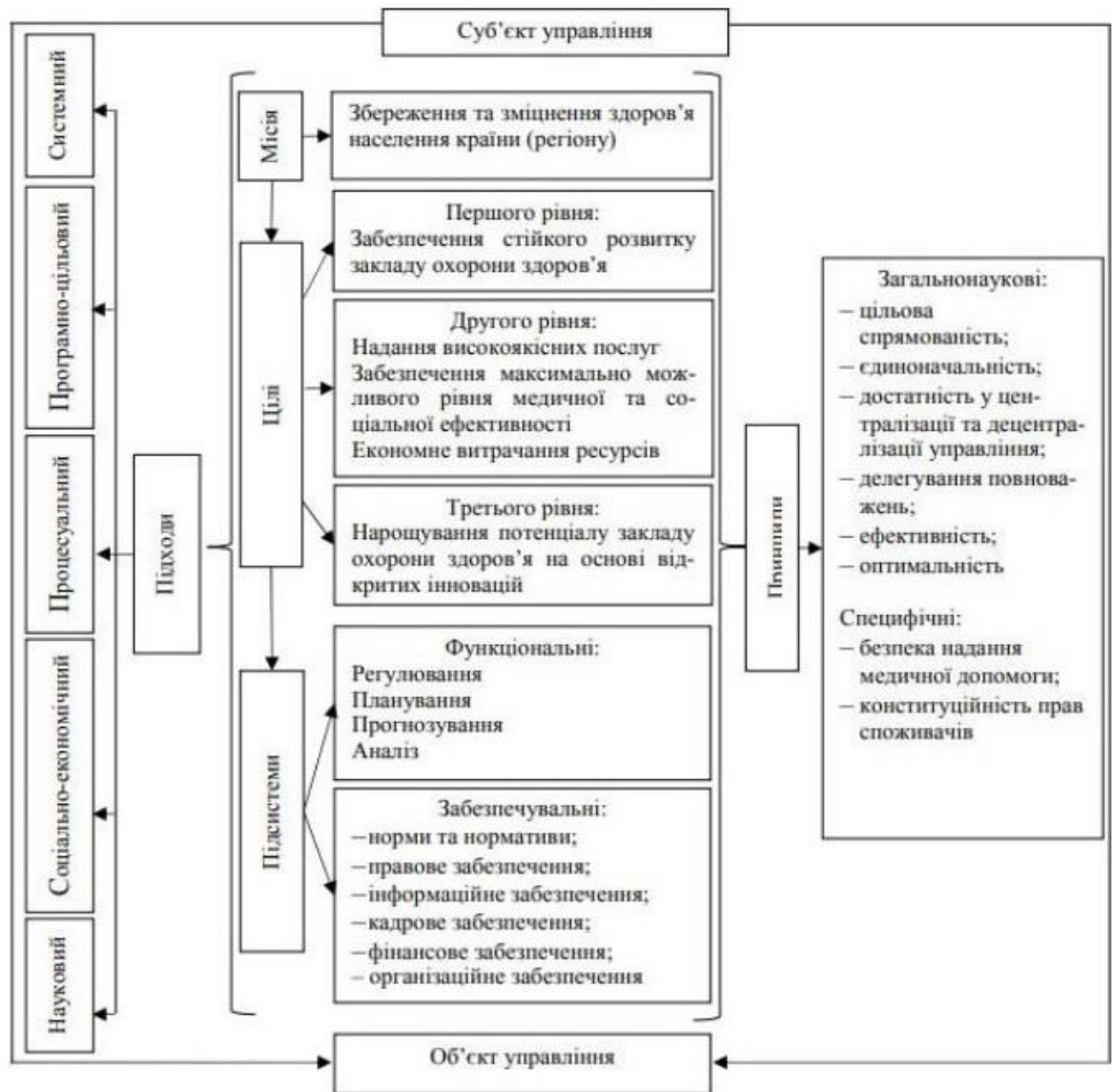


Рис. 2.2. Елементи та взаємозв'язки механізму управління в системі охорони здоров'я [52]

Звітність дозволяє проводити аналіз багатьох показників. Найперше, це оцінка ресурсного забезпечення.

Наприклад, можемо проаналізувати динаміку активів за їх видами (рис. 2.3).

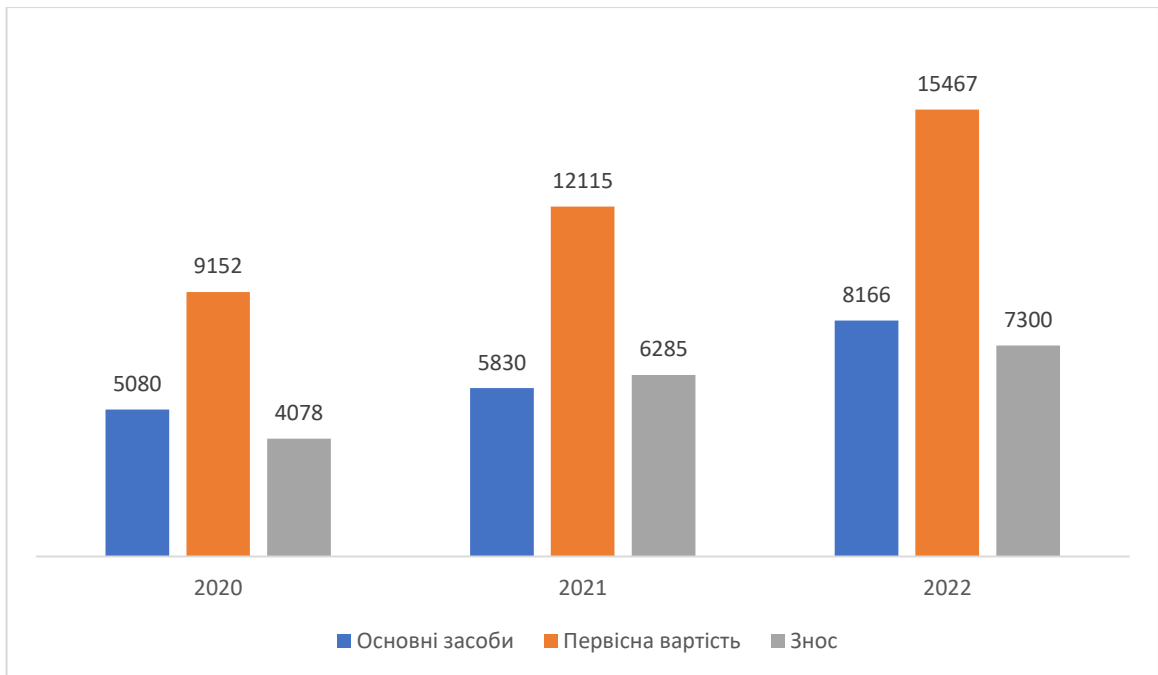


Рис. 2.3. Необоротні активи КНП «Збаразька районна лікарня», тис. грн.*

* Складено автором за даними [56]

За аналізом видно позитивну динаміку активів підприємства, оскільки практично всі показники демонструють зростання. Наприклад, у 2022 році порівняно з 2021 роком значення основних засобів зросли на 2336,8 тисяч гривень, що свідчить про швидкий процес оновлення основних активів. Аналогічно, у порівнянні з 2020 роком, спостерігається збільшення на 749,4 тисяч гривень.

