

Л. В. Сазоненко,  
здобувач магістратури кафедри управління охороною здоров'я та публічного адміністрування, Національний університет охорони здоров'я України імені П. А. Шупика  
ORCID ID: 0000-0001-5160-7302

О. К. Толстанов,  
д. мед. н., профектор з науково-педагогічної роботи, професор кафедри управління охороною здоров'я та публічного адміністрування, Національний університет охорони здоров'я України імені П. А. Шупика  
ORCID ID: 0000-0002-7459-8629

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.16.86

## ЗАХОДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

L. Sazonenko,  
Master's student of the Department of Healthcare Management and Public Administration,  
Shupyk National Healthcare University of Ukraine, Kyiv, Ukraine  
A. Tolstanov,  
Doctor of Medical Sciences, Vice-Rector for Education, Full Professor of the Department of Healthcare Management and Public Administration, Shupyk National Healthcare University of Ukraine, Kyiv, Ukraine

### ANTI-CRISIS MANAGEMENT MEASURES HEALTHCARE INSTITUTION

**У статті розглянуто особливості управління закладом охорони здоров'я в умовах кризи. Охарактеризовано основні проблеми у сфері охорони здоров'я, що призводять до кризового стану у медичній установі. В Україні причина нинішніх проявів кризи має фундаментальний характер і пов'язано це з крахом тієї радянської моделі медичного обслуговування, на яку орієнтувалися багато десятиліть. Своєчасне виявлення кризи та розуміння її характеру створюють можливість для її зниження. Розкрито ключові моменти, що характеризують кризу як передумову підвищення діяльності закладу охорони здоров'я. В умовах кризових явищ, що торкнулися всіх сторін суспільного життя, потрібно сформулювати нові підходи до управління діяльністю установ охорони здоров'я. Життєвий цикл кожного медичного закладу обов'язково включає в себе стадію занепаду, що характеризується кризою, проявом якої є порушення стабільності роботи, зниження економічних показників, зростання кількості скарг від пацієнтів, труднощі у вирішенні питань зі збереження та укріплення здоров'я, виникнення неузгодженості в колективі, порушення злагодженості в роботі закладу охорони здоров'я. З одного боку, криза створює проблеми, але з іншого — відкриває перед медичною установою нові можливості, що полягають у створенні більш ефективної системи управління організацією, підборі найбільш кваліфікованого персоналу, оптимізує витрати, сприяє підвищенню показників діяльності, а також конкурентоздатності установи на ринку медичних послуг. Система антикризового менеджменту закладів охорони здоров'я має ґрунтуватись на сучасних інформаційних технологіях. Подолання кризових ситуацій потребує від медичних установ реалізації комплексних антикризових програм. Однак ситуація ускладнюється тим, що не кожен заклад охорони здоров'я має кваліфікованих кадрів, що володіють знаннями та компетенціями в галузі кризових комунікацій. Метою впровадження медичної інформаційної системи є створення умов для ефективного використання фінансових та матеріальних ресурсів, підвищення якості та доступності медичної допомоги. У статті запропоновано дієві заходи антикризового управління, що допоможуть установам охорони здоров'я гнучко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища та сприяти зменшенню наслідків впливу кризових явищ. Усе це надасть можливість створити систему ефективного менеджменту медичної установи з компетентними керівниками і спеціалістами високого рівня, що забезпечить безперервний ефективний розвиток установи.**

