

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
Кафедра менеджменту та адміністрування

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

Управління змінами в організації

(на прикладі КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради)

Назва теми

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Менеджмент організацій

Назва

Шифр ДРМО.021090.01.16.ПЗ

Виконала студентка 2 курсу, група МО мз 21-1

Шифр

Підпис

Емма ГУМЕННА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник д.е.н., проф

Науковий ступінь, звання

Підпис

Наталія ГАВЛОВСЬКА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер \_\_\_\_\_

Підпис

Олена КОСІЮК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

**До захисту допускаю:**

Завідувач кафедри менеджменту  
та адміністрування

Підпис

Ніла ТЮРІНА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

\_\_\_\_\_ 202\_\_р.

Хмельницький 2022

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму  
 Кафедра менеджменту та адміністрування  
 Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
 Спеціальність 073 Менеджмент  
 Освітня програма Менеджмент організацій

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

“\_\_\_” \_\_\_\_\_ 202\_р.

### ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Гуменна Емма Михайлівна  
Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Управління змінами в організації (на прикладі КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради)

керівник роботи Гавловська Наталія Іванівна

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 01 липня 2022р. № 83 дод. 16

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 15 грудня 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретико-методичні засади управління змінами в організації. 2. Аналіз фінансово-господарської діяльності та дослідження змін у КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради. 3. Удосконалення процесів управління змінами у КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Аналіз наукових підходів до визначення понять «зміни». 2. Класифікація змін. 3. Сутність моделі ADKAR Д. Хейатта. 4. перелік причин супротиву змінам. 5. Основні техніко-економічні показники КП «ХМЛ» ХМР протягом 2019-2021 років. 6. Формування дохідної частини КП «ХМЛ» ХМР протягом 2020-2021 років. 7. Структурно-логічна модель механізму управління змінами у КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради. 8. Модель компетенцій КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради. 9. Рекомендації з удосконалення процесів управління змінами у КП «Хмельницька міська лікарня» ХМР

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Н.І. Гавловська, д.е.н., проф.		
2. Дослідницько-аналітичний	Н.І. Гавловська, д.е.н., проф.		
3. Проектно-рекомендаційний	Н.І. Гавловська, д.е.н., проф.		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М. ст.-викл. каф. МА		

7. Дата видачі завдання 2 вересня 2022р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	вересень 2022	
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2022	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	вересень 2022	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2022	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	вересень 2022	
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2022	
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2022	
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2022	
9.	Підготовка висновків	листопад 2022	
10.	Задача науковому керівнику	листопад 2022	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2022	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	листопад 2022	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	грудень 2022	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2022	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2022	
16.	Захист дипломної роботи	грудень 2022	

Студент

\_\_\_\_\_ Підпис

\_\_\_\_\_ ім'я, прізвище

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ Підпис

\_\_\_\_\_ ім'я, прізвище

## АНОТАЦІЯ

Гуменна Е. М. Управління змінами в організації (на прикладі КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради) Керівник роботи – д.е.н., професор Н. І. Гавловська. Дипломна робота магістра: 73 с., 16 рисунків, 22 таблиці, 43 джерела посилання.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ЗМІНИ, РОЗВИТОК, ПІДПРИЄМСТВО, ТЕХНОЛОГІЧНИЙ РОЗВИТОК, ОЦІНЮВАННЯ.

Розглянуто теоретико-методичні засади управління змінами в організації. Досліджено основні поняття, сутність та види змін в організації. Досліджено основні існуючих моделей реалізації змін в організації. Визначено особливості стратегічного управління розвитком медичних організацій та опір змінам.

З метою проведення аналізу діяльності та розвитку КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради, проведено розрахунок основних техніко-економічних показників і фінансових результатів діяльності організації та розроблено відповідні рекомендації.

Для удосконалення процесів управління змінами КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради розроблено низку рекомендацій, які відображені у третьому розділі роботи. Запропоновано механізму управління змінами у КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради. Розроблено методику оцінювання працівників з позиції сприйняття змін. Наведено рекомендації з впровадження технологічних змін у діяльність лікарні.

## ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1 Економічна сутність та види змін в організації	7
1.2 Дослідження існуючих моделей реалізації змін в організації	14
1.3 Опір змінам в організації та можливості його подолання	23
Висновки до розділу 1	28
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ЗМІН У КП «ХМЕЛЬНИЦЬКА МІСЬКА ЛІКАРНЯ» ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	30
2.1 Характеристика розвитку та змін у діяльності КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради	30
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради	36
2.3 Аналіз фінансового стану КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради	43
Висновки до розділу 2	48
3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У КП «ХМЕЛЬНИЦЬКА МІСЬКА ЛІКАРНЯ» ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	50
3.1 Формування механізму управління змінами у КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради	50
3.2 Впровадження методики оцінювання працівників з позиції сприйняття змін у КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради	55
3.3 Рекомендації з впровадження технологічних змін у діяльності КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради	60
Висновки до розділу 3	66
ВИСНОВКИ	68
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	70

## ВСТУП

Розвиток вітчизняних організацій пов'язаний з необхідністю систематичного впровадження змін у операційні процеси та процеси управління. Це пов'язано із високою турбулентністю середовища функціонування вітчизняних організацій і потребою швидкої реакції на негативний вплив різної природи походження. Пандемія, війна, енергетична криза – це все загострює необхідність у прийнятті швидких та правильних рішень, які дозволять нівелювати негативний вплив середовища функціонування організації.

Саме тому менеджмент організацій систематично шукає шляхи оптимізації процесів управління, виробництва та збуту товарів, робіт та послуг. Не виключенням є і сфера охорони здоров'я, яка перебуває у режимі реформ і трансформацій. Зміни є об'єктивною реальністю, яка супроводжується значними ризиками, спротивом персоналу та нестачею ресурсів для одномоментного їх впровадження. Саме тому необхідно розробляти нові підходи до реалізації змін на практиці, враховуючи специфіку функціонування організацій та складність процесів управління. Сфера охорони здоров'я в умовах війни відіграє надзвичайно важливе значення для функціонування та обороноздатності держави. Необхідно підкреслити, що зміни потребують кардинальних дій та рішень зі сторони менеджменту, однак такі рішення повинні попередньо обґрунтовуватися та ідентифікуватися.

На сьогодні значна кількість науковців досліджують процеси, що пов'язані із змінами. До них можна віднести: К. Левіна, Дж. Коттера, В. Крюгера, І. Адісеса, І. Ансоффа, Ю. Погорелова, С. Стеціва та інших.

Західний підхід до побудови систем менеджменту довів свою ефективність та надійність, тому позитивні практики впровадження змін у діяльність організацій обов'язково повинні бути враховані при удосконаленні

їх діяльності та безпосередньо систем менеджменту. При цьому завжди необхідно враховувати специфіку діяльності організацій, які досліджуються, готовність менеджменту йти на зустріч у процесі надання та обробки інформації. Всебічна зацікавленість у процесах реалізації змін. Саме тому тематику дослідження можна вважати актуальною, а розроблені рекомендації повинні відповідати вимогам та викликам сучасності.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесів управління змінами в організації.

Об'єктом дослідження є комунальне підприємство «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради.

Предметом дослідження є процес управління змінами в організації.

Інформаційною та нормативно-правовою базою магістерської роботи є праці вітчизняних та іноземних науковців з питань управління змінами. У роботі використано аналітичні та методичні матеріали інформаційно-аналітичних агенцій та консалтингових компаній, нормативно-законодавчі акти України, дані Державної служби статистики України, НСЗУ, аналітичні доповіді тощо.

Методологія представленого дослідження базується на використанні загальнонаукових методів логічного, структурного, функціонального, порівняльного аналізу, теоретичного моделювання, і статистичних методів.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

## 1.1 Економічна сутність та види змін в організації

Розвиток та зміни є невід’ємною складовою діяльності будь-якої організації. Зміни можуть бути спричинені як внутрішніми факторами так і зовнішніми, незалежно від того чи є вони позитивними, чи негативними. Саме завдяки постійним трансформаціям організації досягають ефективності, зростання ринкової вартості, тощо. Розвиток та зміни – невід’ємні складові будь-якої організації. Організації намагаються вижити за будь яких умов та підвищити ефективність свого функціонування, тобто в конкретний момент часу – зберегти баланс і бажання розвиватися.

Оскільки певні види змін є характерними для конкретного моменту життєдіяльності організації, варто розглянути моделі їх життєвого циклу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Порівняльний аналіз моделей життєвого циклу організації

Автор, джерело	Характеристика моделі	Етапи життєвого циклу
1	2	3
Адізес І. [27]	Організації мають життєвий цикл, як і живі організми, вони проходять через нормальні складності та проблеми, які супроводжують кожну стадію організаційного життєвого циклу і стикаються з перехідними проблемами під час руху до наступної фази розвитку. Організації вчаться вирішувати ці проблеми самостійно, або вони розвиваються в ненормальні «хвороби», які приводять до безвихідної ситуації – проблем, які зазвичай не можуть бути вирішені без зовнішнього професійного втручання	Залицання Період немовляти Юність Ранній розквіт Пізній розквіт Занепад Аристократизм Рання бюрократія Бюрократія Смерть

## Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Гелбрейт Д. [7]	Стадія розвитку та бізнес-ідея визначають основне завдання, яке підлягає виконанню. Для різних завдань потрібні різні структури, процеси прийняття рішень, системи винагороди та люди... Усі ці параметри взаємопов'язані	Випробування прототипу Виробнича модель Підйом / нарощування виробництва Натуральне зростання Стратегічний розвиток
Грейнер Л. [32]	Організація, що розвивається, проходить п'ять різних фаз розвитку, кожна з яких містить спокійний період зростання, який закінчується управлінською кризою... Кожен еволюційний період характеризується домінуючим стилем управління, у той час як кожен революційний період характеризується домінуючою проблемою управління, яка має бути вирішена до того, як зростання може бути продовжене	Креативність Директивне управління Делегування Координація Співробітництво
Куїнн Р., Камерон К. [42]	Зміни, що відбуваються в організаціях, слідує відповідно до передбачуваної моделі, що можна представити у вигляді стадій розвитку. Ці стадії характеризуються: 1) природною послідовністю, 2) проявом ієрархічного прогресу, що є важко оборотним, 3) структурам, що охоплюють широкий спектр організаційної діяльності	Підприємництво Коллективність Формалізація Розробка структури
Ліпітт Г., Шмідт У. [39]	У життєвому циклі організація проходить послідовність стадій зростання, і кожна чергова криза чи ситуація потребує специфічного управління чи реакції, необхідні переходу до наступної стадії	Народження Юність Зрілість
Міллер Д., Фрізен П. [40]	У життєвому циклі організація проходить п'ять загальних стадій: народження, зростання, зрілість, відродження та руйнування. Кожна стадія демонструватиме різницю між організаційними змінними: стратегія і структура, методи прийняття рішень; таке організаційне зростання та наростаюче ускладнення навколишнього середовища супроводжуватиме кожен стадію проявом значних відмінностей від усіх інших стадій	Народження Ріст Зрілість Відродження Руйнування
Фламхольц Е. [31]	Структура організаційного розвитку... включає шість зон організаційного розвитку, які є критичними у визначенні того, чи буде організація успішною на кожній певній стадії зростання... Чим більша невідповідність між розміром організації та розвитком її операційних систем, тим більша ймовірність того, що фірма зіткнеться з нападами хвороби зростання	Нове підприємство, розширення Професіоналізація Консолідація Диверсифікація Інтеграція Руйнування

## Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Сміт К., Мітчелл Т., Саммер С. [43]	Моделі та стадії життєвого циклу припускають, що в процесі організаційного розвитку є певні правила, і ці правила виявляються таким чином, що процеси розвитку організації призводять самі себе до сегментації на стадії або у проміжки часу	Початок Швидкий ріст Зрілість
Черчілл Н., Льюїс В. [29]	Структура описує п'ять стадій розвитку. Кожна стадія характеризується показниками розміру, різноманітності та складності та описується п'ятьма факторами менеджменту: стилем управління, організаційною структурою, розвиненістю формальних систем, головними стратегічними цілями та залученням власників до бізнесу	Існування Виживання Успіх-звільнення Успіх-зріст Зліт Ресурсна зрілість

Згідно з Х. Віссема [6, с. 18-19], на зміну старої концепції «... спочатку збереження, потім розвиток» прийшла нова парадигма – «збереження через розвиток». Організації ніколи не бувають у статичному стані, у них постійно щось змінюється: якісний та кількісний склад колективу, запроваджуються нові адміністративні процедури, з'являються нові клієнти та ділові партнери. Жодна подія не є повністю ізольована – навпаки, кожна з них так чи інакше пов'язана з іншими аспектами життя організації.