Підтвердженням цьому можуть служити дані, які представлені в Комплексній програмі "Здоров'я громади на 2021-2023 роки" (див. таблицю 2.1).

Аналіз оборотних активів також вказує на деякі позитивні та негативні тенденції (див. рис. 2.4). Зокрема, розглядаючи рисунок 2.8, можна зазначити, що у 2021 році запаси були вищими, ніж у 2020 році на 684,4 тисяч гривень, а в порівнянні з 2021 роком вони збільшилися на 1151 тисячу гривень у 2022 році.

За тим же рисунком видно, що гроші та їх еквіваленти у 2021 році зменшилися на 98 тисяч гривень в порівнянні з 2020 роком, але значно зросли у 2022 році, склавши 4204 тисячі гривень, що є на 4159,2 тисячі більше, ніж у

2020 році. Аналогічна ситуація спостерігається і з коштами на рахунках у банку, які у 2022 році збільшилися на 4159,4 тисячі гривень порівняно з 2021 роком.

У цілому, у 2022 році активи підприємства зросли на 4,7% у порівнянні з 2021 роком. Про цю динаміку також свідчать облікові дані за 2023 рік.

Таблиця 2.1

Забезпечення лікування хворих і забезпечення КНП «Збаразька районна лікарня» за рахунок бюджету громади м. Збараж на 2021-2023

рр., тис. грн.

Вид активу	Всього коштів	2021	2022	2023
Впровадження методу тромболітичної терапії	120,0	40,0	40,0	40,0
Забезпечення кардіологічних відділень лікарень комплектами експрес-тестів	106,0	32,0	176,0	194,0
Забезпечення розхідними матеріалами для проведення ендovasкулярних операцій на коронарних судинах серця та лікарськими засобами	950,0	300,0	300,0	350,0

Примітка. Дані програми

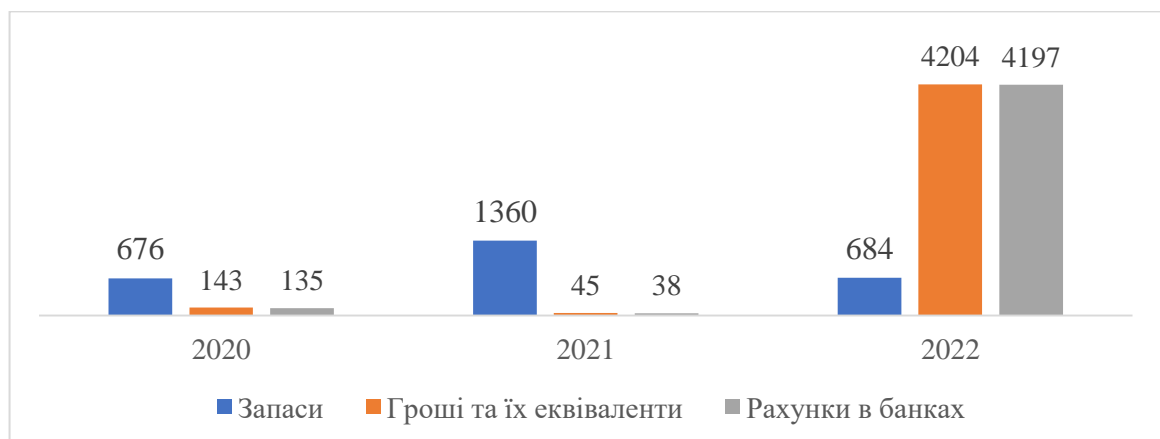


Рис. 2.4. Оборотні активи КНП «Збаразька районна лікарня», тис. грн.*

* Складено автором за даними [56]

Деякі дані з балансу дозволяють нам провести аналіз динаміки пасивів. Цей аналіз може бути проведений як деталізованим, охоплюючи окремі статті, представлені в балансі, або узагальненим, оцінюючи розділи в цілому (див. рис. 2.5).

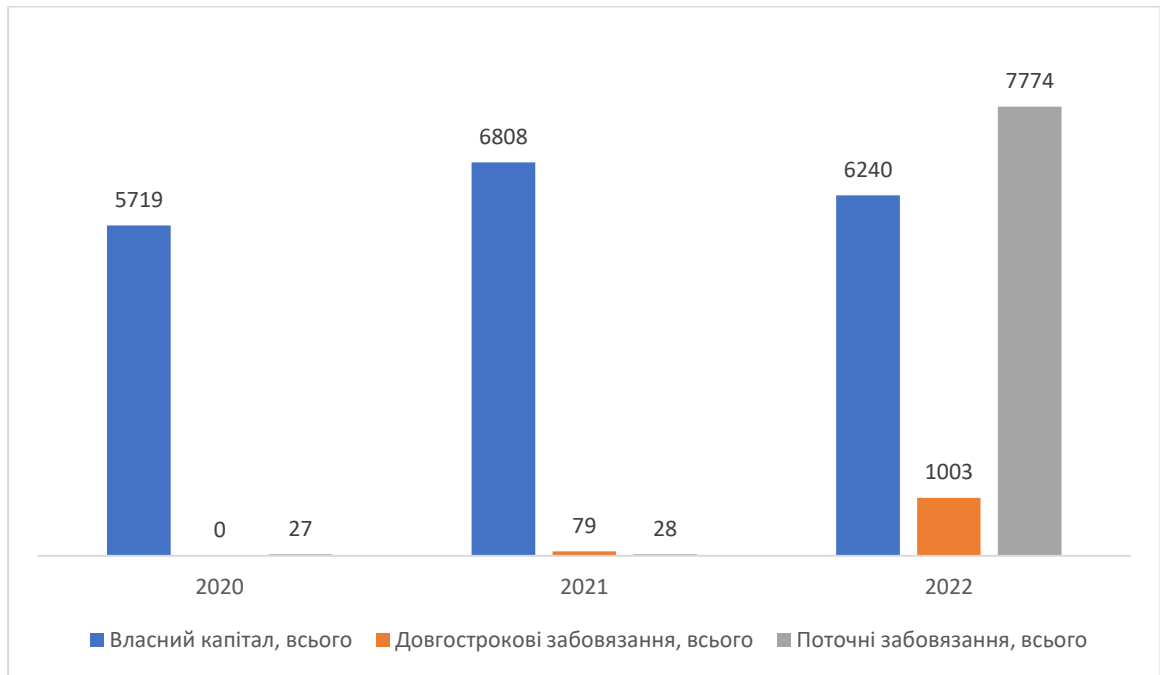


Рис. 2.5. Динаміка КНП «Збаразька районна лікарня», тис. грн.

* Складено автором за даними [56]

Відзначається нерівномірність у динаміці пасивів. Зокрема, власний капітал значно зменшився в 2022 році, тоді як поточні зобов'язання відчутно зросли. Деталізований аналіз показує, що це сталося через зменшення суми пайового капіталу на 5383 тисячі гривень та зростання доходів майбутніх періодів на 7351 тисячу гривень.

Загалом, баланс підсумовується так, як показано на рисунку 2.6.

Тренд виявляється позитивним, що є добрим показником, і важливо спрямовувати зусилля на збереження таких тенденцій. У цілому, активи зросли майже на 23% у 2021 році порівняно з 2020 роком (приблизно на 105% у 2022 році порівняно з 2021 роком), а пасиви у 2022 році збільшилися на 8,3%.