*The article considers the peculiarities of health care management in a crisis. The main problems in the field of health care that lead to a crisis in a medical institution are described. In Ukraine, the cause of the current manifestations of the crisis is fundamental and is due to the collapse of the Soviet model of health care, which focused on for many decades. Timely detection of the crisis and understanding of its nature create an opportunity to reduce it. The key points that characterize the crisis as a prerequisite for improving the activities of health care facilities are revealed. In the context of crisis situations that affect all aspects of public life, it is necessary to develop new approaches to managing the activities of health care institutions. The life cycle of each medical institution necessarily includes a stage of decline, characterized by a crisis, the manifestation of which is a violation of stability, declining economic performance, increasing the number of complaints from patients, difficulties in maintaining and strengthening health, inconsistencies in team, violation of coherence in the work of the health care institution. On the one hand, the crisis creates problems, but on the other — opens new opportunities for the medical institution, which are to create a more effective management system, select the most qualified staff, optimize costs, improve performance and competitiveness of the institution in the medical market. The system of anti-crisis management of health care facilities should be based on modern information technologies. Overcoming crisis situations requires medical institutions to implement comprehensive anti-crisis programs. However, the situation is complicated by the fact that not every health care institution has qualified personnel with knowledge and competencies in the field of crisis communications. The purpose of the medical information system is to create conditions for efficient use of financial and material resources, improve the quality and availability of medical care. crisis phenomena. All this will provide an opportunity to create a system of effective management of the medical institution with competent managers and high-level specialists, which will ensure the continuous effective development of the institution.*

*Ключові слова: охорона здоров'я, криза, антикризове управління, кадровий потенціал, якість медичного обслуговування.*

*Key words: health care, crisis, anti-crisis management, human resources, quality of medical care.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Управління сучасними підприємствами здійснюється в умовах високої нестабільності зовнішнього економічного середовища. Вірогідність настання кризи існує для кожної організації, зокрема, закладу охорони здоров'я. Охорона здоров'я — особлива сфера, в якій послуги реалізуються через прямий контакт зі споживачем. Медичні установи надають соціальні послуги, і саме суспільство визнає їх значущість. Зміни потребує подолання застарілих практик та інертного мислення, "розповсюджених стереотипів", що домінують у вітчизняній сфері охорони здоров'я.

Характерною особливістю ринкової економіки є те, що кризові ситуації можуть виникати на всіх стадіях життєвого циклу підприємства. Короткострокові кризові ситуації можуть бути нейтралізовані за допомогою оперативних заходів. Якщо робота підприємства загалом неефективна, економічна криза набуває затяжного характеру, аж до банкрутства. Гостроту кризи можна знизити, якщо врахувати її особливості, вчасно розпізнати та побачити її початок. У цьому відношенні будь-яке управління повинно бути антикризовим, тобто побудованим на врахуванні можливості та небезпеки кризи.

Управляти медичною установою зі старим багажем знань з кожним роком стає все складніше. Щоб медична установа в складний час ефективно функціонувала потрібно вчасно реагувати на зміну норм, стандартів, законодавства, а також необхідно застосовування грамотної системи антикризового управління.

У рамках процесу антикризового управління велика увага повинна приділятися заходам, які дозволили б стабілізувати стан установ сфери медичних послуг, запобігти або вивести їх з кризового становища. Основою для вибору комплексу оперативних заходів є діагностика їх фінансово-економічного стану та зовнішнього середовища. Управлінські відносини, що виникають у процесі формування механізму антикризового управління, обумовили необхідність розробки принципів, яким повинна відповідати превентивна діагностика, мета якої полягає в передбаченні кризових тенденцій для запобігання системної кризи установ охорони здоров'я.

Нині в умовах сучасних глобалізаційних процесів та соціально-політичної кризи потребує системного вивчення питання стратегії антикризового управління закладом охорони здоров'я з метою забезпечення його стабільного функціонування та розвитку. Галузь охоро-

ни здоров'я — надзвичайно важлива сфера національної економіки, через те, що її діяльність пов'язана з відновленням найскладнішого ресурсу нашої країни — людського. Саме тому шляхи впровадження стратегій стабільного розвитку в результаті виконання завдань антикризового управління у сфері охорони здоров'я є на сьогодні актуальними завданнями.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні та практичні аспекти розвитку та управління закладами охорони здоров'я висвітлено у наукових працях вітчизняних та зарубіжних учених Авдошиної З.А., Ахламова А.Г., Гайдаєва Ю.О., Дем'янишина В.Г., Жаліло Л.І., Заколюдяжної М.О., Кусик Н.Л., Лехан В.М., Овсяннікової Л.М., Полянської С.В., Сіташ Т.Д., Слабкого Г.О., Тарасюк Г.М., Шевченко М.В., Штоддарт Г. Враховуючи думки зазначених авторів, можна зробити висновок, що на сьогодні вітчизняна система охорони здоров'я вимагає розробки ефективних заходів щодо попередження та ліквідації кризових явищ та впровадження стратегії антикризового управління медичною галуззю.

## МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретичних основ та розробці практичних рекомендацій щодо ефективних заходів антикризового управління закладом охорони здоров'я.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Криза може виникнути в кожній організації, її причини обумовлюються не тільки неефективним управлінням. Вона може настати і в результаті циклічного розвитку економіки та політичних подій. Криза у вітчизняній сфері охорони здоров'я — це реальність сьогодення. З отриманням економічної незалежності для українського суспільства розпочався дуже складний економічний період, пов'язаний із формуванням ринкового механізму. У центрі цієї локальної кризи знаходиться "незримий" механізм ринкової рівноваги, що торкнувся і медичної сфери.

В Україні причина нинішніх проявів кризи має фундаментальний характер і пов'язано це з крахом тієї радянської моделі медичного обслуговування, на яку орієнтувалися багато десятиліть.

Основною проблемою дослідження кризи є те, що немає єдиного визначення цього поняття, тому що криза — це особливий стан об'єкта управління, який розглядається в динаміці. Безліч об'єктів управління та різноманітність станів систем, різні способи оцінки кризових явищ різними суспільними групами (акціонерами, менеджерами, персоналом, споживачами, постачальниками, органами влади, конкурентами) — усе це перешкоджає будь-якій "науковій стандартизації" цього явища. До того ж кожна наступна криза відрізняється від попередньої.

Загалом, криза — це здебільшого несподівана глибока зміна, що часто трактується як негативна, але одночасно несе в собі нові можливості для розвитку. Криза як спосіб оновлення систем є основою навчання со-

ціально-економічних систем. Криза викриває властивості системи, які в нормальній ситуації не проявляються та створюють умови, що стимулюють розвиток системи. Позитивною функцією кризи для систем управління є руйнування тих її елементів, які найменш стійкі та життєздатні й порушують її системну єдність. За допомогою такого спрощення відбувається зростання її стійкості [9].

В економічних системах криза руйнує безліч слабких і найменш організованих економічних суб'єктів, завершуючи розвиток застарілих способів виробництва, форм організації на користь нових, більш сучасних для нових умов, способів і форм. Системи управління для виходу з кризи обов'язково повинні стимулювати розвиток інновацій, які забезпечують потрібну ефективність способів діяльності на основі підвищення її технічного рівня і зменшення витрат.

Причинами виникнення фінансової кризи в закладі охорони здоров'я є як зовнішні, так і внутрішні чинники. До зовнішніх чинників відносять усі, що стосуються організації ззовні, наприклад, державне регулювання, фінансові кризи, політичні зміни та ін. До внутрішніх відносять: неефективність менеджменту, негнучкість системи управлінського обліку.

Основними проблемами у сфері охорони здоров'я, що призводять до кризового стану в медичній установі є [10]:

- несприйняття процесів трансформації сфери охорони здоров'я;
- зростання вартості медичних послуг та неможливість оплати за послугу;
- низька якість медичних послуг та медичної допомоги;
- недостатність кваліфікованих управлінських та медичних кадрів;
- наявність проблем з доступністю медичної допомоги, особливо в сільській місцевості;
- недостатність здійснення заходів щодо профілактики захворювань;
- демографічна криза населення;
- недостатність фінансових ресурсів у сфері охорони здоров'я; наявність екологічних проблем;
- економічна криза та погіршення економічного стану країни, який призводить до зниження життєвого рівня, добробуту населення, що має вплив на сферу охорони здоров'я.

Діяльність вітчизняних закладів охорони здоров'я характеризується фінансовою розпорошеністю та ресурсною деформованістю структури медичних послуг. В умовах фінансової кризи це сприяє погіршенню проблем медичного обслуговування населення та потребує трансформації системи охорони здоров'я щодо забезпечення зростаючого попиту населення у медичній допомозі й стримуванні зростання витрат на охорону здоров'я.