Для більш детального дослідження економічної сутності та видів змін в організації розглянемо теоретичні підходи до сутності поняття «зміна», які наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Аналіз наукових підходів до визначення понять «зміни»

Автор, джерело	Визначення
1	2
Губський Є.Ф. (ред.) [24]	перетворення в інше, перехід з одного якісно визначеного буття в якісно інше визначене буття
Беседін М. О. та Нагаєв В. М. [3]	це поняття, що входить до сукупності понять, які характеризують рух і розвиток
Друкер П. [319]	можливість покращити стан як окремих підсистем, так і в цілому підприємства
Кемеров В. Є. (ред.) [19]	виникнення або знищення властивостей об'єкта, збільшення або зменшення його параметрів, його переміщення або перетворення, перехід в іншу форму

## Продовження таблиці 1.2

1	2
Діденко В.М. [9]	сукупність змін в організації, що зумовлюють здійснення нововведень та можуть відбуватись у таких напрямках: оцінка і зміна цілей організації; зміна структури, тобто розподілу повноважень, відповідальності, поділу на відділи, служби, підрозділи, комітети тощо; зміна техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів; модифікація (зміна) можливостей або поведінки працівників; зміна в управлінні виробничо-господарською діяльністю
Малінін В.А. [22]	перетворення в інше, перехід з одного якісно визначеного буття в якісно інше визначене буття
Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. [14]	рішення керівництва змінити одну внутрішню перемінну або більше в цілях організації, структурі, задачах, технології та людському факторі
Міщенко А.П. [16]	освоєння організацією нових ідей або моделей поведінки
Стеців С.Р. [21]	характеризує внутрішні зміни, що виникають у результаті необхідності підприємства адаптуватися до умов зовнішнього середовища конкретної галузі
Фрайлінгер К. [25]	структурний процес, при якому рамкові умови визначаються людьми, що впливають на можливості їх сприйняття і здійснення інших дій
Фролов І.Т. (ред.) [23]	найбільш загальна форма буття всіх об'єктів і явищ, що характеризують певний рух і взаємодію, перехід від одного стану до іншого
Харрінгтон Дж. [26]	процес руху від нинішнього стану («як є») через перехідний період до бажаного стану

Аналіз існуючих підходів, що наведені у таблиці 1.2 дозволяє сформулювати наступні висновки, зокрема під поняттям «зміна» розуміють:

- а) перетворення в інше, перехід, здійснення нововведень;
- б) рух і розвиток, структурний процес;
- в) можливість покращити стан, змінити властивості об'єкта.

Таким чином організаційні зміни сприяють трансформації організації та її переходу на якісно новий рівень, однак, слід зазначити, що зміни не завжди позитивно впливають на організацію. Будь-яка організація завжди прагне до рівноваги. Коли є рівновага, людям легше адаптуватися. Зміни потребують нового регулювання для переходу на вищий рівень та нову рівновагу. Взагалі цілі управління стосовно змін:

- 1) досягти прийняття цієї зміни;

2) відновити груповий баланс та особисту адаптацію, порушення рівноваги.

У таблиці 1.3 наведено порівняння етапів управління змінами, що запропоновані Д. Коттером, К. Фрайлінгера та І. Фішера [25, 35].

Таблиця 1.3 – Порівняння етапів управління змінами, що запропоновані Д. Коттером, К. Фрайлінгером та І. Фішером [25, 35]

Етапи за Д. Коттером	Етапи за К. Фрайлінгером та І. Фішером
Етап 1. Навіювання людям відчуття необхідності змін	Етап 1. Поява невпевненості
Такий етап відсутній	Етап 2. Зміцнення колективної свідомості проблеми
Етап 2. Створення команди реформаторів	Етап 3. Утворення коаліції керівників
Етап 3. Бачення перспектив та визначення стратегії	Етап 4. Бачення та цілі: передумови змін
Етап 4. Пропагування нової концепції майбутнього	Етап 5. Доведення до працівників бачення змін (комунікації із співробітниками)
Такий етап відсутній	Етап 6. Управління проектами.
Етап 5. Створення умов широкої участі співробітників у перетвореннях	Етап 7. Натхнення всіх працівників
Етап 6. Отримання швидких результатів	Етап 8. Планування короткострокових успіхів
Етап 7. Закріплення досягнутих успіхів та поглиблення змін	Такий етап відсутній
Етап 8. Укорінення змін у корпоративній культурі	Етап 9. Закріплення в організаційній культурі
Такий етап відсутній	Етап 10. «Петлі» зворотного зв'язку

Зміни в організації поділяються на два основні типи [5]:

а) природні (незаплановані) зміни – зміни, що виникають без заздальгідь поставленої мети, і є наслідком впливу довкілля;

а) штучні (плановані) зміни – зміни здійснюються цілеспрямовано з метою адаптації організації до зовнішнього середовища, зміцнення системи управління. Насправді існують планові і стихійні зміни. Стихійні зміни – це реактивна зміна на несприятливі впливи випадкових факторів. Такі зміни не є системними, здійснюються, як правило, локально і, відповідно, не змінюють суміжні процеси, а, отже, зрештою, призводять до плачевних наслідків та додаткових втрат. Планові зміни – це проактивне реагування організації

проблему, тобто, продумані, зважені кроки щодо покращення, іншими словами – це система дій, для реалізації яких необхідно провести необхідні дослідження, ідентифікувати та локалізувати проблему, виявити можливості та загрози, зрозуміти сильні та слабкі сторони організації. Мета функціонування такої системи – підготувати організацію до можливих чи очікуваних змін впливу середовища функціонування, мобілізувати ресурси, підготувати запобіжні заходи та мінімізувати дії [18].

Більш детально класифікацію змін наведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Класифікація змін [2, 17]

Класифікаційна ознака	Вид змін
1	2
Залежно від орієнтації в складі процесу управління	Зміни пов'язані з плануванням (діагноз, моделювання, програмування)
	Зміни пов'язані з функціями організації процесу управління (підготовка до реалізація, регулювання, координація)
	Зміни пов'язані з контролем (бухгалтерський облік, аналіз, корекція)
	Зміни пов'язані з мотивацією (потреби, стимули, задоволення)
	Зміни пов'язані з комунікаціями (зворотній зв'язок, інформаційна передача, група та командна робота, делегація)
	Зміни пов'язані з технологіями прийняття рішень (підготовка, прийняття, звіт, контроль, централізація/децентралізація)
	Зміни орієнтовані на цілі (зазвичай реалізуються в управлінні цілями)
	Зміни орієнтовані на завдання (управління на основі результатів)
	Зміни орієнтовані на організаційну структуру (структурне управління)
	Зміни орієнтовані на технологію (технологічне управління, найбільш яскраво проявляється в соціотехнічній моделі управління)
	Зміни орієнтовані на поведінку персоналу (управління організаційною поведінкою)
	Зміни орієнтовані на досвід
	Виробничо-технологічні зміни
	Зміни пов'язані з фінансовим управлінням
	Зміни пов'язані з маркетинговим управлінням
Зміни пов'язані з управлінням персоналом	
Зміни пов'язані із зовнішньоекономічною діяльністю	
Зміни пов'язані з інноваціями	

Продовження таблиці 1.4

1	2
Залежно від напрямку дії	Стратегічні зміни
	Тактичні зміни
	Операційні зміни
	Стабілізаційні зміни
Залежно від радикальності та глибини перетворення	Зміни, пов'язані з реструктуризацією організації (радикальні зміни в організації, які передбачають перегляд місії)
	Радикальні зміни (організація не змінює галузь, у той же час, в ній відбуваються радикальні зміни, наприклад, злиття з іншою організацією)
	Помірні зміни (зміни в одній або кількох функціях управління)
	Часткові (слабкі) зміни
Залежно від якості та результатів перетворення	Прогресивні зміни
	Регресивні зміни
Залежно від підходу до управління змінами	Еволюційні (поступові) зміни
	Револьюційні зміни
	Фронтальні зміни
	Групові зміни
	Індивідуальні зміни
Залежно від ймовірності подій	Непередбачені (спонтанні) зміни
	Систематичні (цілеспрямовані) зміни
В залежності від джерел виникнення змін	Зміни зумовлені факторами зовнішнього середовища
	Зміни зумовлені факторами внутрішнього середовища

Зміни великих масштабів, що проводяться в організаціях, є складними процесами, які впливають на інтереси багатьох людей. Основні типи змін включають:

- а) зміна стратегічного курсу організації;
- б) злиття кількох організацій;
- в) впровадження або реструктуризація системи обробки даних, що реалізується на сучасних технічних засобах;
- г) зміна принципів або ринків продажів;
- д) введення нового стилю управління тощо.

Зміни, що впливають на діяльність організації можуть реалізовуватися на різних рівнях:

- а) індивідуальний рівень – зміни пов'язані з різними подіями у житті

індивідуума, зокрема призначення на посаду, підвищення кваліфікації, тощо;

б) груповий рівень – зміни, що стосуються інтересів груп людей, пов'язаних із виконанням спільної роботи;

в) рівень організації – зміни, що стосуються всієї організації загалом, і забезпечують її конкурентоспроможність, врахування зовнішніх та внутрішніх чинників. Вони можуть проявлятися у змінах як організаційної структури, так і методів управління, а також можуть бути пов'язані з рішенням керівництва змінити одну або кілька внутрішніх змінних у завданнях, цілях організації, структурі чи технології, системі міжособистісних відносин.

У організації можуть здійснюватися різні управлінські зміни – як великі, так і малі, але слід усвідомлювати, що значимість обох видів змін дуже висока.

## 1.2 Дослідження існуючих моделей реалізації змін в організації

Будь-які зміни в організації потребують ретельного аналізу попереднього розвитку, існуючого стану та можливостей. Аналізують структуру організації, її цілі та завдання, систему управління, персонал, соціально-психологічну атмосферу. Розробка програми перетворень має передбачати цілу низку етапів: підготовку, збір інформації, визначення напрямів роботи та їх наслідки, організаційно-технічне та соціальне проектування, практичну реалізацію підготовчих змін.

Історія процесів управління змінами сягає своїм корінням в 1960-і роки. З того часу з'явилося кілька моделей управління змінами. Розглянемо більш детально існуючі моделі реалізації змін в організації.

Модель перетворень бізнесу К. Левіна – одна з найпопулярніших і найуспішніших моделей управління змінами, створена в 1940-х роках К. Левіном [38], соціологом та фізиком. Його цікавило, які чинники чи сили впливають ситуацію в даний час, особливо на соціальні перетворення. Він

прагнув визначити сили, які перешкоджали руху до мети, або здійснювати рух / зміни до необхідного розморожування. К. Левін вважається засновником концепції управління змінами.