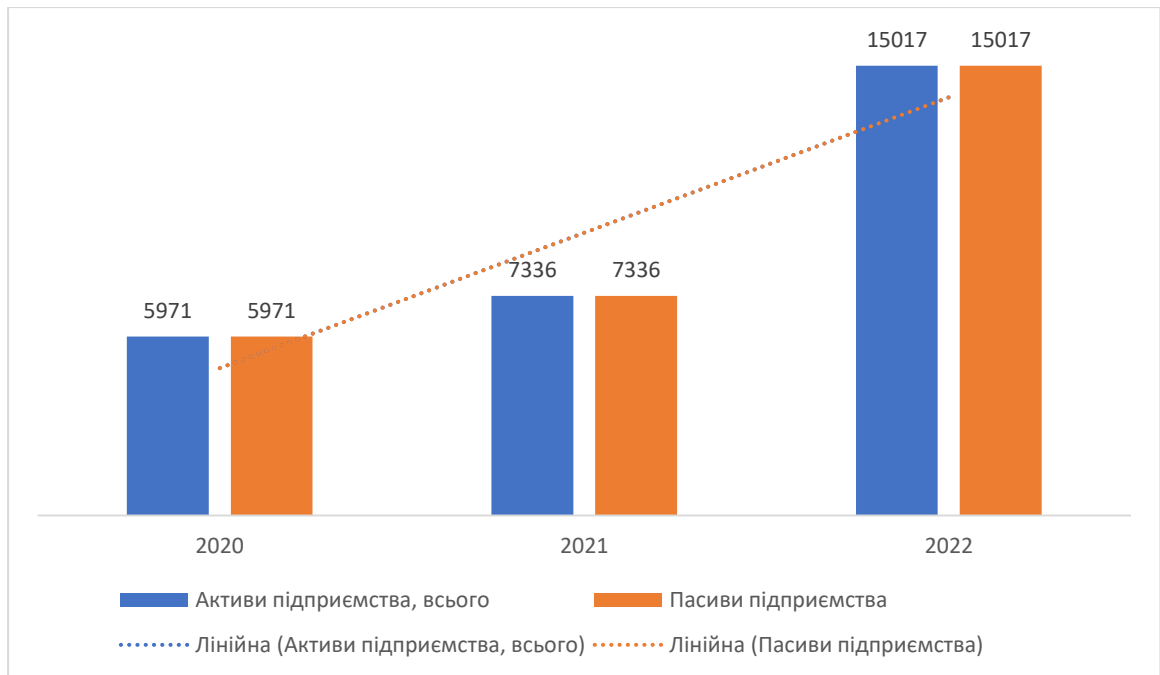


Рис. 2.6. Пасиви КНП «Збаразька районна лікарня», тис. грн.*

* Складено автором за даними [56]

Звітність також може бути використана для аналізу інших показників, таких як коефіцієнти фінансового стану підприємства, показники доходів і витрат тощо, якщо це необхідно для управління. Однак у нашому дослідженні обмежимося наведеними результатами через обсяг нашої роботи. Це зроблено з метою навести приклади аналізу, які є важливими для забезпечення ефективного функціонування медичного закладу, зокрема щодо показників діяльності, які є важливими і для користувачів медичних послуг. Публікація цих даних сприятиме підвищенню рівня довіри до закладу та його системи управління, сприяє підвищенню позицій на ринку та покращенню іміджу підприємства.

Фактичні витрати на харчування склали 727,45 тисяч гривень, що на 121,8 тисяч гривень менше, ніж у 2021 році. Проте, в порівнянні з 2020 роком, ця сума була більшою на 113,9 тисяч гривень (див. таблицю 2.2).

Таблиця 2.2

**Аналіз обсягу фактичних видатків на харчування в КНП
«Збаразька районна лікарня», грн.***

Показник	2020	2021	2022	Відхилення, +, -	
				2022 від 2020 р.	2022 від 2021 р.
Фактичні видатки на харчування - всього: в т. ч.	613536,5	849312,0	727498,8	18163,1	- 18163,1
За рахунок фінансування	549702,0	810413,0	709335,7	159633,7	- 18163,1
За рахунок гуманітарної допомоги	63834,5	38899,0	18163,1	-45671,4	- 20735,9

* Складено автором за даними [56]

Згідно проведеного аналізу можна зробити висновок, що лікарня розвивається динамічно, покращуючи свої показники діяльності. Таким чином, завдяки функціям управління, відкриваються можливості для виявлення шляхів подальшого розвитку, покращення якості медичних послуг та обслуговування населення, а також раціонального використання наявних ресурсів. Наприклад, показники зносу вказують на потребу оновлення основних засобів, що активно впроваджується в останні роки.

Окрім того, важливим напрямком подальших наукових досліджень може бути аналіз трудових ресурсів, який може допомогти в управлінні.

Для комплексного та систематизованого урахування різних показників і факторів, а також для оперативного управління і формування стратегічних планів розвитку підприємства, ми будемо використовувати аналітичні показники, які подальше розглянемо та розвинемо в наступних розділах нашої роботи.

2.3. Аналіз конкуренції та можливостей розвитку на ринку медичних послуг

Аналіз конкуренції та можливостей розвитку на ринку медичних послуг в місті Збараж, Тернопільського району, вимагає комплексного підходу та дослідження різних аспектів. Важливо враховувати, що конкуренція та можливості можуть змінюватися з часом і в залежності від різних факторів.

Інформація про конкурентів Комунального некомерційного підприємства "Збаразька районна лікарня" є обмеженою і залежить від специфічних умов медичного ринку в місті Збараж, Тернопільському районі.

Для збаразької районної лікарні, конкурентами можуть бути інші медичні заклади, такі як приватні лікарні, клініки або інші комунальні лікарні в територіальній близькості. Інші медичні центри або поліклініки, які надають різні види медичних послуг, також можуть бути конкурентами, особливо якщо вони мають сучасне обладнання та надають високоякісні послуги.

Приватні лікарі та медичні спеціалісти, які працюють самостійно, привертають клієнтів та конкурують з лікарнею у певних спеціалізованих сферах медицини.

До конкурентів КНП «Збаразька районна лікарня» входять інші форми надання медичних послуг, такі як амбулаторії, аптеки, стоматологічні клініки, фізіотерапевтичні центри тощо.

Інші медичні мережі або філіали конкурують на ринку, особливо якщо вони мають розгалужену мережу та надають послуги в різних районах.

Для більш точного аналізу потрібно додаткові дослідження та зібрати інформацію про кожного конкурента, їхні переваги та недоліки, цінову політику, репутацію та обсяг наданих послуг. Такий аналіз допоможе лікарні розуміти свої конкурентні переваги та можливості розвитку на ринку медичних послуг в місті Збараж.

Аналіз попиту на медичні послуги є важливим компонентом стратегічного планування для лікарні. Цей аналіз допомагає зрозуміти, які

медичні послуги пацієнти потребують та очікують, а також визначити рівень попиту на ці послуги.

Для розуміння попиту важливо враховувати вікові групи, стать, етнічний склад та інші демографічні характеристики населення. Наприклад, попит на педіатричні послуги може відрізнятися від попиту на послуги для дорослих.