Актуальними проблемами у закладах охорони здоров'я України є: низька оплата праці медичних працівників, проблема безпеки на робочому місці (з кожним роком рівень профзахворювань медиків зростає); низька якість кадрового забезпечення сфери охорони здоров'я (відсутність зацікавленості дільничних лікарів у підвищенні своєї кваліфікації), дефіцит у медицині ква-

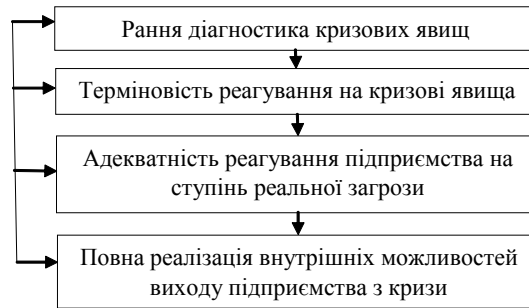


Рис. 1. Принципи антикризового управління

Джерело: складено авторами за [4].

ліфікованих молодих спеціалістів, низька якість підготовки медичних кадрів.

У період кризи важливо вміти своєчасно діагностувати критичні стани медичної установи. Важливо розуміти, локальною чи системною є криза. Ознаками початкової кризи в установі є скорочення оборотного капіталу, зростання змінних витрат, зниження якості медичних послуг, зростання плинності кадрів.

Для створення дієвих та ефективних антикризових програм потрібно визначити чинники, що спричинили появу кризи. З цією метою потрібно виконати діагностику на стратегічному та тактичному рівнях [2].

На стратегічному рівні це означає: аналіз статистичних даних щодо витрат та доходів установи, ефективності системи управління; аналіз роботи адміністративного блоку організації, відділень, результати яких негативно впливають на діяльність медичного закладу; дослідження відповідності організаційної структури поставленим цілям та завданням; проведення оцінки організаційної культури.

На тактичному рівні потрібно провести аналіз якості виконаної роботи з врахуванням людського чинника. Цей етап дозволяє визначити ключові моменти в управлінні медичним персоналом, відповідність наявної кадрової стратегії, принципи відбору та прийняття на роботу працівників, а також відповідність їх кваліфікації виконанню поставлених завдань.

Загалом послідовність дій у процесі прогнозування кризи така:

- 1) визначення часового діапазону прогнозування кризи;
- 2) дослідження джерел і обставин кризи, її сутності та характеру;
- 3) ідентифікація неефективних і перспективних елементів системи, ядра оновленої соціально-економічної системи;
- 4) визначення простору та масштабу кризи;
- 5) ідентифікація зовнішніх факторів розвитку кризи, взаємодії циклів, їх синхронізації і резонансного впливу;
- 6) дослідження способів виходу з кризи, аналіз альтернативних варіантів виходу з кризи для різних умов;
- 7) визначення помилок у прогнозі, внесення коректив до плану дій, визначення не залучених, але важливих факторів;
- 8) аналіз кризи як закономірного соціально-економічного явища [1; 3; 4; 7; 12].

В умовах кризи головним завданням керівництва медичної установи є задоволення об'єктивно зростаю-

чих потреб у медичній допомозі у зв'язку з погіршенням стану здоров'я населення. Для вирішення зазначеного завдання потрібно:

- збільшення витрат на медикаменти та витратні матеріали;
- збільшення витрат на підтримку у робочому стані та по можливості придбання нового обладнання;
- збільшення витрат на оплату праці;
- збільшення витрат на харчування;
- збільшення витрат на підготовку кадрів.

Мета антикризового управління полягає в підготовці бази для наступного старту розвитку та вдосконалення діяльності медичного закладу: збільшення ефективності використання ресурсів, ритмічне функціонування організації за рахунок високої фінансової стабільності та своєчасного попередження, уникнення та нейтралізації господарських ризиків.