К. Левін виділив три етапи процесу змін (управління змінами) [38] (рис. 1.1):

а) «розморожування» – на цій стадії менеджери допомагають своєму колективу або компанії подолати психологічні бар'єри, які спричинені неприйняттям змін. Слід не просто аналізувати будь-який супротив змінам, а й переконувати команду (персонал організації) в їх необхідності. На цій стадії моделі змін К. Левіна основну увагу приділяється підготовці колективу до нововведень;

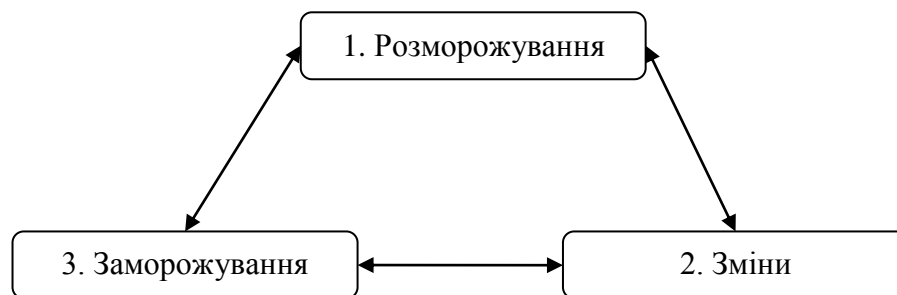


Рисунок 1.1 – Модель перетворень бізнесу К. Левіна [38]

б) «зміни» – на цій стадії здійснюється реалізація змін в організації. Впровадження змін, як правило, відбувається не відразу, оскільки неминуче доведеться усувати непередбачені перешкоди та поступово підключати всіх співробітників до нової системи. Там, де стадія розморожування була стресовою, стадія змін залишається стресовою, але вона просувається незалежно від підтримки та постійного спілкування. На цьому етапі чутки розвіюються, і кожен має право діяти;

в) «заморожування» – на дагому етапі реалізуються заходи, спрямовані на зміцнення того, що було змінено. Співробітники повинні переконатися в ефективності нового, прийняти нові методи, підтримувати їх використання;

Модель ADKAR – автором цієї моделі є Д. Хейатт [33]. Основою для цієї

моделі послужили довгострокові дослідження, які Д. Хейатт та його команда провели у понад 900 організаціях, які переходили через зміни. Запропонована модель дозволяє з'ясувати причини невдач змін, ставлення персоналу до змін та рівень опору, а також, розробити план для розвитку співробітників. Більш детально сутність моделі ADKAR Д. Хейатта наведено на рисунку 1.2.

<i>Awareness</i> (поінформованість) – усвідомлення необхідності змін	а) бачення теперішнього стану б) як людина сприймає проблеми в) наявність чуток та неправдивої інформації г) суперечливість причин для змін
<i>Desire</i> (бажання) – бажання підтримувати та брати участь у змінах	а) природа зміни (що за зміну і як вона вплине на людину) б) контекст організації оточення, що буде змінюватися (як людина їх сприймає) в) індивідуальна ситуація кожної людини г) що мотивує людину (унікальні глибинні мотиватори кожної людини)
<i>Knowledge</i> (знання) – знання як змінювати(ся)	а) поточна база знань людини б) здатність кожної людини набувати нових знань в) ресурси, доступні для навчання та практики г) доступ та наявність необхідних знань
<i>Ability</i> (здатність) – здатність набувати нових навичок	а) психологічні блоки б) фізичні здібності в) інтелектуальні здібності г) час, необхідний для розвитку навичок д) наявність ресурсів для розвитку нових здібностей
<i>Reinforcement</i> (компенсація) – підтримка консолідації змін	а) ступінь підтримки, необхідний для кожної людини, якої б) торкнулася зміна в) зв'язок підтримки з прогресом та досягненнями г) відсутність негативних наслідків д) система створення механізму для підтримки зміни

Рисунок 1.2 – Сутність моделі ADKAR Д. Хейатта\*

\* побудовано за [33]

Модель Маккінсі (McKinsey) 7-S – модель організації містить сім взаємопов'язаних елементів (рис. 1.3) [41]:

а) загальні цінності – основні цінності компанії, такі як її місія та принципи корпоративної культури;

б) навички – основні здібності, можливості та компетенції персоналу організації;

в) персонал – характеристики всіх ключових робочих ролей, включаючи

демографію, мотивацію, навчання та винагороду;

г) стиль – моделі поведінки всіх підрозділів, стиль управління та їх значення в процесі змін;

д) стратегія – загальна мета організації та як вона прагне перевершити конкурентів;

е) структура – структурний поділ роботи всередині організації та взаємодія між відділами;

є) системи – певні процедури у розподілі ресурсів, вимірювання ефективності та винагороди.

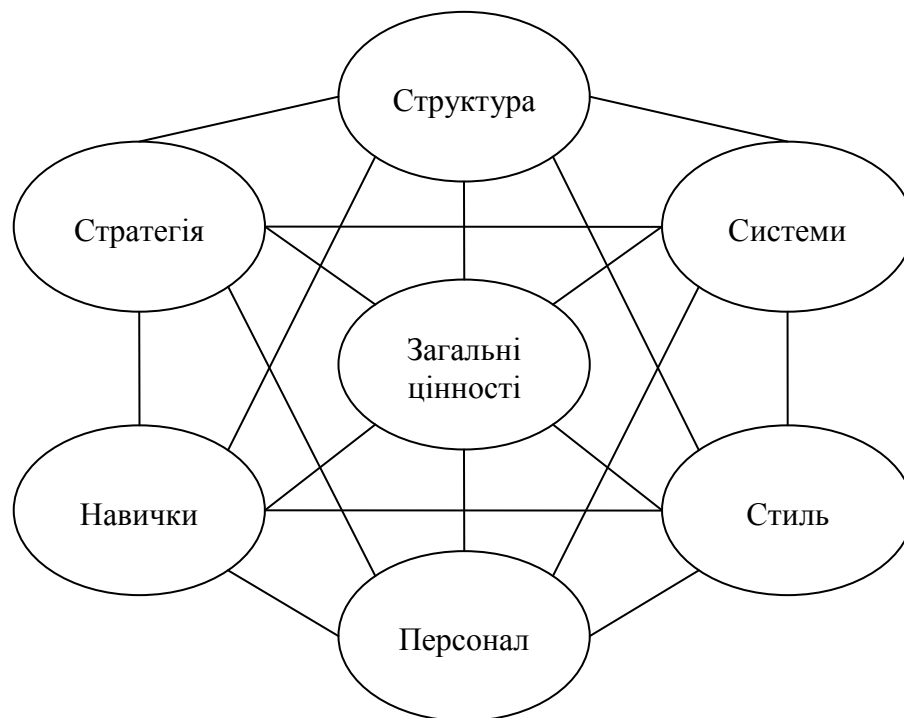


Рисунок 1.3 – Модель Маккінсі (McKinsey) 7-S [41]

По суті, модель зосереджена на семи основних елементах, якими повинні володіти всі організації для ефективної роботи. Організації можуть посылатися на ці елементи, щоб побачити, де необхідні реформи, або забезпечити взаємне посилення кожного елемента для підтримки якості роботи. Прагнення змінити один з елементів моделі, вплине на інші.

Модель 8 сил – запропонована Дж. Коттером [11], і складається з 8 етапів.

Ця модель не стільки фокусується безпосередньо на змінах, скільки на тому, щоб звернути увагу на людей, які повинні будуть змінитися, і яких найбільш торкнуться реформи. Проте тут використовується методологія «згори донизу».

Модель Дж. Коттера представлено на рисунку 1.4, а сутність етапів полягає у наступному [11]:

а) створіть відчуття невідкладності – допоможіть іншим зрозуміти, чому необхідні зміни за допомогою «сміливої, надихаючої заяви про можливості»;

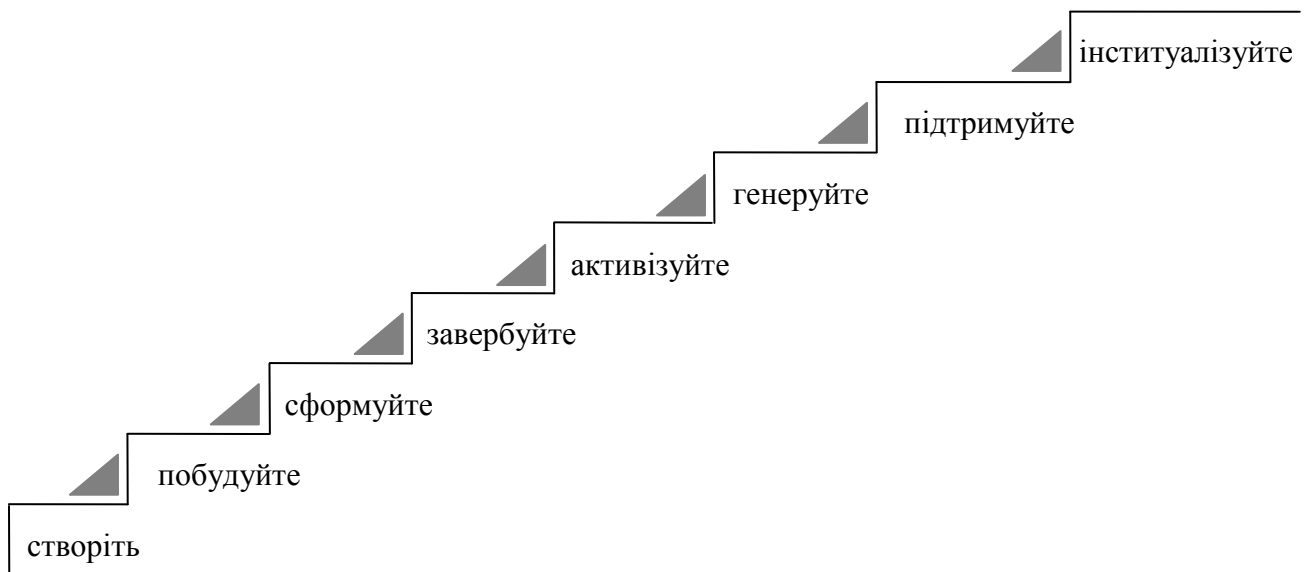


Рисунок 1.4 – Модель 8 сил Дж. Коттера [11]

б) побудуйте управлінську коаліцію – залучіть ключових гравців, зокрема зацікавлених осіб та лідерів;

в) сформуйте стратегічне бачення та ініціативи – визначте передбачувані зміни;

г) завербуйте армію добровольців – залучіть у процес решту і змусьте здійснити необхідні зміни;

д) активізуйте дії, усуваючи бар'єри – виявляйте та усувайте бар'єри, які, інакше, будуть перешкодою на шляху до свободи та ефективних змін;

е) генеруйте короткострокові перемоги – відстежуйте прогрес та заряджайте енергією учасників через відзначення навіть невеликих успіхів;

є) підтримуйте досягнення – після початкових успіхів продовжуйте

наполягати на ініціативі змін, поки ваших цілей не буде досягнуто;

ж) інституалізуйте зміни – виявіть нові форми поведінки, які позитивно проявили себе та продовжуйте їх підтримувати, щоб вони зміцнювали силу перетворень та старі звички не з'являлися.

Теорії Е та О організаційних змін М. Бір та Н. Норія – виокремлюють дві полярні концепції організаційного розвитку, кожна з яких визначає відповідну стратегію змін. Авторами цих концепцій, що називають Теорія Е та Теорія О, є відомі дослідники, професори Гарвардської школи бізнесу Майкл Бір та Нітін Норія. Теорія Е виходить із фінансових цілей і орієнтується на їх ефективне досягнення, теорія О розглядає організацію як систему, що само розвивається, і більшою мірою орієнтована на корпоративну культуру, цілі та мотиви співробітників організації. Порівняльну характеристику Теорії Е і Теорія О представлено у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Порівняльна характеристика Теорія Е і Теорія О [28]

Характеристика	Теорія Е	Теорія О	Об'єднані теорії Е та О
Ціль змін	Максимізувати акціонерну вартість	Розвивати організаційні здібності	Чітко охоплюють парадокс між економічною цінністю та організаційною спроможністю
Лідерство	Керувати змінами «згори вниз»	Заохочувати участь «знизу вгору»	Встановити напрямок зверху та залучати людей знизу
Об'єкт змін	Підкреслити структуру та системи	Формувати корпоративну культуру: поведінку та ставлення працівників	Зосередитися одночасно на жорсткому (структурі та системі) та м'якому (корпоративній культурі)
Планування змін	Планувати та розробляти програми	Експериментувати та розвиватися	План на спонтанність
Мотивація змін	Мотивувати за допомогою матеріального заохочення	Мотивувати через відданість – використовувати оплату як справедливий обмін	Використання стимулів для посилення змін, але не для їх стимулювання
Участь консультантів	Консультанти аналізують проблеми та формують рішення	Консультанти підтримують керівництво у формуванні власних рішень	Консультанти – це експертні ресурси, які надають співробітникам можливості

Прихильники теорії О більшою мірою орієнтовані на навчання та розвиток співробітників, зміну корпоративної культури та здійснення змін «знизу вгору». Прихильники Теорії Е вважають, що лідерство «згори донизу» є розумним підходом до управління змінами, коли фірма стикається з проблемами, здатними призвести до краху. Вони використовують військову метафору, – «тільки генерали мають спільний погляд на поле бою» [30, с. 99].