Дослідження стану здоров'я та медичних потреб населення допомагає визначити, які конкретні послуги є найбільш важливими для місцевого населення. Наприклад, якщо в регіоні висока захворюваність на певні захворювання, то попит на лікування цих захворювань буде великим.

Дослідження конкурентів і аналіз їхніх послуг допомагає зрозуміти, які медичні послуги вже доступні на ринку та як лікарня може відзначитися від конкурентів.

Рівень доходу та соціальний статус населення впливають на попит на медичні послуги. Наприклад, більш заможне населення може бути готовим сплачувати за дорогі та розширені медичні послуги.

Аналіз попиту на медичні послуги допомагає лікарні адаптувати свою пропозицію до потреб та очікувань населення, розвивати нові послуги, а також встановлювати цінову політику та маркетингові стратегії для максимізації задоволеності клієнтів і досягнення успіху на медичному ринку.

Аналіз пропозиції в медичному секторі Тернопільського району передбачає дослідження і оцінку медичних послуг та закладів, які надають ці послуги в районі. Цей аналіз допомагає зрозуміти, які медичні можливості і ресурси доступні для мешканців району, а також визначити сильні та слабкі сторони медичної системи.

Медичні заклади – це лікарні, поліклініки, клініки, амбулаторії, стоматологічні центри та інші медичні установи, які надають послуги в районі. Аналіз включає оцінку кількості, розташування та спеціалізацію цих закладів.

Дослідження доступності та кількості лікарів різних спеціальностей, медсестер, анестезіологів, фізіотерапевтів та іншого медичного персоналу важливо для оцінки медичних ресурсів.

Аналіз ступеня сучасності та наявності медичного обладнання, лабораторного обладнання, інформаційних систем та технологій допомагає оцінити технічні можливості закладів. Дослідження наявності та рівня доступності спеціалізованих медичних послуг, таких як онкологічне лікування, кардіохірургія, реабілітація, психіатрія тощо.

Законодавство та регулювання в сфері медичних послуг в Україні визначаються законами та нормативно-правовими актами, які регулюють надання та функціонування медичних послуг, медичних закладів та професійних медичних практик.

Основні закони та акти, що регулюють медичну галузь в Україні, включають: Конституцію України, Закони України «Про охорону здоров'я», «Про лікарські засоби», «Про якість та безпеку харчових продуктів та продовольчої сировини», «Про ліцензування видів господарської діяльності»; постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження Правил надання медичної допомоги», накази Міністерства охорони здоров'я України «Про затвердження Типового положення про лікарську установу», «Про затвердження Положення про аптеку лікувально-профілактичного закладу».

Регулювання медичних послуг включає також стандарти надання медичної допомоги, контроль якості та безпеки лікарських засобів, реєстрацію медичних працівників та інші аспекти, спрямовані на забезпечення якості та безпеки медичних послуг для населення.

Міністерство охорони здоров'я України відіграє ключову роль у регулюванні медичної галузі та встановленні стандартів та правил, які дотримуються медичними закладами та медичним персоналом. Крім того, існують обласні органи управління охороною здоров'я, які відповідають за контроль та координацію медичних послуг на регіональному рівні.

Аналіз пропозиції в медичному секторі Тернопільського району допомагає лікарні ліпше розуміти своє місце на ринку, конкурентні переваги та можливості розвитку.

Районна лікарня покликана надавати медичні послуги для населення міста Збараж та навколишніх селищ.

Збараж – місто в Україні у Тернопільському районі. Збараж зараховують до 39 міст України з найбільшою кількістю історичних пам'яток. Населення міста становить 13,5 тис осіб. Відстань до Тернополя складає 17 км.

Збаразька міська громада включає в себе місто Збараж та 52 селища. На території цих населених пунктів проживає понад 39,3 тис осіб

Висновки до 2 розділу

У контексті виконання своєї місії, визначеної в Статуті, медичний заклад, як суб'єкт управління, використовує різні підходи до управління. Головною метою цих підходів є задоволення потреб населення в наданні якісних медичних послуг та одночасне покращення ресурсної бази та розвиток самого підприємства. Аналіз та аналітичні методи грають важливу роль у цьому процесі, сприяючи прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Медичний заклад адаптується до сучасних тенденцій і викликів у галузі охорони здоров'я. Це може включати в себе впровадження нових методів та технологій лікування, а також відповідь на нові захворювання або глобальні кризи, такі як пандемія.

Управління медичним закладом має складну структуру, яку можна аналізувати та описувати. Ця структура включає в себе різні функціональні підсистеми, такі як аналіз, контроль, планування тощо. Важливо розуміти цю структуру для ефективного управління.

Аналіз відіграє ключову роль у процесі управління медичним закладом. Він допомагає в оцінці результатів, процесів та в прийнятті обґрунтованих управлінських рішень. Аналіз зокрема використовується для оцінки змінюючихся обставин та впровадження антикризового менеджменту.

Контроль також відіграє важливу роль в управлінні. Він допомагає в перевірці, чи досягаються поставлені цілі та чи дотримуються процедури та

стандарти. Контроль також допомагає в уникненні можливих помилок та вдосконаленні процесів.

Звітність грає важливу роль у відстеженні показників діяльності медичного закладу. Аналіз показників звітності допомагає в оцінці ресурсного забезпечення, динаміки активів та пасивів, показників ефективності тощо.

Аналіз показників балансу дозволяє виявити динаміку активів та пасивів. Важливо враховувати різні аспекти, так і як зміна основних засобів, рух коштів та їх еквівалентів, оборотні активи тощо.

Аналіз доходів та витрат дозволяє визначити, як ефективно управління ресурсами медичного закладу. Зокрема, важливо враховувати динаміку витрат на харчування та інші складові.

Публікація аналітичних даних може сприяти підвищенню рівня довіри до медичного закладу та його системи управління. Це також допомагає покращити імідж закладу та його позиції на ринку.

У підсумку, аналіз та аналітичні методи є важливими інструментами управління медичним закладом. Вони допомагають забезпечити якість медичних послуг та ефективне використання ресурсів, сприяючи досягненню мети задоволення потреб населення в охороні здоров'я.

РОЗДІЛ 3.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОЛІПШЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Оптимізація організаційної структури та управління

На сучасному етапі соціально-економічного розвитку України виникають складні умови, які мають вплив на здоров'я громадян. Кризові явища в економіці, соціальному розшаруванні, спрямованому на оцінку життєвого рівня громадян, соціальній нестабільності та несприятливій екологічній ситуації призвели до погіршення здоров'я громадян. Зростає об'єктивна потреба громадян у медичному обслуговуванні, але ця потреба зіштовхується з обмеженими можливостями медичної системи. Державний бюджет більше не може повністю задовольнити потреби в медичному обслуговуванні, забезпечуючи його необхідними ресурсами. Це може призвести до жорсткого розподілу фінансових ресурсів, які надходять до системи охорони здоров'я, та може обмежити можливість виділення внутрішніх ресурсів у певних галузях.

У цьому контексті поліпшення системи управління стає ключовим чинником для підвищення якості медичного обслуговування та забезпечення безпеки пацієнтів.