Василенко В.О. розглядає антикризове управління як різновид управління, що спрямований на попередження, аналізування та ліквідацію факторів кризи, а у разі її виникнення — розроблення та реалізацію заходів, що дадуть змогу упоратися з кризою зазнаючи мінімальних при цьому витрат та втрат для підприємства. Автор зводить поняття антикризове управління до можливості передбачення, пришвидшення, випередження та відтермінування кризових явищ, необхідності підготовки до кризи, забезпечення необхідними знаннями, уміннями та навиками для протистояння викликам та можливістю пом'якшувати кризу [4].

Функціями антикризового управління є діяльність, що відображає предмет управління та визначає його результат. Серед основних функцій можна виділити:

- передкризове управління;
- управління в умовах кризи;
- управління процесами виходу з кризи;
- стабілізація нестійких ситуацій;
- мінімізація втрат та втрачених можливостей;
- своєчасне прийняття рішень.

Система антикризового управління використовується суб'єктами управління для вирішення таких завдань:

- передбачення кризи та адекватна (відповідно до ступеню загрози) підготовка до неї;
- виявлення причин, що викликають кризу та пошук способів їх нейтралізації;
- визначення засобів та методів управління в умовах кризової ситуації;
- управління динамікою розвитку кризи (прискорити, уповільнити, посилити);

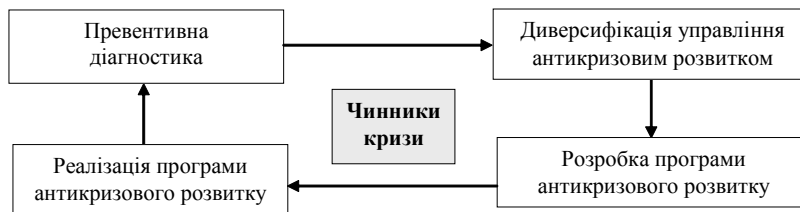


Рис. 2. Модель антикризового управління в закладах охорони здоров'я

Джерело: складено автором за [8].

- обґрунтування ефективності антикризових заходів;
- забезпечення життєдіяльності організації в кризовому стані;
- послаблення негативних наслідків кризи;
- використання чинників та наслідків кризи для розвитку організації.

Причини виникнення криз різні, тому й управління ними також може відрізнятись. Це виявляється в алгоритмах розробки управлінських рішень та особливо у механізмі управління. Має бути створено стратегічний підхід щодо організації розробки системи державного антикризового управління охороною здоров'я, що передбачає впровадження ефективних механізмів, які даватимуть змогу сприйняти зміни, ідентифікувати їх і забезпечити відповідну адаптацію нормативно-правових актів до вимог ЄС, а також господарської, фінансової та інвестиційної діяльності у сфері охорони здоров'я [6].

Система антикризового управління в закладі охорони здоров'я ґрунтується на таких принципах (рис. 1).

Антикризове управління закладом охорони здоров'я проявляється у застосуванні різних форм, методів та процедур, що спрямовані на соціально-економічне оздоровлення фінансово-господарської діяльності медичної установи, створення та розвиток умов для виходу з кризового стану. Антикризове управління діє на всі види діяльності організації. Воно сприяє залученню інновацій, оновленню техніки та технологій, тобто науково-технічному розвитку. Особливістю антикризового управління є прискорена реакція на суттєві зміни зовнішнього середовища на основі попередньо розробленої процедури альтернативних варіантів прийняття рішень, що передбачають різні трансформації в медичній сфері в залежності від конкретної ситуації.

Антикризова програма закладу охорони здоров'я складається з таких етапів:

- формування робочої групи з числа зацікавлених осіб, підбір експертів;
- розробка плану-графіка проведення підготовчих робіт;
- проведення поглибленого аналізу фінансово-господарської діяльності організації, визначення причин існуючого стану та потреб, що стримують подальший розвиток;
- розробка антикризових альтернатив, тобто сукупності можливих заходів антикризової програми, гіпотез стосовно розвитку внутрішнього та зовнішнього оточення, прогнозування можливих наслідків їх реалізації;
- колегіальне обговорення сутності, наслідків та доцільності окремих висунутих альтернатив на засіданні групи експертів;

- підготовка експертного висновку з повною характеристикою кожного запропонованого антикризового заходу для особи, що приймає рішення;

- здійснення процедури вибору раціональних альтернатив, підготовка проєкту антикризової програми; узгодження проєкту антикризової програми з зацікавленими особами — населенням, органами державного управління та контролю тощо (відповідно до нормативних вимог);

- прийняття антикризової програми та доведення її положень до виконавців [11].