У 1990-ті роки Теорія Е стала домінуючою моделлю організаційних змін США. Потім вона почала проникати в управлінську практику у Європі. У чистому вигляді Теорія О, заснована на м'яких методах проведення змін, і менш поширена, ніж Теорія Е, заснована на жорстких методах, особливо у США. Фірми, які застосовують Теорію О, часто мають сильні довгострокові психологічні контракти зі своїми службовцями. Можна сміливо сказати, що Теорія О більше відповідає філософії японських компаній.

Модель айсберг управління змінами – ця модель запропонована В. Крюгером [37], на його думку, більшість менеджерів при проведенні змін схильні зосереджуватися тільки на бар'єрах, таких як вартість, якість і час, і не приділяти належної уваги сильнішим перешкодам, таким як сприйняття, переконання, вплив і політики. Ця модель дозволяє сформулювати типи реалізації змін на основі виду змін та стратегії, яку слід застосовувати. Модель айсберг управління змінами наведено на рисунку 1.5.

Перш ніж управляти змінами, важливо уявити, як це вплине на співробітників. При визначенні їх типології варто враховувати поведінку, що залежить від управління владними та політичними повноваженнями, так і ставлення співробітників, на яке впливає управління сприйняттями та переконаннями.

В. Крюгер виділяє чотири різні категорії: прихильники – ті, хто підтримує зміни; потенційні прихильники – ті, хто загалом позитивно ставляться до змін, але ще повністю не переконані у їх потребі; противники – відкрито виступають проти змін; приховані противники – демонструють підтримку змін, але насправді проти них.

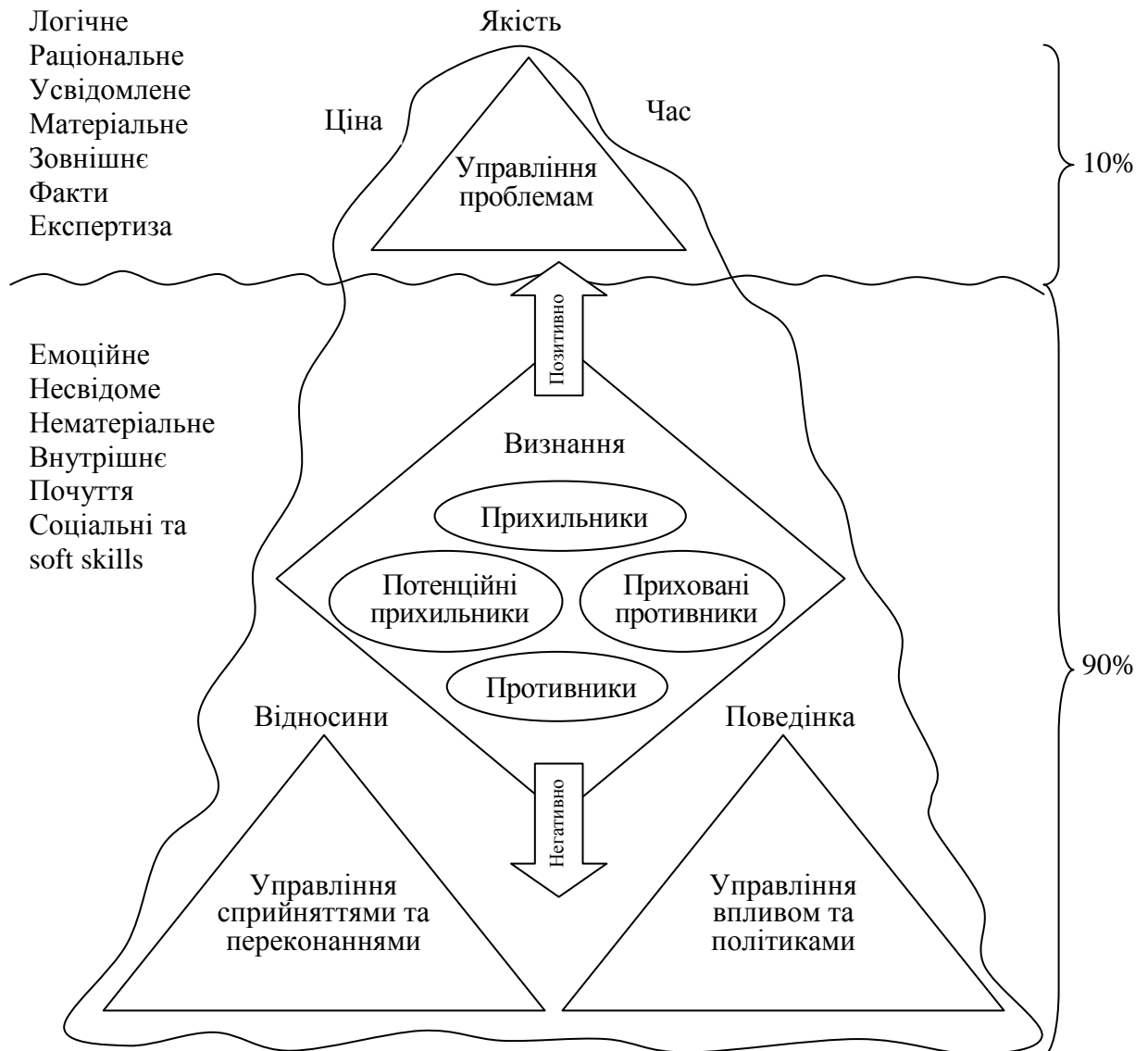


Рисунок 1.5 – Модель айсберг управління змінами В. Крюгера [37]

Модель переходу В. Бріджеса – ці модель орієнтована на перехід, а не на зміну. Як зазначає В. Бріджес при переході ми відпускаємо минуле і сприймаємо нові способи поведінки та мислення. Запланована зміна – це зазвичай переїзд офісу, або встановлення нового обладнання, або реструктуризація. Перехід повільніший, ніж заплановані зміни, тому що він складніший. Зміни ситуативні, їх можна розрахувати, перехід – психологічний процес, ним керувати складніше [4]. Візуально модель переходу В. Бріджеса представлено на рисунку 1.6, і вона складається з трьох етапів: закінчення, втрата та відпускання втраченого; нейтральна зона; новий початок.

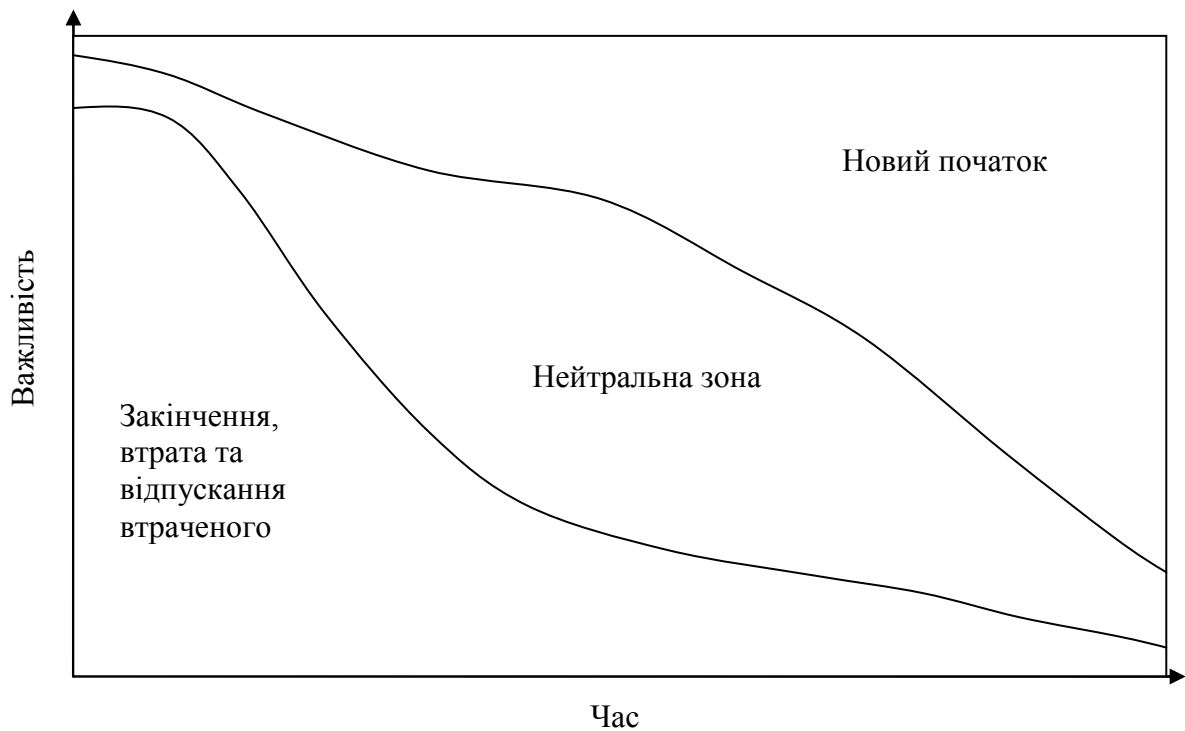


Рисунок 1.6 – Модель переходу В. Бріджеса [4]

Працівники організації або члени команди опиняються на першому етапі, коли керівництво або керівник проекту вперше повідомляє про зміни. Цей етап часто характеризується опором чи емоційним потрясінням, оскільки працівники змушені розлучитися з тим, до чого вони звикли [4].

На другому етапі моделі переходу В. Бріджеса працівники, що переживають зміни, часто відчують почуття невпевненості, заплутаності і бувають нетерплячі. Працівники, також, можуть відчувати значне робоче навантаження у міру того, як звикають до нових способів роботи, систем, технологій, тому керівництво має докласти максимум зусиль для ефективного управління колективом на даному етапі [4]. Головне завдання цього етапу – подолання хаосу [8].

Останній етап моделі переходу В. Бріджеса – це час прийняття та енергії. Працівники організації вже почали приймати ініціативу щодо необхідності змін. Вони починають навчатися і виявляти інтерес до набуття нових навичок, необхідних для успішної роботи у змінених обставинах. Крім цього, вони починають бачити перші результати та досягнення своєї роботи та зусиль.

### 1.3 Опір змінам в організації та можливості його подолання

Будь-які зміни в організації зустрічаються із супротивом, перелік причин супротиву змінам наведено на рисунку 1.5.



Рисунок 1.5 – Перелік причин супротиву змінам

Супротив змінам в організації з боку працівників може бути різним, але

як правило, більшість людей погано сприймають нове і бояться змін, отже сприйняття чи несприйняття змін пов'язане з особистісними характеристиками. Окрім того, дуже важливо керівництву підприємства чітко та вичерпно розповісти про характер змін та їх наслідки, бажано для конкретних відділів та працівників. Хоча, варто зазначити, що є категорія людей, які можуть не сприйняти зміни у зв'язку із певними особистісними обмеженнями (інтелектуальними, психологічними, професійними), зміни можуть спричинити звільнення окремих працівників. Всі ці моменти мають бути досліджені та проаналізовані керівництвом організації. Окрім того, існують певні методи, що дозволяють подолати опір змінам, які більш детально ми і розглянемо.

Одним з підходів, що дозволяє подолати опір змінам є метод силового поля К. Левіна [13], який передбачає розгляд двох рушійних сил, що впливають на зміни (рис. 1.6).