Зазначені раніше організаційні структури не можуть бути статичними, оскільки вони постійно піддаються впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, а також розвитку самих закладів охорони здоров'я. Однією з основних проблем для багатьох медичних закладів у конкурентному середовищі є формування ефективної організаційної структури, яка була б гнучкою та здатною реагувати на зміни як на зовнішнім, так і на внутрішнім ринках обслуговування. Тому постійне вдосконалення організаційної структури залишається актуальною задачею.

З метою покращення управління медичним закладом та підвищення якості надання медичних послуг, що є необхідним для забезпечення його конкурентоспроможності в умовах переходу до автономного режиму функціонування, рекомендується вжити такі заходи [58, с. 46]:

1. Активізувати впровадження сучасних моделей (систем) управління якістю в діяльність медичного закладу. Це дозволить зробити прямий зв'язок між якістю медичної допомоги та системою управління. Такими моделями можуть бути, наприклад, система міжнародних стандартів якості ISO 9001, моделі досконалості (EFQM), системи якості Міжнародного товариства якості охорони здоров'я (ISQua), моделі спільної комісії з акредитації організацій охорони здоров'я (JCAHO) та моделі постійного покращання (Associates in Process Improvement).

2. Впровадити ефективні комунікативні технології та покращити взаємини між медичним персоналом (надавачами послуг) та пацієнтами (споживачами послуг). Детально проаналізувати скарги пацієнтів і вносити корективи в процес гарантування їхньої безпеки.

3. Здійснювати постійний моніторинг усіх змін у медичному процесі, які впливають на якість медичної допомоги.

4. Забезпечити постійний професійний розвиток медичного персоналу та підвищити їхню мотивацію та задоволеність роботою через покращення організації робочого процесу та безпеки.

5. Створити умови для швидкого впровадження нових медичних технологій на підставах доказової медицини та впровадити систему моніторингу показників якості медичної допомоги.

6. Формувати організаційну культуру, спрямовану на постійне впровадження змін з метою покращення якості надання медичної допомоги та створення команди фахівців, здатних керувати процесами покращення якості в усіх підрозділах закладу.

7. Впровадити елементи самооцінки діяльності медичного закладу для постійного покращання якості надання медичної допомоги.

8. Вдосконалити систему внутрішнього контролю якості медичної допомоги та впровадити внутрішній аудит якості як постійний процес покращення діяльності медичного закладу.

Однією з ключових передумов організаційно-управлінського характеру, яка визначає внутрішнє становище КНП "Збаразька районна лікарня", є його організаційна структура. Важливо розуміти, що необхідність удосконалення організаційної структури виникає, коли існуюча структура та її функції не забезпечують виконання поточних завдань та не відповідають перспективам, а також неадекватні змінам у зовнішньому середовищі.

Згідно з аналізом, проведеним у другому розділі даного дослідження, сучасна організаційна структура КНП "Збаразька районна лікарня" на сьогоднішній день є досить гнучкою та ефективною. Тому наразі не існує необхідності в її значних змінах. Проте, ми виявили певні недоліки, зокрема низький рівень організаційно-правової та соціально-психологічної культури серед працівників.

Іншим способом поліпшення роботи є підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів, що сприятиме зростанню професійності медичного персоналу. Для досягнення цієї мети КНП "Збаразька районна лікарня" повинна розвивати свою навчально-матеріальну базу, створювати навчальні курси та центри, які сприятимуть підвищенню кваліфікації, отриманню дипломів або сертифікатів після завершення навчання та покращенню рівня кваліфікації персоналу.

Також для удосконалення роботи пропонуємо у відділ кадрів включити посаду менеджера з соціального забезпечення та менеджера з кадрового резерву. На рис. 3.1 подано схематичне зображення модельного відділу кадрів (управління персоналом).



Рис. 3.1. Відділ кадрів КНП «Збаразька районна лікарня»

* Складено автором за даними [46]

Майбутній менеджер з соціального забезпечення в КНП "Збаразька районна лікарня" відповідає за наступні завдання:

1. Керівництво соціологічною діяльністю в закладі з метою формування стабільних трудових колективів, розвитку організаційної культури, стимулювання соціально-психологічних чинників трудової мотивації працівників та підвищення їхньої соціальної та творчої активності.

2. Розробка та впровадження цільових програм і планів суспільного прогресу на основі соціальних прогнозів та моделювання соціальних процесів відповідно до цілей, стратегій та кадрової політики установи.

3. Здійснення стабілізаційної роботи, спрямованої на розвиток трудових колективів та вдосконалення соціальної структури, демографічного та професійно-кваліфікаційного складу штату.

4. Контроль за забезпеченням соціального страхування працівників та виконанням їхніх соціальних гарантій і громадянських прав. Керівництво розробкою пропозицій щодо заходів соціального захисту кадрів в рамках колективно-договірної регуляції трудових відносин.

Менеджер з кадрового резерву в КНП "Збаразька районна лікарня" відповідає за підтримку та розвиток системи навчання в межах програми кадрового резерву і може виконувати такі завдання:

1. Проведення тренінгів для майбутнього керівництва закладу (заступника / директора).
2. Організація та проведення ознайомчих заходів для нових працівників в рамках адаптаційної програми.
3. Формування кадрового резерву установи.
4. Набір та відбір кадрів для відповідних посад.
5. Розробка оціночних тестів та планування співбесід для відбору.
6. Розробка навчальних програм для співробітників.

Для поліпшення організаційної структури управління середнім медичним персоналом в КНП "Збаразька районна лікарня" можна запропонувати впровадити новий підхід, який можна назвати "загальнолікарняним персоналом". Це передбачає створення посадових інструкцій, які чітко розподілять адміністративну та функціональну підпорядкованість членів загальнолікарняного персоналу.

Крім цього, важливо активізувати роботу Ради медсестер у лікарні. Ця рада відіграє роль у здійсненні організаційних, контрольних, навчальних та інформаційних функцій.

Зважаючи на те, що приблизно 80% фінансових ресурсів у сфері охорони здоров'я спрямовуються на персонал, управління людськими ресурсами та їх раціональне використання стають надзвичайно важливими в умовах структурно-функціональних змін у галузі.

Суспільство визнає медичних сестер як унікальних професіоналів, які самостійно виконують свої обов'язки на високому професійному рівні. Ця професія вимагає одночасної автономності та взаємозалежності, де медичні сестри є партнерами як для лікарів, так і для пацієнтів. Пацієнти активно взаємодіють з медичними сестрами у процесі вирішення своїх особистих проблем.

Для покращення ефективності роботи медичних сестер слід розглянути можливість впровадження чіткого розподілу функціональних обов'язків між

ними та введення нових сестринських посад, які будуть займатися різними аспектами медичної допомоги.

Серед запропонованих посад можуть бути такі:

- старша сестра по навчанню, відповідальна за навчання та професійний розвиток медичних сестер.

- старша сестра по контролю якості сестринського догляду, яка відповідає за забезпечення високої якості сестринського обслуговування.

- старша сестра по організації сестринського процесу, яка координує та оптимізує роботу медичних сестер.

- старша сестра по санітарно-епідеміологічному режиму, відповідальна за дотримання санітарних та епідеміологічних норм.

- медична сестра-консультант по сестринському догляду, яка надає консультації щодо сестринського обслуговування.