Модель взаємодії елементів механізму антикризового управління можна розглядати у вигляді сукупності послідовних заходів управлінського впливу (рис. 2).

Зазначена модель взаємодії елементів механізму антикризового управління включає такі інструменти впливу на бізнес-процеси в установах медичної сфери: превентивна діагностика; диверсифікація управління антикризовим розвитком, розробка та реалізація програми антикризового розвитку, що відображає причинно-наслідкові зв'язки управлінського впливу, будучи допоміжним інструментом підвищення ринкової вартості підприємств сфери послуг, їх ділової репутації та конкурентних переваг.

Принципами, яким мають відповідати методи превентивної діагностики є:

- відповідність завданням превентивної діагностики — можливість ідентифікації проявів кризи, виявлення орієнтирів для усунення негативного впливу загрозливих тенденцій;

- система діагностичних показників має забезпечувати можливість обліку галузевих характеристик установ охорони здоров'я, отримання порівняльної оцінки, інтерпретацію даних та характеристику результату діагностики.

Головним завданням діагностики кризи економічної ефективності системи управління є визначення якості управління господарськими ресурсами. Це відбувається на основі системи економічних показників ефективності діяльності установ охорони здоров'я, зокрема, ефективності використання господарських ресурсів, фінансової віддачі результатів фінансово-господарської діяльності, фінансової віддачі засобів, авансованих у формування окремих видів ресурсів.

Нині керівниками медичних установ розробляються різні плани антикризових заходів. Але вони, як правило, мають хаотичний, несистемний характер і нагадують швидше за все точкові ін'єкції в проблемні зони. Навіть професійні менеджери, що впровадили нові інформаційні технології, продовжують застосовувати

старі управлінські організаційні моделі, що є складними і нерезультативними в кризових ситуаціях.

В умовах кризи ефективна робота закладу охорони здоров'я може бути забезпечена тільки раціональним витрачанням фінансування. На етапі формування антикризової програми варто проаналізувати витрати та розробити заходи щодо їх скорочення. Наприклад, до таких заходів можна віднести:

— медичній установі перейти зі статусу дрібно-оптового покупця в крупнооптовий, це дозволить знизити витрати на 20—30% (при закупівлі бахіл, медичних рукавичок, систем для крапельниць, ланцетів, вакуум-тейнерів та ін.);

— здійснювати закупівлі на більш довготривалий термін, по можливості скласти графіки поставки медикаментів, харчування, обладнання, інструментів, предметів догляду, реагентів, витратних матеріалів, що використовуються в процесі надання медичної допомоги;

— з метою економії електроенергії в медичній установі необхідно замінити звичайні лампи на енергозберігаючі.

Система антикризового менеджменту закладів охорони здоров'я має ґрунтуватись на сучасних інформаційних технологіях. Метою впровадження медичної інформаційної системи є створення умов для ефективного використання фінансових та матеріальних ресурсів, підвищення якості та доступності медичної допомоги [11]. Основою вдосконалення управління наданням медичної допомоги є ефективний процес прийняття рішень фахівцями з використанням можливостей сучасних інформаційних технологій, зокрема, вітчизняні медики використовують систему "eHealth". Практичною користю для керівників вітчизняних медичних закладів від впровадження єдиної інформаційної системи є підвищення ефективності управління лікувально-профілактичним закладом (відстеження потоків пацієнтів і черг, планування обсягів медичної допомоги, швидкість прийняття управлінських рішень), а для лікарів цих закладів користь полягає в отриманні максимально повної інформації про здоров'я пацієнта, підвищення ефективності прийняття рішень щодо лікування, підвищення швидкості заповнення амбулаторних карт, історії захворювань.