Рисунок 1.6 – Метод силового поля К. Левіна [13]

Рушійні сили можуть бути як проблемами, так і чи можливостями, які стимулюють зміни всередині організації. Стримуючі сили – різні бар'єри, що перешкоджають змінам, наприклад, брак ресурсів, опір менеджерів середньої ланки, відсутність необхідних навичок працівників. В організації то балансом сил є модель організації, тобто сукупність взаємопов'язаних елементів, що утворюють єдине ціле. У цьому випадку, щоб розпочати зміни необхідно: посилити сили, що діють на зміни; зменшити сили, що діють проти змін; змінити знак сил, що діють проти зміни. К. Левін зазначав, що багато емоційного закладено у людському ставленні до змін. Щоб зрозуміти, що змушує людей приймати чи протистояти змінам, необхідно зрозуміти цінності

та досвід людини чи групи [13]. Даний метод аналізу є найпоширенішим і застосовується під час проведення майже будь-яких проектів змін.

Американські дослідники Дж. Коттер та Л. Шлезінгер [36] розробили свої методи подолання опору змінам. Дж. Коттер та Л. Шлезінгер пропонують такі методи подолання опору змін [35]:

а) інформування та спілкування – один із найпоширеніших шляхів подолання опору змінам полягає у попередньому інформуванні людей. Отримання уявлення про майбутні зміни в організації допомагає усвідомити необхідність цих змін та їх логіку;

б) залучення працівників до прийняття рішень – якщо залучають потенційних противників змін в організації на етапі планування, можна уникнути опору. Прагнучи отримати підтримку противників у здійсненні стратегічних змін варто вислухати їх думку та думку інших співробітників, що дасть змогу ефективно впровадити зміни і отримати корисні поради;

в) допомога та підтримка – підтримка може здійснюватись шляхом надання можливості навчання працівникам організації, можливості бути вислуханими та отримати емоційну підтримку. Допомога та підтримка особливо необхідні, коли в основі опору лежить страх та неспокій;

г) переговори – цей метод особливо підходить у тому випадку, коли окремі співробітники втрачають в результаті змін і мають підстави чинити опір. У разі досягнення певної домовленості можна уникнути сильного опору;

д) маніпуляція та кооптація – іноді менеджери намагаються приховати свої наміри від інших людей, використовуючи маніпуляції. В даному випадку під маніпуляцією розуміють вибіркове використання інформації та свідомий виклад подій у певному, вигідному для ініціатора змін порядку. Одна з найпоширеніших форм маніпуляції – кооптація, тобто надання одному лідерів колективу або комусь, кого поважають ключову роль при плануванні та здійсненні змін;

е) примус – змушування працівників змиритися зі стратегічними змінами шляхом прихованої чи явної загрози (втрати роботи, пільг, можливості

просування по кар'єрі, тощо) або шляхом реального звільнення, переведення на більш низькооплачувану посаду.

Характеристику методу Дж. Коттер та Л. Шлезінгер, а також, його переваги та недоліки яких наведено у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Методи подолання опору змінам [15]

Метод	Рекомендується використовувати	Переваги	Недоліки
Інформування та спілкування	При опорі, що ґрунтується на відсутності інформації або на неточній інформації та аналізі	Допомога у отриманні згоди на зміни з боку людей, коли їх переконують	Може вимагати багато часу, якщо в цей процес залучено велику кількість людей
Залучення працівників до прийняття рішень	У ситуаціях, де ініціатори не мають всієї необхідної інформації для розробки нововведень	Може допомогти людям усвідомити необхідність проведення змін та їх обов'язок допомагати цьому	Може вимагати багато часу і призвести до помилок у проведенні змін
Допомога та підтримка	У випадках, коли маєш справу з людьми, які чинять опір лише через страх перед особистими проблемами	Оптимальна тактика для вирішення особистих проблем	Може забрати багато часу, дорого коштувати і все ж таки не допомогти
Переговори	У ситуаціях, де хтось один або група явно програє при введенні нововведень і де вони мають великі можливості чинити опір	Іноді є порівняно легким способом уникнути основного опору	У багатьох випадках може бути надто дорогим; може налаштувати інших, домагатися згоди умовляннями
Маніпуляція та кооптація	Для специфічних ситуацій, в яких інша тактика пов'язана з занадто великими витратами або взагалі неможлива	Може допомогти знайти підтримку у проведенні змін	Може створити проблеми, якщо люди розпізнають кооптацію
Маневрування	У ситуаціях, де інша тактика буде неефективною чи надто дорогою	Може бути порівняно швидкодіючим та недорогим вирішенням проблеми опору	Ініціатори можуть втратити якусь частку довіри до себе; може призвести до виникнення інших проблем
Примус	Для ситуацій, де необхідна швидкість і де ініціатори змін мають значну владу	Може швидко подолати будь-який вид опору	Ризикований метод; може створити у людей негативне ставлення до ініціаторів змін

I. Ансофф пропонує чотири підходи для подолання опору змінам, зокрема:

а) примусове управління змінами – метод запровадження змін, у якому опір долається з допомогою влади вищого менеджменту. Такий підхід повинен використовуватися у тих випадках, коли керівництво відчуває дефіцит часу;

б) адаптивні зміни – здійснення уривчастої стратегічної зміни за допомогою поступових нововведень, розтягнутих у часі. Адаптивні зміни дозволяють здійснити зміни в умовах, коли влада прихильників перетворень обмежена;

в) кризове управління – в умовах кризи поведінковий опір співробітників організації змінюється на користь підтримки реформ. Однак у цій ситуації збільшується ймовірність прийняття неправильних рішень, оскільки керівництво компанії відчуває брак часу;

г) метод «акордеону» чи керованого опору – підхід, прийнятний за умов помірної терміновості, але приносить позитивний ефект за певний інтервал часу, величина якого задається зовнішніми умовами.

Переваги та недоліки запропонованих підходів I. Ансоффа представлено в таблиці 1.7 [1, с. 385].

Таблиця 1.7 – Порівняння методів впровадження змін [1, с. 385]

Метод	Умови змін	Преваги	Недоліки
Примусове управління змінами	Підвищена терміновість	Швидкість змін	Сильний опір
Адаптивні зміни	Середня терміновість	Неістотний опір	Помірний
Кризове управління	Загроза функціонуванню	Неістотний опір	Великий дефіцит часу, ризик невдач
Метод «акордеону» чи керованого опору	Помірна терміновість, зміни, що періодично повторюються	Неістотний опір, підлаштування під час, комплексна зміна здібностей	Складність

Роберт Ф. Джекобс запропонував формулу для визначення змін [34]

$$C = A \times B \times D > X \quad (1.1)$$

де  $C$  – ймовірність успішності зміни;

$A$  – незадоволеність існуючим станом справ;

$B$  – чіткий виклад того стану, який має наступити після змін;

$D$  – конкретні перші кроки до мети,

$X$  – вартість проведення змін.

Ця формула показує вплив факторів на зміни в організації, і базується на ефективності, оскільки, ефект від змін має бути вищим за витрати на їх проведення.

Якщо потрібно, щоб зміни сприйняли працівники організації, їх необхідно переконати, що ці зміни дійсно потрібні, а існуючий стан справ є неприйнятним ( $A$ ). Окрім того менеджменту організації необхідно провести роз'яснення, щодо майбутнього стану організації у разі успішного проведення змін ( $B$ ). Якщо працівники підтримують зміни, тоді здійснюються кроки з метою розвитку організації ( $D$ ).

## Висновки до розділу 1

У першому розділі роботи детально досліджено основні підходи до розуміння сутності поняття «зміни» та проведено порівняльний аналіз моделей життєвого циклу організації, що дозволяє виокремити основні особливості провадження змін у діяльність сучасної організації.

Доведено, що організаційні зміни сприяють трансформації організації та її переходу на якісно новий рівень, однак зміни не завжди позитивно впливають на організацію. Кожна організація завжди прагне до рівноваги. Коли є рівновага, персоналу легше адаптуватися. Зміни потребують нового регулювання для переходу на вищий рівень менеджменту та новий базис рівноваги.

Детально представлено основні моделі управління змінами: ADKAR Д. Хейатта, модель К. Левіна, модель Маккінсі, модель Дж. Коттера, модель айсберга В. Крюгера.

Такі моделі передбачають обов'язковий елемент – подолання опору змінам, який дозволяє впроваджувати зміни з меншими витратами і вищим рівнем оперативності, що у сучасних умовах є надважливим.

## **2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ЗМІН У КП «ХМЕЛЬНИЦЬКА МІСЬКА ЛІКАРНЯ» ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ**

### **2.1 Характеристика розвитку та змін у діяльності КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради**

Хмельницьку міську лікарню перетворено в комунальне підприємство «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради (далі – КП «ХМЛ» ХМР) відповідно рішення тридцять четвертої сесії Хмельницької міської ради № 25 від 09.10.2019 р. рішення прийнято відповідно до Господарського кодексу України, Цивільного кодексу України, Закону України «Основи законодавства про охорону здоров'я», Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я», Закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення», Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні».

КП «ХМЛ» ХМР є закладом охорони здоров'я – комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає спеціалізовану та високоспеціалізовану медичну допомогу дорослому населенню міста, а також вживає заходів із профілактики захворювань дорослого населення та підтримання громадського здоров'я.

КП «ХМЛ» ХМР знаходиться за адресою м. Хмельницький, провулок Проскурівський 1.

Відповідно до поставленої мети предметом діяльності КП «ХМЛ» ХМР є [20, с. 2-3]:

а) здійснення оперативного управління, організаційно-методичного керівництва роботи структурних підрозділів лікарні;

- б) надання консультативно-діагностичних послуг;
- в) стаціонарне лікування хворих;
- г) експертиза і контроль якості медичної допомоги;
- д) реабілітація хворих;
- е) проведення експертизи тимчасової непрацездатності та контролю за видачею листків непрацездатності;
- ж) надання невідкладної медичної допомоги хворим та потерпілим;
- з) своєчасне та кваліфіковане надання медичної допомоги дорослому населенню у стаціонарних відділеннях лікарні;
- и) своєчасне та кваліфіковане надання медичної допомоги дорослому населенню на амбулаторному, прийомі в структурних підрозділах лікарні;
- к) здійснення придбання, перевезення, зберігання, відпуску, використання, знищення наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів в порядку, встановленому законодавством України;
- л) взаємодія з іншими закладами охорони здоров'я з метою забезпечення наступництва у наданні медичної допомоги на різних рівнях та ефективного використання ресурсів системи медичного обслуговування.

Організаційну структуру КП «ХМЛ» ХМР представлено на рисунку 2.1.

Керівництво КП «ХМЛ» ХМР здійснює директор, який призначається на посаду відповідно до чинного законодавства України на конкурсній основі, шляхом укладання з ним контракту на строк від 3-ох до 5-ти років. Права, обов'язки і відповідальність директора лікарні, умови його матеріального забезпечення, інші умови найму визначаються контрактом та чинним законодавством. До обов'язків директора лікарні належать [20, с. 6].