- медична сестра-реабілітолог, яка спеціалізується на реабілітації пацієнтів.

- медична сестра-координатор, яка відповідає за координацію роботи медичних сестер.

Такий розподіл посад може допомогти краще організувати та оптимізувати роботу середнього медичного персоналу.

3.2. Основні напрямки удосконалення кадрової політики

В багатьох закладах охорони здоров'я вже застосовується системний підхід до відбору менеджменту серед середнього медичного персоналу. Цей підхід передбачає врахування певних ключових якостей, які має мати керівник на цьому рівні [60, с. 281]:

1. Бажання керувати та отримувати задоволення від досягнення спільних цілей з колегами, а не лише від влади, фінансових вигід та пільг.

2. Розумові здібності, які вищі за середній рівень і дозволяють логічно аналізувати і приймати обґрунтовані рішення.

3. Ефективні комунікаційні навички, які проявляються у спілкуванні, нарадах, ділових паперах та виборі словесного виразу.

4. Чесність і моральна надійність, які оцінюються за дотриманням моральних цінностей, довір'ям та відповідальністю за свої дії, які можуть вплинути на репутацію підрозділу чи установи.

Існують традиційні та наукові методи відбору керівників. До традиційних методів відбору відносять [48, с. 101]:

1. Аналіз попередньої діяльності кандидата, включаючи організаторські здібності, взаємовідносини з колегами та клієнтами, професійну компетентність, ініціативність та ретельність.

2. Збір анкетних даних про кандидата, такі як вік, освіта, стаж роботи, професійний ріст, додаткова освіта, зміни місць роботи, сімейний стан і нагороди.

3. Враження від керівників, колег та підлеглих щодо ділових і особистісних якостей кандидата.

4. Інтуїтивні враження працівників відділів кадрів і керівників, які беруть участь у вирішенні кадрових питань.

Традиційні методи, за якими відбирають та оцінюють керівні кадри, мають свої недоліки, іноді призводячи до невдалих рішень. Навіть якщо кандидат має успішний досвід на нижчій посаді, це не завжди гарантує його здатність впоратися з більш відповідальними завданнями. Переміщення обдарованих працівників на посаду, на якій вони некомпетентні, може завдати шкоди і самому працівнику, і організації.

Наукові методи відбору керівників використовують спеціальні засоби для оцінки кандидатів. Один з найпоширеніших наукових методів - це тестування. У КНП «Збаразька районна лікарня» вивчають досвід передових медичних центрів у використанні двох видів тестів для відбору керівних кадрів серед середнього медичного персоналу.

Ці тести можуть бути:

1. Кваліфікаційними, які допомагають визначити рівень знань та навичок у певній галузі.
2. Психологічними, призначеними для виявлення та оцінки особистісних якостей кандидатів.

Система управління сестринським персоналом, де лікар виконує функції медичної сестри, а медсестра змушена витратити багато часу на господарські завдання, уповільнює розвиток професіоналізму та покращення якості роботи медичних сестер, впровадження нових ефективних медичних технологій. Ця система перешкоджає просуванню окремих працівників і розвитку професії в цілому.

Управління сестринським персоналом включає в себе різні механізми, які сприяють досягненню завдань у цілому. Ці механізми включають наступні аспекти: цілі управління, функції управління, принципи управління та методи управління.

Середній медичний персонал в КНП «Збаразька районна лікарня» керується принципами, спрямованими на забезпечення неперервності, різноманітності методології якісної оцінки і використання внутрішніх і зовнішніх підходів до контролю якості медичної допомоги. Ведучі вітчизняні фахівці, що досліджують управлінську систему для середнього медичного персоналу і підтримку якості медичних послуг, віддають перевагу алгоритмам, що відображають послідовність прийняття рішень. Впровадження алгоритмів і формалізованих методів у медичну практику, може спричинити опір від деяких медичних працівників, але цей підхід вже успішно застосовується в різних областях медицини, таких як діагностика невідкладних станів, керування діабетом, лікування кардіологічних, гематологічних захворювань і багато інших.

Дослідження розвитку середнього медичного персоналу, зокрема його менеджменту, має ключове значення для конкретизації ролі цього прошарку

фахівців у системі охорони здоров'я, встановлення вимог до відбору кадрів та акцентування уваги на лідерських та мотиваційних аспектах.

Для підвищення кваліфікації та професійного статусу медичних працівників важливо включити питання управління персоналом у програми підготовки та перепідготовки фахівців. Залучення громадських професійних асоціацій і організація національних конференцій і семінарів, присвячених покращенню якості медичних послуг та удосконаленню управлінської системи, також сприятиме цільовому поліпшенню медичної сфери.

З метою підвищення кваліфікації та рівня медичного персоналу, рекомендується розвивати навчально-матеріальну базу, запроваджувати навчальні курси та центри для професійного росту, а також створювати відділ кадрів у КНП «Збаразька районна лікарня», де обов'язково повинні працювати менеджери з соціального забезпечення та менеджери з кадрового резерву. Це допоможе підняти рівень управління персоналом і його ефективність.

Висновки до розділу 3

З метою покращення управління медичним закладом та підвищення якості надання медичних послуг необхідно:

1. Впровадити сучасні моделі управління якістю. Важливо встановити прямий зв'язок між системою управління та якістю медичної допомоги. Серед можливих моделей можна розглянути систему міжнародних стандартів якості ISO 9001, моделі досконалості EFQM, системи якості Міжнародного товариства якості охорони здоров'я ISQua, моделі комісії з акредитації організацій охорони здоров'я JCAHO та моделі постійного покращення.

2. Покращити комунікації і взаємин з пацієнтами. Необхідно аналіз скарг пацієнтів і внесення коректив в забезпечення їхньої безпеки сприяють покращенню співпраці та задоволеності пацієнтів.

3. Моніторити зміни в медичному процесі. Слід систематично відслідковувати всі зміни, які впливають на якість медичної допомоги.

4. Створити умови для професійного розвитку медичного персоналу. Доцільно забезпечити навчання та підвищення мотивації працівників сприяє покращенню організації робочого процесу та безпеки.

5. Доцільно стимулювати швидке впровадження нових медичних технологій. На основі доказової медицини важливо впроваджувати нові технології та створювати систему моніторингу якості медичної допомоги.

6. Формувати організаційну культуру спрямовану на покращення якості надання медичної допомоги. Створювати команди фахівців та внутрішнього контролю якості може покращити роботу медичного закладу.

7. Проводити самооцінку діяльності медичного закладу. Впровадження елементів самооцінки сприяє постійному покращенню якості надання медичної допомоги.

8. Здійснювати внутрішній аудит якості. Реалізація внутрішнього аудиту може служити постійним процесом покращення діяльності медичного закладу.

З метою поліпшення організаційної структури управління середнім медичним персоналом, можливо розглядати впровадження нового підходу, що включає створення посадових інструкцій для членів "загальнолікарняного персоналу". Ця модель може встановити чіткий розподіл обов'язків та відповідальності в медичному закладі.

Описані заходи та покращення можуть сприяти підвищенню якості надання медичних послуг та ефективному управлінню медичним закладом в умовах переходу до автономного режиму функціонування.