На успішну реалізацію антикризових заходів у закладі охорони здоров'я впливатиме наявність таких чинників:

1. Інформаційне забезпечення медичного персоналу. Колектив має бути проінформований про реальний стан справ в установі, своєчасне інформування підлеглих актуальною інформацією дозволить уникнути дестабілізації обстановки в відділенні.

2. Створення в колективі сприятливого психологічного клімату. В умовах передкризової та кризової ситуації мікроклімат особливо необхідний, щоб не було психологічного перевантаження, непорозумінь у колективі, що здатні призвести до конфліктів.

3. Навчання медичного персоналу. Існує вірогідність, що будуть потрібні додаткові навички, компетенції співробітників для реалізації кризових умов та вимог. Адже передумовою ефективного антикризового управління у медичній установі та формування її стабільного

розвитку є підготовка та постійне підвищення кваліфікації медичних кадрів.

4. Швидкість вирішення поставлених антикризових завдань [5].

Велике значення має також розвиток інноваційного потенціалу установи, що передбачає впровадження власних оригінальних розробок, залучення нових спеціалістів, придбання нової техніки (нові медичні технології в хірургічній, терапевтичній практиці, лабораторній та функціональній діагностиці).

## ВИСНОВКИ

Економічна криза залишає свій відбиток практично в усіх сферах управління, не дивлячись на зусилля держави її наслідки відображаються і на медичній галузі. Подолання кризи — це керований процес. Успіх управління залежить від своєчасного розпізнавання кризи, симптомів її настання. Для боротьби з кризою та її передумовами важливо вміти не тільки ідентифікувати кризу, а й аналізувати причини та чинники її появи з метою успішної розробки антикризової стратегії, згідно з якою застосовувати заходи профілактики.

Система антикризового управління в рамках організації ефективної роботи повинна створювати умови, що визначають пріоритетність підвищення професіоналізму та кваліфікації медичного персоналу всіх рівнів. Це вимагає послідовного впровадження заходів з удосконалення культури управління закладом охорони здоров'я на оперативному і стратегічному рівнях.

Подолання кризових ситуацій потребує від медичних установ реалізації комплексних антикризових програм. Однак ситуація ускладнюється тим, що не кожен заклад охорони здоров'я має кваліфікованих кадрів, що володіють знаннями та компетенціями в галузі кризових комунікацій. Нині кадровий потенціал є основою, що забезпечує функціонування цілої системи охорони здоров'я. Виходячи з цього, можна виділити перелік проблем, які впливають на рівень надання медичних послуг: недостатній рівень якості підготовки медичних працівників; проблема укомплектованості штату медичної установи; диспропорції в кількості працівників у місті та сільській місцевості; недостатній рівень мотивації медичного персоналу; низький рівень соціального захисту медичних працівників. Для ефективного функціонування системи охорони здоров'я потрібно забезпечення достатнього рівня кваліфікації та професійного розвитку, а також ефективний механізм планування потреби в медичних кадрах.

Універсальних антикризових заходів для закладів охорони здоров'я не існує, оскільки всі ситуації різні. Для успішного виходу з кожної потрібен персональний підхід, що вимагає високої компетенції керівника. Керівнику закладу охорони здоров'я потрібно ретельно виконувати постійний моніторинг діяльності установи та при виявленні ситуацій, що свідчать про наближення небажаного стану справ, варто розробляти заходи антикризової програми з врахуванням особливостей своєї медичної установи та запропонованих заходів.

## Література:

1. Аранчій В.І., Антонюк О.О. Механізм антикризового управління аграрними підприємствами. Вісник

Харківського національного технічного університету сільського господарства. Економічні науки. 2010. Вип. 105. С. 29—33.

2. Барановський О.І. Сутність і різновиди фінансових криз. Фінанси України. 2009. № 6. С. 3—13.

3. Біломістна І.І., Біломістний О.М., Крамська М.С. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2013. № 14. С. 90—96.

4. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством. Київ: Центр навч. л-ри, 2005. 504 с.