- а) діє від імені лікарні, представляє її інтереси в органах державної влади і органах місцевого самоврядування, інших органах, у відносинах з іншими юридичними та фізичними особами, підписує від його імені документи та видає довіреності, делегує право підпису документів іншим посадовим особам;

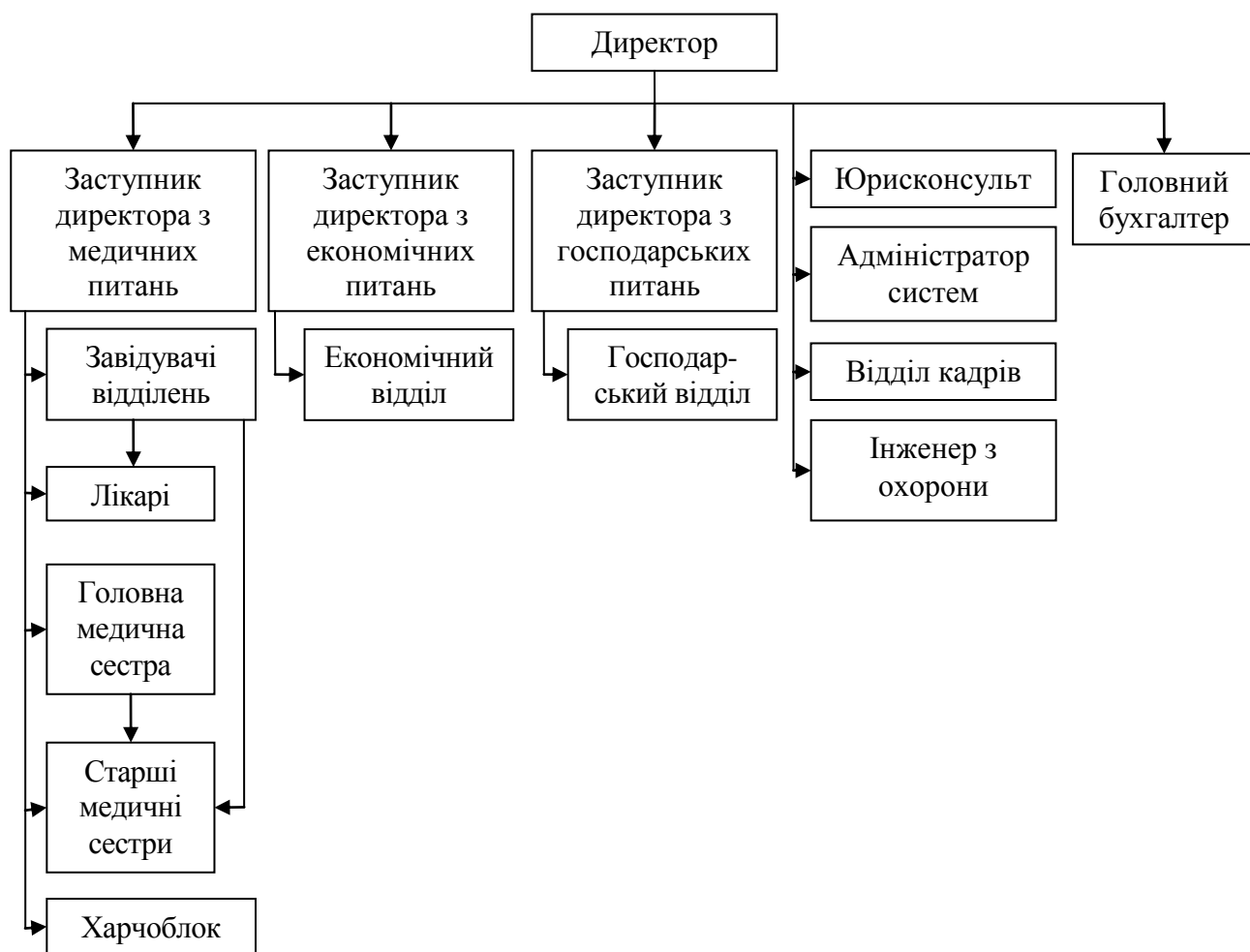


Рисунок 2.1 – Організаційна структура КП «ХМЛ» ХМР

б) укладає договори, відкриває в органах Державної казначейської служби України та установах банків поточні та інші рахунки;

в) вирішує питання діяльності лікарні;

г) несе відповідальність за формування та виконання фінансового плану, плану використання бюджетних коштів і планів розвитку лікарні результати його господарської діяльності, виконання показників ефективності діяльності;

д) користується правом розпорядження майном та коштами лікарні, тощо.

Потужність лікарні становить 760 ліжок. Більш детально їх розподіл за профілями у 2021 році наведено на рисунку 2.2.

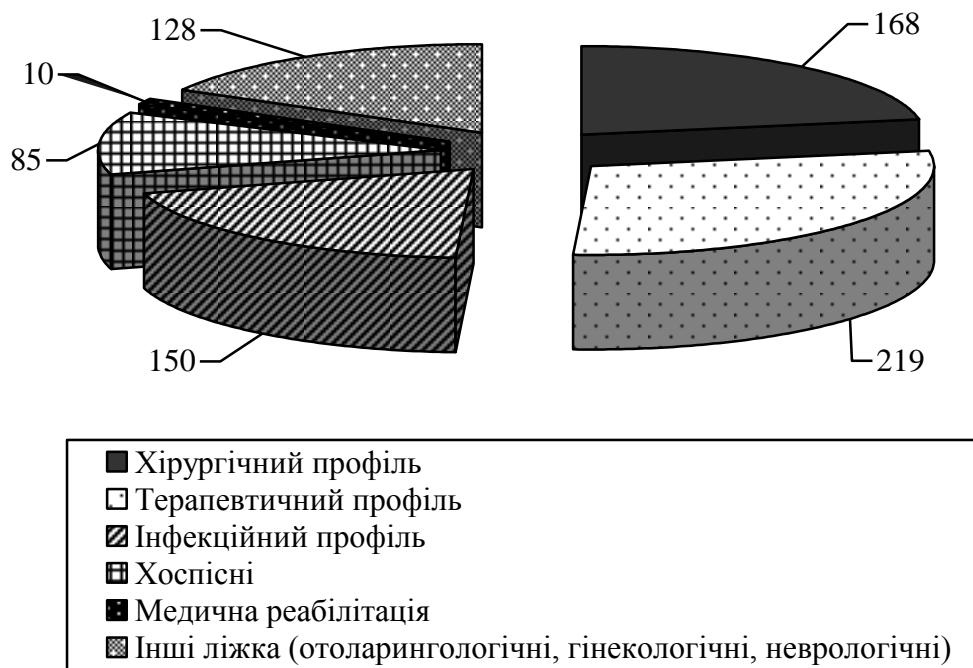


Рисунок 2.2 – Розподіл ліжок у КП «ХМЛ» ХМР у 2021 р., ліжок

Загальний розподіл ліжко-місць у КП «ХМЛ» ХМР у 2021 році був наступний:

- а) хірургічний профіль – 168 ліжок;
- б) терапевтичний профіль – 219 ліжок;
- в) інфекційний профіль – 150 ліжок;
- г) хоспісні – 85 ліжок;
- д) медична реабілітація – 10 ліжок;
- е) інші ліжка (отоларингологічні, гінекологічні, неврологічні) – 128 ліжок, в тому числі ліжка інтенсивної терапії – 12.

Амбулаторна допомога у КП «ХМЛ» ХМР надається в травматологічному пункті та розрахована на 50 відвідувань в день, відділення гемодіалізу екстракорпорального в амбулаторних умовах – 10 апаратів.

До складу КП «ХМЛ» ХМР» входять також клініко – діагностична та бактеріологічна лабораторії, рентгенологічний кабінет. У наявності є центральна стерилізаційна та харчоблок.

Кількість прийнятих звернень відділенням (екстреної) невідкладної допомоги КП «ХМЛ» ХМР» протягом 2019-2021 років представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Кількість звернень у відділення (екстреної) невідкладної допомоги КП «ХМЛ» ХМР» протягом 2019-2021 років, чол.

Звернень	Роки		
	2019	2020	2021
Звернень по допомогу	3127 (100,0%)	20855 (100,0%)	21510 (100,0%)
З них госпіталізовано	23013 (72,5%)	14245 (68,3%)	15290 (71,1%)
З них ургентно	1910 (60,4%)	10638 (74,4%)	12316 (80,5%)
З них планово	9103 (39,6%)	3607 (25,3%)	2974 (19,5%)
Відмовлено в госпіталізації	8714 (27,5%)	6610 (31,7%)	6220 (28,9%)

Протягом аналізованого періоду кількість звернень до лікарні через відділення (екстреної) невідкладної допомоги зменшилося у 2020 році у порівнянні з 2019 роком, що зумовлено пандемією COVID-19, оскільки планових хворих чисельність значно зменшилася. Дещо зросла чисельність хворих у 2021 році в порівнянні з 2020 роком, однак планових хворих також зменшилася у порівнянні з попереднім роком.

Чисельність госпіталізованих пацієнтів у розрізі контингенту представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Чисельність госпіталізованих пацієнтів у розрізі контингенту, чол.

Контингент	Роки		
	2019	2020	2021
Міські жителі	19445 (84,5%)	12183 (86,0%)	12328 (80,6%)
Сільські жителі	3206 (15,5%)	1931 (13,6%)	2708 (19,4%)
Діти до 18 років	78 (0,3%)	47 (0,33%)	39 (0,2%)
Хворі пільгових категорій: учасники ліквідації на ЧААС	0	0	0
Інваліди ВВВ	10 (0,04%)	3 (0,05%)	3 (0,02%)
Учасники ВВВ	0	1 (0,02%)	0

Найбільша чисельність госпіталізованих пацієнтів у КП «ХМЛ» ХМР» з числа міських жителів, зокрема у 2019 році – 84,5%, у 2020 році – 86,0% та у 2021 році – 80,6%.

Заходи стратегічного плану розвитку та змін у діяльності КП «ХМЛ» ХМР на 2022 рік наведено у таблиці 2.3. в загальному визначено 6 стратегічних цілей та сформовано заходи щодо їх досягнення.

Таблиця 2.3 – Заходи стратегічного плану розвитку та змін у діяльності КП «ХМЛ» ХМР на 2022 рік

Стратегічна ціль	Заходи
1 Посилення, забезпечення розвитку кадрового потенціалу, його ефективне використання	1.1. Підвищення рівня кваліфікації лікарського та середнього медичного персоналу 1.2. Створення мотиваційної системи для персоналу
2 Доступ до якісних медичних послуг	2.1. Застосування ефективних медичних технологій діагностичного та лікувального процесів, які базуються на даних із доведеною ефективністю 2.2 Розширення та покращення медичних послуг 2.3 Реалізація заходів щодо забезпечення доступності застосування й раціонального використання якісних препаратів, вакцин та витратних матеріалів 2.4 Зміцнення інфраструктури закладу 2.5 Впровадження сучасних інформаційних технологій в роботу 2.6 Формування позитивної громадської думки
3 Підвищення рівня задоволеності та безпеки пацієнтів	3.1 Покращення клієнтського сервісу 3.2 Облаштувати місця для очікування пацієнтів
4 Зміцнення матеріально – технічної бази підприємства	4.1 Розвиток матеріально-технічної бази
5 Забезпечення сталого фінансового розвитку КП «ХМЛ» ХМР	5.1 Підвищення фінансової ефективності 5.2 Підвищення енергоефективності 5.3 Створення фонду розвитку підприємства
6. Підвищення ефективності управління майном	6.1 Налагодження ефективності управління об'єктами комунальної власності 6.2 Забезпечити збалансоване поєднання принципів економічної ефективності та соціальної відповідальності у забезпеченні життєдіяльності територіальної громади міста

До основних проблем КП «ХМЛ» ХМР належать: в зв'язку з карантинними обмеженнями та введенням воєнного стану зменшився потік

пацієнтів, що призвело до зменшення використання ліжкового фонду, на сьогоднішній день ліжковий фонд використаний на 65%. Саме ці причини не дають можливості ефективно спрогнозувати та забезпечити беззбитковість роботи Хмельницької міської лікарні. Окрім того, бойові дії та воєнного стану на території України внесли свої корективи щодо діяльності КП «ХМЛ» ХМР, зокрема було тимчасове призупинено надання планових медичних послуг.