ВИСНОВКИ

Розглянуті теоретичні основи управління ефективністю діяльності компанії дозволяють стверджувати, що поняття «ефективність менеджменту» та «ефективність менеджменту» різні за своєю сутністю. «Ефективність управління» далі пропонується як якість організації процесу управління; координація дій управлінського персоналу, його здатність впливати на інший персонал для досягнення певних результатів і його здатність приймати управлінські рішення, які повинні бути своєчасними, чітко сформульованими, відповідати поставленим цілям і завданням і спрямовані на досягнення поставленої мети. компаній. А «перформанс-менеджмент» діяльності – це цілеспрямоване оперативне регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю з метою забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам.

Управління ефективністю підприємства слід розглядати як систему, що складається з певної кількості комплексних елементів і здатна досягти успіху лише за умови узгодженої дії її складових, правильно обраних методів управління, програм і механізмів мотивації. управління ефективністю діяльності підприємств, вивчення якого є наступним кроком цього дослідження. У контексті виконання своєї місії, визначеної в Статуті, медичний заклад, як суб'єкт управління, використовує різні підходи до управління. Головною метою цих підходів є задоволення потреб населення в наданні якісних медичних послуг та одночасне покращення ресурсної бази та розвиток самого підприємства. Аналіз та аналітичні методи грають важливу роль у цьому процесі, сприяючи прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Медичний заклад адаптується до сучасних тенденцій і викликів у галузі охорони здоров'я. Це може включати в себе впровадження нових методів та технологій лікування, а також відповідь на нові захворювання або глобальні кризи, такі як пандемія.

Управління медичним закладом має складну структуру, яку можна аналізувати та описувати. Ця структура включає в себе різні функціональні підсистеми, такі як аналіз, контроль, планування тощо. Важливо розуміти цю структуру для ефективного управління.

Аналіз відіграє ключову роль у процесі управління медичним закладом. Він допомагає в оцінці результатів, процесів та в прийнятті обґрунтованих управлінських рішень. Аналіз зокрема використовується для оцінки змінюючихся обставин та впровадження антикризового менеджменту.

Контроль також відіграє важливу роль в управлінні. Він допомагає в перевірці, чи досягаються поставлені цілі та чи дотримуються процедури та стандарти. Контроль також допомагає в уникненні можливих помилок та вдосконаленні процесів.

Звітність грає важливу роль у відстеженні показників діяльності медичного закладу. Аналіз показників звітності допомагає в оцінці ресурсного забезпечення, динаміки активів та пасивів, показників ефективності тощо.

Аналіз показників балансу дозволяє виявити динаміку активів та пасивів. Важливо враховувати різні аспекти, так і як зміна основних засобів, рух коштів та їх еквівалентів, оборотні активи тощо.

Аналіз доходів та витрат дозволяє визначити, як ефективно управління ресурсами медичного закладу. Зокрема, важливо враховувати динаміку витрат на харчування та інші складові.

Публікація аналітичних даних може сприяти підвищенню рівня довіри до медичного закладу та його системи управління. Це також допомагає покращити імідж закладу та його позиції на ринку.

У підсумку, аналіз та аналітичні методи є важливими інструментами управління медичним закладом. Вони допомагають забезпечити якість медичних послуг та ефективне використання ресурсів, сприяючи досягненню мети задоволення потреб населення в охороні здоров'я.

З метою покращення управління медичним закладом та підвищення якості надання медичних послуг необхідно:

1. Впровадити сучасні моделі управління якістю. Важливо встановити прямий зв'язок між системою управління та якістю медичної допомоги. Серед можливих моделей можна розглянути систему міжнародних стандартів якості ISO 9001, моделі досконалості EFQM, системи якості Міжнародного товариства якості охорони здоров'я ISQua, моделі комісії з акредитації організацій охорони здоров'я JCAHO та моделі постійного покращення.

2. Покращити комунікації і взаємин з пацієнтами. Необхідно аналіз скарг пацієнтів і внесення коректив в забезпечення їхньої безпеки сприяють покращенню співпраці та задоволеності пацієнтів.

3. Моніторити зміни в медичному процесі. Слід систематично відслідковувати всі зміни, які впливають на якість медичної допомоги.

4. Створити умови для професійного розвитку медичного персоналу. Доцільно забезпечити навчання та підвищення мотивації працівників сприяє покращенню організації робочого процесу та безпеки.

5. Доцільно стимулювати швидке впровадження нових медичних технологій. На основі доказової медицини важливо впроваджувати нові технології та створювати систему моніторингу якості медичної допомоги.

6. Формувати організаційну культуру спрямовану на покращення якості надання медичної допомоги. Створювати команди фахівців та внутрішнього контролю якості може покращити роботу медичного закладу.

7. Проводити самооцінку діяльності медичного закладу. Впровадження елементів самооцінки сприяє постійному покращенню якості надання медичної допомоги.

8. Здійснювати внутрішній аудит якості. Реалізація внутрішнього аудиту може служити постійним процесом покращення діяльності медичного закладу.

З метою поліпшення організаційної структури управління середнім медичним персоналом, можливо розглядати впровадження нового підходу, що включає створення посадових інструкцій для членів "загальнолікарняного персоналу". Ця модель може встановити чіткий розподіл обов'язків та відповідальності в медичному закладі.

Описані заходи та покращення можуть сприяти підвищенню якості надання медичних послуг та ефективному управлінню медичним закладом в умовах переходу до автономного режиму функціонування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адонін С. В., Саричева М. О. Особливості управління ефективністю діяльності підприємства в умовах пандемії. Ефективна економіка. 2022. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_9_36.
2. Ачкасова Л. М. Система управління ефективністю діяльності підприємства. Економіка транспортного комплексу. 2023. Вип. 41. С. 5-17.
3. Бойда С. Інноваційні підходи до управління підприємствами в умовах діджиталізації економіки. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2022. Вип. 1. С. 70-79.
4. Волківська А.М., Осовська Г.В. Корпоративна культура в системі управління підприємством. Topical issues of practice and science. 2021. №26. С. 257- 262.
5. Грінько А. П., Бондарчук Л.В. Стратегічне управління стійким розвитком підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2022. № 9(1). С. 5-8.
6. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка і суспільство. 2018. № 8. С. 346-352.
7. Гусаковська Т.О., Рибалко-Рак Л.А., Букань О.П. Підходи та методи оцінки ефективності управління підприємством. Стратегічні перспективи розвитку економічних суб'єктів в нестабільному економічному середовищі: Збірник тез V Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, (Кременчук, 15-17 березня 2021 року). Кременчук, КрНУ, 2021. С. 36-37.
8. Гусєва О. Ю., Захаржевська А. А. Діагностика розвитку управління ризиками телекомунікаційних підприємств. Бізнес Інформ. 2023. № 1. С. 196-202.
9. Дмитренко Д. М. Формування системи інформаційного забезпечення підтримки рішень у діагностиці ефективності управління фінансово-господарською діяльністю підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2023. № 7. С. 31-36.

10. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Шкробот М.В. Сучасні концепції управління організаціями. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 278 с.
11. Довгань Ю. В. Теоретичні аспекти управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств. *Modern economics*. 2022. № 36. С. 38-44.
12. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посіб.. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 280 с.
13. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
14. Захарченко В. І., Ковалик О. А. Управління розвитком промислового підприємства в умовах індустрії 4.0. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 2. С. 22-24.
15. Івахненко І. С., Чурило М. М. Інноваційний вектор перебудови системи управління будівельним підприємством. *Ефективна економіка*. 2022. № 9. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_9_15.
16. Карий О. І. Менеджмент та інновації: теорія і практикум : навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Растр-7, 2020. 297 с.
17. Качмала В. І., Фонотова О.В. Ефективність управління підприємством в контексті формування корпоративної культури. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1. С. 56-61.
18. Кіляр О., Романів А., Слотюк Б. Діджиталізація, як інструмент управління підприємством. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2. С. 715-721.
19. Клюс Ю. І., Р. В. Водяник. Економічна ризикостійкість як основа механізму управління інноваційним розвитком підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 3. С. 74-79.
20. Кобрин Л. Й. Формування ефективного механізму розвитку в контексті стратегічного управління підприємством. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2020. № 1. С. 123–129.

21. Коваль В. В., Трохимець О. І. Аналіз факторів впливу на ефективність управління бізнесом хлібопекарських підприємств. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2021. № 4. С. 117-122.
22. Козирєва О. В., Зоїдзе Д. Р. Менеджмент підприємства (за видами економічної діяльності) : навч. посіб. Нац. фармацевт. ун-т, каф. менеджменту і адміністрування. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2019. 162 с.
23. Копитко М., Михаліцька Н., Верескля М. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. Вчені записки Університету «КРОК». 2021. №2(62). С. 92–99. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>.
24. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Науковий журнал. Випуск 27. 2022. С. 67-73.
25. Кочетков В. Н., Состановський І. Д. Застосування систем бізнес-інтелекту в управлінні підприємством. Економіка і управління. 2022. № 1. С. 11-18.
26. Кощій О.В. Оптимізація організаційних структур вітчизняних підприємств. Економічний форум. 2021. №4. С. 70-78.
27. Краснокутська Н. С. Менеджмент : навч. посіб. для екон. спец. закл. вищ. освіти. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 230 с.
28. Крисько Ж.Л. Сучасні підходи до управління організаціями. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 31 травня 2022 року). Тернопіль: ЗУНУ. 2022. С. 136-138.
29. Кузьменко А.О., Мирошниченко Г.Б. Удосконалення системи управління розвитком персоналу організації. Економіка і суспільство. 2018. Вип. № 19. С. 874-880. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/132.pdf.

30. Кустрич Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2022. Вип. 100(2). С. 250-262.
31. Куцай Н. С. Управління конфліктами на підприємстві. Економічні науки. Серія : Регіональна економіка. 2021. Вип. 18. С. 101-111.
32. Лепетан І. М. Облікове забезпечення управління інноваційною діяльністю підприємств. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2022. № 3. С. 123-136.
33. Лозовський О. М., Гусак К. Ю. Шляхи оптимізації системи менеджменту підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 2. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2019/48.pdf.
34. Майнка М. К. Прогнозування економічної ефективності застосування системно-функціонального підходу в управлінні інноваційним розвитком будівельних підприємств. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2021. № 1. С. 69-73.
35. Макарович В. Сучасні інструменти бізнес-аналітики для управління підприємницькою діяльністю. Acta Academiae Veregsasiensis. Economics. 2022. Вип. 2. С. 184-195.
36. Матвеева Н. М. Економічний консалтинг як інструмент сучасного ефективного управління підприємством. Економічна теорія та право. 2022. № 1. С. 128-132.
37. Менеджмент : Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
38. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Дяків О.П., Коцур А.С., Островерхов В.М., Надвиничний С.А., Шкільняк М.М., Шушпанов Д.Г. / за заг. ред. М.М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 317 с.
39. Мігалатій О. В., Казнодій О. В. Особливості формування системи маркетингового управління підприємством. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2023. № 2. С. 101-106.

40. Мулик Т. О. Антикризова діагностика в контексті управління підприємств. *Economic synergy*. 2023. Iss. 1. С. 220-245.
41. Нагорний П. Д., Базюк Д. С. Оцінка фінансового стану як передумова ефективного управління підприємством. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 1. С. 44-49.
42. Нетудихата К. Л. Оцінка та шляхи удосконалення процесу управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. - 2023. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_51
43. Новікова М. М., Боровик М. В., Бубирьов Є. А. Теоретичні аспекти управління організаційними змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. № 10. С. 219-225.
44. Ольховая І. О., Макаренко А. О. Оцінка ефективності Управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2. С. 46-50.
45. Основи менеджменту. Теорія і практика: Навч. посібник за загальною редакцією професора Мошека Г.Є. К.: Ліра, 2018. 528 с.
46. Офіційний сайт КНП «Збаразька районна лікарня» Збаразької міської ради. URL: <https://zbarazh.crl.net.ua/>
47. Панченко В. А., Галета Я. В., Черненко О. В. Основи менеджменту: навч. посіб. Дніпро: Середняк Т. К., 2019. 451 с.
48. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. Проблеми системного підходу в економіці. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 5(67). С. 100-106. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_67_2018_ukr/17.pdf.
49. Попело О. В., Малиш В. В. Адаптивне управління інноваційно-інвестиційним розвитком промислових підприємств як фактор забезпечення економічної безпеки. *Economic synergy*. 2023. № 1. С. 48-56.
50. Ревуцька А. О. Теоретичні складові стратегічного управління розвитку підприємств. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100(2). С. 219-226.

51. Рудьєв В. А., Гуткевич С.О. Менеджмент : навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 312 с.
52. Селезнєва Г. О., Іпполітова І. Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. № 3. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2020/54.pdf.
53. Сновидович І. Г., Кохан М. О. Ринок праці та інновації в управлінні персоналом підприємства під час війни. Стратегія економічного розвитку України. 2022. Вип. 51. С. 50-62.
54. Солоненко Ю., Куца, Я. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. Фінансовий простір. 2021. №4. 136-145.
55. Сорока А. М., Венгуренко І. М. Стратегії системи менеджменту в сфері управління підприємствами. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 3. С. 23-28.
56. Статистична та фінансова звітність КНП «Збаразька районна лікарня» Збаразької міської ради.
57. Титикало В. С. Теоретичні засади та еволюція основ управління підприємством. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2022. № 1. С. 187-194.
58. Хахула Б. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком сільськогосподарських підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 18. С. 45-49.
59. Хитра О. В. Роль тайм-менеджменту в підвищенні ефективності управління туристичним підприємством як суб'єктом індустрії гостинності. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2022. Вип. 2. С. 40-53.
60. Череп А. В. Формування ефективної системи управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 6(2). С. 280-286.

61. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10. С. 100-105.
62. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
63. Шмалій Л. В., Шевченко А .А. Удосконалення системи антикризового управління підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 2. С. 66-70.
64. Partington P., Stainton C. Managing Staff Development. Philadelphia: Open University Press, 2016. 256 p.
65. Quinn R. E., Faerman S. R., Thompson M. P., McGrath M.R. and Bright D.S. Becoming a Master Manager, Sixth edition, Wiley, 2015. URL: <https://books.google.fm/books?id=T7v1BQAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>.
66. What is Management? URL: <https://www.managementstudyhq.com/what-is-management.html>.
67. What is Organizational and Business Management? How Do I Manage? URL: <https://managementhelp.org/management/index.htm>.