5. Гайворонська Ю.Є. Методичні основи функціонування механізму антикризового управління підприємством: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Київ, 2006. 21 с.

6. Гарафонова О.І. Застосування інновацій та інноваційних методів антикризового управління на вітчизняних підприємствах легкої промисловості в умовах кризового стану в країні. Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. 2014. Вип. 4. С. 66—71.

7. Залогіна К.І. Антикризове управління промисловим підприємством в умовах перехідної економіки України: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Хмельницький, 2004. 20 с.

8. Казакова Н.А. Антикризисное управление. Москва: Рид Групп, 2011. 214 с.

9. Маковоз О.В., Глазкова А.С. Теоретико-методологічна сутність кризових явищ в розвитку економічних систем. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2012. № 38. С. 271—273.

10. Сазонець І.Л. Визначення проблем та основних напрямів реформування системи охорони здоров'я України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 12. — URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1343> (дата звернення: 11.12.2020). DOI: 10.32702/2307-2156-2018.12.2.

11. Ширафі Мохаммед Авад Аль. Формування організаційно-економічного механізму антикризового управління медичною галуззю. Часопис економічних реформ. 2016. № 3. С. 6—11.

12. Шпачук В.В. Сутність терміна "антикризове управління". Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія "Управління". 2011. № 1. С. 49—58.

## References:

1. Aranchij, V.I. and Antoniuk, O.O. (2010), "The mechanism of anti-crisis management of agricultural enterprises", *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu sil's'koho gospodarstva. Ekonomichni nauky*, vol. 105, pp. 29—33.

2. Baranovs'kyj, O.I. (2009), "The essence and types of financial crises", *Finansy Ukrainy*, vol. 6, pp. 3—13.

3. Bilomistna, I.I. Bilomistnyj, O.M. and Krams'ka, M.S. (2013), "Anti-crisis financial management of the enterprise in modern business conditions", *Finansovo-kredytna dial'nist': problemy teorii ta praktyku*, vol. 14, pp. 90—96.

4. Vasilenko, V.O. (2005), *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom [Crisis management of the enterprise]*, Tsentr navch. l-ry, Kyiv, Ukraine.

5. Hajvorons'ka, Yu.Ye. (2006), "Methodical bases of functioning of the mechanism of anti-crisis management

of the enterprise", *Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Kyiv, Ukraine*.

6. Harafonova, O.I. (2014), "Application of innovations and innovative methods of anti-crisis management at domestic light industry enterprises in the conditions of crisis in the country", *Naukovyj visnyk Chernihivs'koho derzhavnoho instytutu ekonomiky i upravlinnia*, vol. 4, pp. 66—71.

7. Zalohina, K.I. (2004), "Anti-crisis management of an industrial enterprise in the transition economy of Ukraine", *Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Khmel'nyts'kyj, Ukraine*.

8. Kazakova, N.A. (2011), *Antykryzysnoe upravlenye [Anti-crisis management]*, Ryd Hrupp, Moscow, Russia.

9. Makovoz, O.V. and Hlazkova, A.S. (2012), "Theoretical and methodological essence of crisis phenomena in the development of economic systems", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 38, pp. 271—273.

10. Sazonets, I. and Zyma, I. (2018), "Identification of problems and main directions of reform health care system of Ukraine", *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, [Online], vol. 12, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1343> (Accessed 25 July 2021). DOI: 10.32702/2307-2156-2018.12.2.

11. Shyrafy Mokhammed Avad Al'. (2016), "Formation of organizational and economic mechanism of crisis management of the medical industry", *Chasopys ekonomichnykh reform*, vol. 3, pp. 6—11.

12. Shpachuk, V.V. (2011), "The essence of the term "crisis management"", *Naukovyj visnyk Akademii munitsypal'noho upravlinnia. Seriya "Upravlinnia"*, vol. 1, pp. 49—58.

*Стаття надійшла до редакції 01.08.2021 р.*

[www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua)

Електронне фахове видання

Ефективна  
**ЕКОНОМІКА**

**Виходить 12 разів на рік**

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)  
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73