## 2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради

Для більш детального аналізу КП «ХМЛ» ХМР проведемо аналіз основних техніко-економічних показників, розрахунки яких наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні техніко-економічні показники КП «ХМЛ» ХМР протягом 2019-2021 років

Показник	Од. виміру	Дані за роками			Темпи зміни, %	
		2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	дв*	148599,3	229883,8	–	154,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	дв*	151169,3	263242,2	–	174,1
Всього доходів	тис.грн.	122821,0	196574,5	281356,8	160,0	143,1
Всього витрат	тис.грн.	137461,6	165941,4	281234,1	120,7	169,5
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн.	дв*	30633,1	122,7	–	0,4
Кількість ліжок	од.	760	760	760	100,0	100,0
План ліжко днів	ліжко днів	228942	228984	228990	100,0	100,0

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7
Вартість основних засобів	тис.грн.	157826,4	171138,2	199860,8	108,4	116,8
Всього активів	тис.грн.	166035,4	231137,5	238419,5	139,2	103,2
Фонд заробітної плати	тис.грн.	57989,8	89958,3	157409,5	155,1	175,0
Середньооблікова чисельність працівників	чол.	805	805	805	100,0	100,0
Середньомісячна заробітна плата	грн.	6003,08	9312,45	16294,98	155,1	175,0

\* дані відсутні у зв'язку зі зміною форми фінансової звітності

Доходи та прибутки КП «ХМЛ» ХМР протягом 2019-2021 років представлено на рисунку 2.3. Чистий дохід лікарні у 2020 році становить – 148599,3 тис.грн., а у 2021 році – 229883,8 тис.грн., зростання становить у порівнянні з попереднім роком 54,7%.

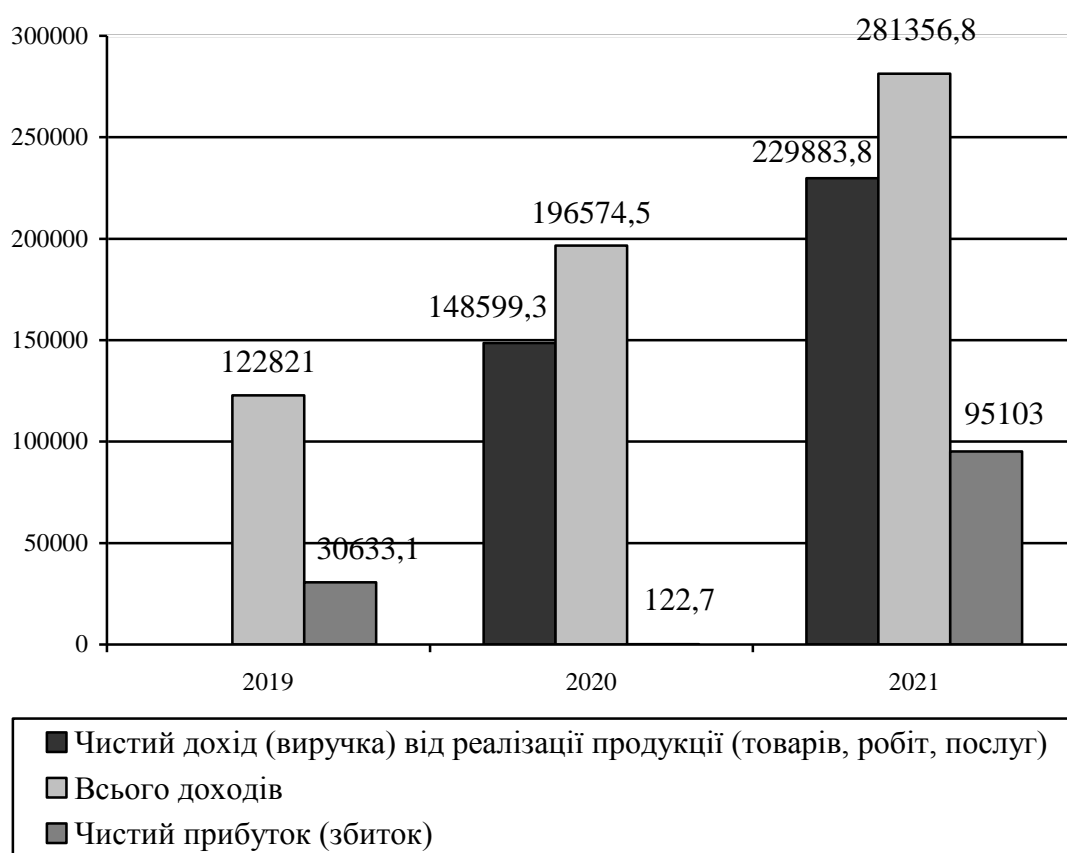


Рисунок 2.3 – Доходи та прибутки КП «ХМЛ» ХМР протягом 2012-2021 років, тис.грн.

Всього доходи у 2019 році становлять – 122821,0 тис.грн., у 2020 році – 196574,5 тис.грн. (зростання становить у порівнянні з 2019 роком – 60,0%) та у 2021 році – 281356,8 тис.грн. (зростання становить у порівнянні з 2020 роком – 43,1%).

Формування дохідної частини здійснювалось значною мірою за рахунок коштів НСЗУ, міського бюджету та власних надходжень КП «ХМЛ» ХМР наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Формування дохідної частини КП «ХМЛ» ХМР протягом 2020-2021 років

Вид надходжень	Обсяг надходжень у 2020 році		Обсяг надходжень у 2021 році	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Надходження за програмою медичних гарантій	147998,8	75%	229220,6	81%
Міський бюджет	20748,4	10%	10734,2	4%
Субвенція з держбюджету	20916,7	10%	–	–
Власні надходження (платні послуги, надходження від оренди)	1928,9	1%	2398,9	1%
Інші доходи (централізоване постачання, безоплатні надходження, амортизація основних засобів, які отримані безоплатно та придбані за кошти місцевого бюджету)	4981,7	4%	39003,1	14%
Всього	196574,5	100,0	281356,8	100,0

Найбільша частина надходжень доходів лікарні здійснюється за програмою медичних гарантій у 2020 році – 75%, у 2021 році – 81%, до інших надходжень належать інші доходи у 2021 році – 14% та субвенція з держбюджету у 2020 році – 10%, міський бюджет у 2020 році – 10%, у 2021 році – 4%, власні надходження (платні послуги, надходження від оренди) у 2020 та 2021 роках складають 1%.

Виконання дохідної частини фінансового плану КП «ХМЛ» ХМР на 2021 рік становить 102,4% від запланованого. Сума перевиконання 5479,8 тис. грн.

Чистий прибуток (збиток) КП «ХМЛ» ХМР становить у 2020 році –

30633,1 тис.грн. та у 2021 році – 122,7 тис.грн. Фінансовий результат за 2021 рік склав 122,7 тис. грн., при цьому залишок коштів на розрахунковому рахунку КП «ХМЛ» ХМР станом на 01.01.2021 року складав 26952,2 тис. грн. Такий залишок виник у зв'язку з надходженням коштів від НСЗУ 30.12.2020 року.

Витрати КП «ХМЛ» ХМР протягом 2020-2021 років наведено на рисунку 2.4.

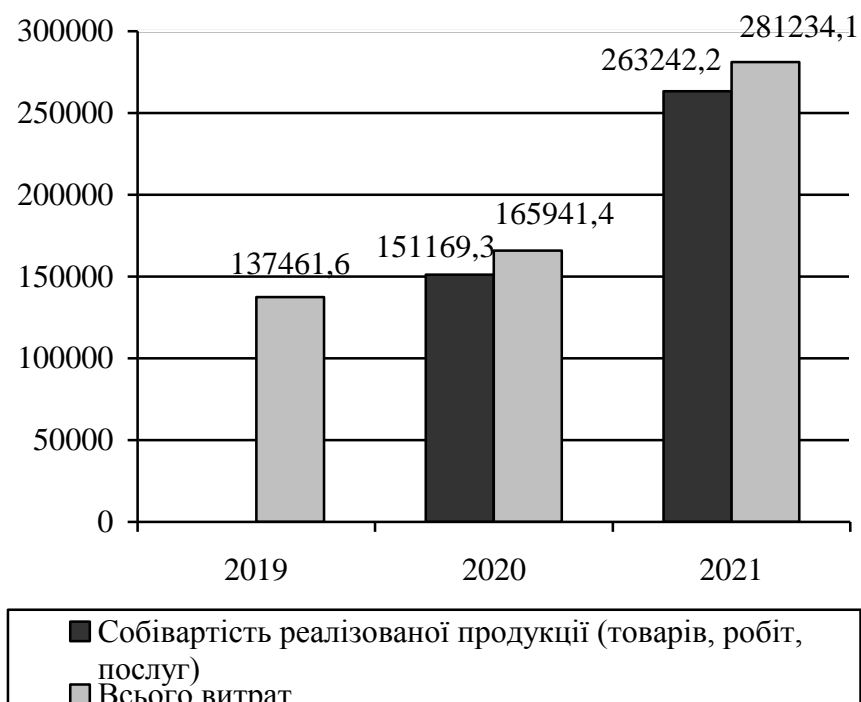


Рисунок 2.4 – Витрати у КП «ХМЛ» ХМР протягом 2019-2021 років, тис.грн.

Загальні втрати лікарні складають у 2019 році – 137461,6 тис.грн., у 2020 році – 165941,4 тис.грн. (зростання становить у порівнянні з 2019 роком – 20,7%), у 2021 році – 281234,1 тис.грн. (зростання становить у порівнянні з 2020 роком – 69,5%).

У 2021 році відбулося збільшення розмірів заробітної плати відповідно нового колективного договору, також вплинуло зростання цін на медикаменти та засоби лікарського призначення. У 2020 році витрати на заробітну плату та нарахування склали 89958,3 тис. грн., у 2021 році вони

збільшились на 75% та становили 157409,5 тис.грн. В складі витрат за 2020 рік зарплата та нарахування становили 46%, в 2021 році – 56%. Витрати на матеріали в 2020 році становили 39199,8 тис.грн., у 2021 році-69809,8 тис. грн. (збільшення на 78%). Оплата послуг була здійснена на суму в 2020 році 3364,0 тис.грн., в 2021 році – 7989,0 тис.грн. (збільшення на 137%). В 2021 році витрати на капітальний ремонт будівель склали всього 10583,0 тис.грн., з них: капремонт корпусу № 1 (ремонт санвузлів) 267,47 тис.грн.; капремонт корпусу №2 (капремонт приймального відділення) 8797,27 тис.грн.; капремонт корпусу № 4 на суму 1518,26 тис.грн., а саме: капітальний ремонт другого поверху та центрального входу – 10,66 тис.грн.; капітальний ремонт другого поверху та центрального входу відділення амбулаторного гемодіалізу –1457,68 тис.грн.; капітальний ремонт реконструкція (ПКД) к. №4 (прибудова ліфту) – 49,92 тис. грн.

План ліжок днів у КП «ХМЛ» ХМР протягом 2019-2021 років представлено на рисунку 2.5.

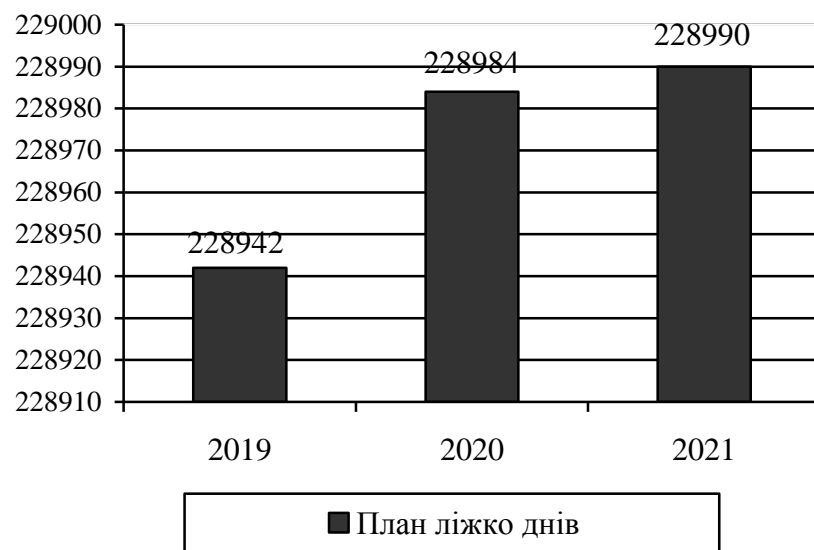


Рисунок 2.5 – План ліжок днів у КП «ХМЛ» ХМР протягом 2019-2021 років

План ліжок-днів у лікарні протягом аналізованого періоду зазнає незначного зростання.

Вартість основних засобів та активів КП «ХМЛ» ХМР протягом 2019-

2021 років наведено на рисунку 2.6.

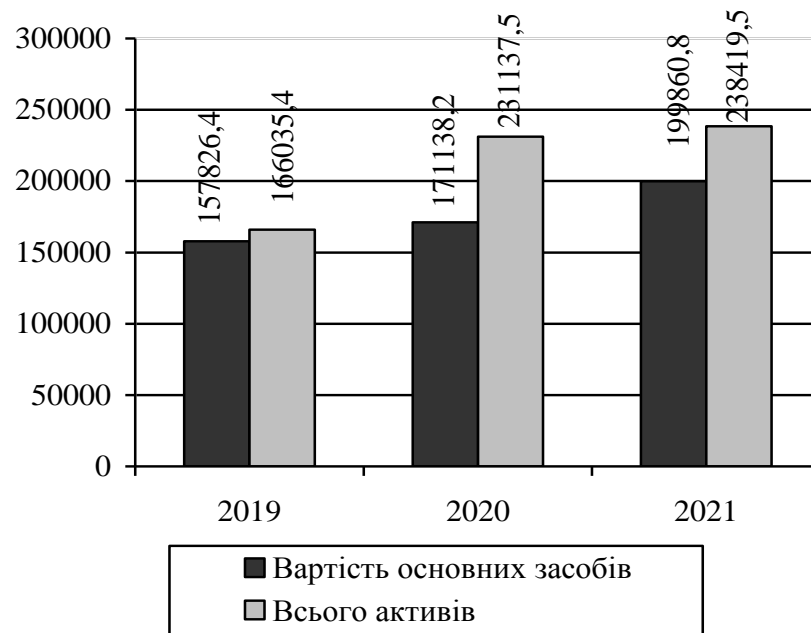


Рисунок 2.6 – Вартість основних засобів та всього активів у КП «ХМЛ» ХМР протягом 2019-2021 років

Вартість основних засобів лікарні з кожним роком зростає, і становить у 2019 році – 157826,4 тис.грн., у 2020 році – 171138,2 тис.грн. (зростання становить у порівнянні з 2019 роком – 8,4%), у 2021 році – 199860,8 тис.грн. (зростання становить у порівнянні з 2020 роком – 16,8%). Вартість активів лікарні з кожним роком зростає, і становить у 2019 році – 166035,4 тис.грн., у 2020 році – 231137,5 тис.грн. (зростання становить у порівнянні з 2019 роком – 39,2%), у 2021 році – 238419,5 тис.грн. (зростання становить у порівнянні з 2020 роком – 3,2%).

Фонд заробітної плати у КП «ХМЛ» ХМР протягом 2019-2021 років наведено на рисунку 2.7.

Фонд заробітної плати зростає, і становить у 2019 році – 57989,8 тис.грн., у 2020 році – 89958,3 тис.грн. (зростання становить у порівнянні з 2019 роком – 55,1%), у 2021 році – 157409,5 тис.грн. (зростання становить у порівнянні з 2020 роком – 75,0%).

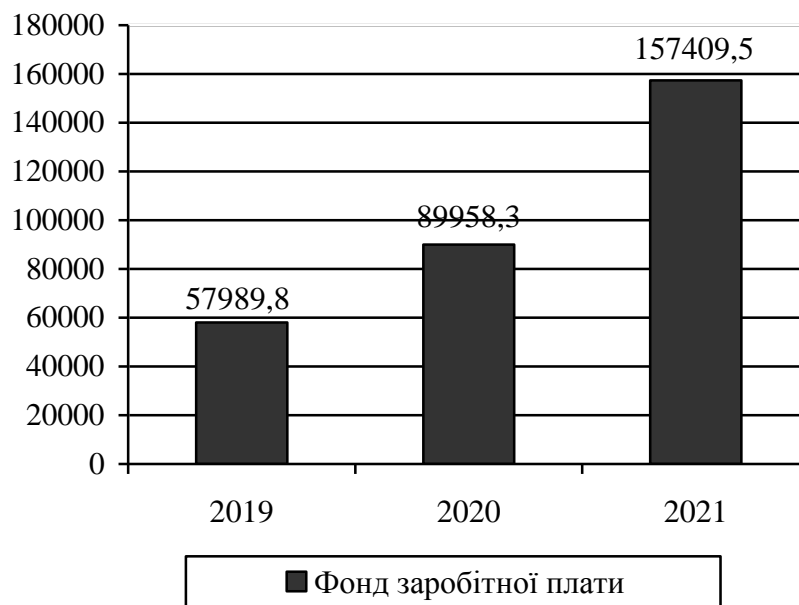


Рисунок 2.7 – Фонд заробітної плати у КП «ХМЛ» ХМР протягом 2019-2021 років, тис.грн.

Середньомісячну заробітну плату працівників КП «ХМЛ» ХМР наведено на рисунку 2.8.

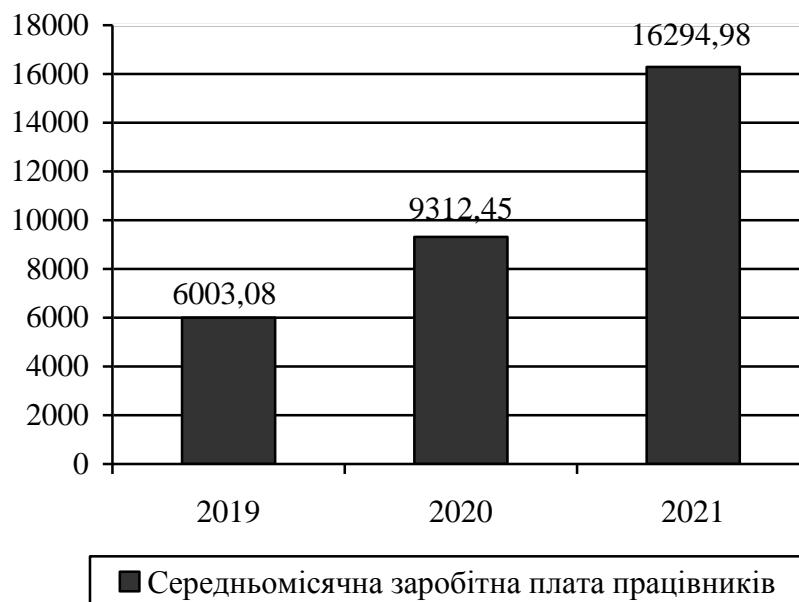


Рисунок 2.8 – Середньомісячна заробітна плата працівників КП «ХМЛ» ХМР протягом 2019-2021 років, грн.

Відповідно зростає і середня заробітна плата працівників, і становить у 2019 році – 6003,08 грн., у 2020 році – 9312,45 грн. та у 2021 році – 16294,98 грн.

### 2.3 Аналіз фінансового стану КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради

Для аналізу фінансового стану КП «ХМЛ» ХМР проаналізуємо склад необоротних активів протягом 2020-2021 років, які наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Склад і структура необоротних активів КП «ХМЛ» ХМР

Необоротні активи	Роки				Зміни (+; -)	
	2020	частка, %	2021	частка, %	2021 – 2020	
					тис. грн.	частка, %
Нематеріальні активи	7,5	0,004	7,5	0,004	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	13661,5	7,392	8325,1	3,999	-5336,4	-3,4
Основні засоби	171138,2	92,604	199860,8	95,998	28722,6	3,4
Всього	184807,2	100,0	208193,4	100,0	23386,2	–

У структурі необоротних активів найбільша частка належить основним засобам – у 2020 р. – 171138,2 тис. грн.. та у 2021 р. – 199860,8 тис.грн.

В 2021 році було оприбутковано основних засобів на суму 35867,7 тис.грн., придбано інших необоротних матеріальних активів 2069,5 тис.грн., виконано капітальних ремонтів 10583,0 тис. грн.

В 2020 році було оприбутковано основних засобів на суму 28793,0 тис.грн., придбано інших необоротних матеріальних активів 737,0 тис.грн., виконано капітальних ремонтів 7640,5 тис. грн., модернізація основних засобів на суму 539,8 тис. грн.

Окрім того у структурі необоротних активів лікарні містяться

незавершені капітальні інвестиції (у 2020 р. – 13661,5 тис. грн. та у 2021 р. – 8325,1 тис.грн.) та нематеріальні активи (у 2020 р. – 7,5 тис. грн. та у 2021 р. – 7,5 тис.грн.).

Склад оборотних активів КП «ХМЛ» ХМР наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Склад і структура оборотних активів КП «ХМЛ» ХМР

Необоротні активи	Роки				Зміни (+; -)	
	2020	частка, %	2021	частка, %	2021 – 2020	
					тис. грн.	частка, %
Запаси	13865,4	29,922	21739,7	34,331	66925,6	4,409
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	5100,9	11,008	185,0	17,158	35276,1	6,150
Інша поточна дебіторська заборгованість	410,2	0,885	214,9	18,163	42332,8	17,278
Гроші та їх еквіваленти	26952,2	58,165	8056,2	23,185	27608,8	-34,980
Витрати майбутніх періодів	9,1	0,020	34,2	7,116	16735,9	7,096
Інші оборотні активи	0	0	3,6	0,047	111	0,047
Всього	46337,8	100,0	235328	100,0	188990,2	0

У структурі оборотних активів товариства найбільша частка припадає на гроші та їх еквіваленти, які становлять у 2020 році – 26952,2 тис.грн., у 2021 році – 8056,2 тис.грн. та запаси, які становлять у 2020 році – 13865,4 тис.грн., у 2021 році – 21739,7 тис.грн.

Окрім того, міститься дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, яка складає у 2020 році – 5100,9 тис.грн., у 2021 році – 185,0 тис.грн., інша поточна дебіторська заборгованість – у 2020 році – 410,2 тис.грн., у 2021 році – 214,9 тис.грн., витрати майбутніх періодів – у 2020 році – 9,1 тис.грн., у 2021 році – 34,2 тис.грн. та інші оборотні активи у 2021 році – 3,6 тис.грн.

Загальна дебіторська заборгованість у КП «ХМЛ» ХМР становить у 2021 році – 399,9 тис. грн., в т. ч. 214,9 тис. грн. фонд соціального

страхування, а у 2020 році – 5511,1 тис. грн., в т. ч. 410,2 тис. грн. фонд соціального страхування, 948,0 тис. грн. за концентратори, 4051,5 тис. грн. – рентген апарат. Зменшення на дебіторської заборгованості у 2021 році в порівнянні з 2020 роком складало 93%.

Структуру власного капіталу КП «ХМЛ» ХМР наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Склад і структура власного капіталу КП «ХМЛ» ХМР

Необоротні активи	Роки				Зміни (+; -)	
	2020	частка, %	2021	частка, %	2021 – 2020	
					тис. грн.	частка, %
Зареєстрований (пайовий) капітал	616065,4	–	3,0	0,001	-616062,4	–
Додатковий капітал	132279,4	–	158499,0	72,845	26219,6	–
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-529437,5	–	59081,5	27,153	588519	–
Всього	218907,3	–	217583,5	100,0	-1323,8	–

У власному капіталі КП «ХМЛ» ХМР містяться наступні статті, зокрема зареєстрований (пайовий) капітал у 2020 р. – 616065,4 тис. грн. та у 2021 р. – 3,0 тис.грн., зменшення на 616062,4 тис.грн., додатковий капітал у 2020 р. – 132279,4 тис. грн. та у 2021 р. – 158499,0 тис.грн., зростання на 26219,6 тис.грн., нерозподілений прибуток (непокритий збиток) у 2020 р. – (-529437,5) тис. грн. та у 2021 р. – 59081,5 тис.грн., зростання на 588519 тис.грн.

Структуру довгострокових та поточних зобов'язань КП «ХМЛ» ХМР наведено у таблиці 2.9.

У структурі довгострокових та поточних зобов'язань КП «ХМЛ» ХМР найбільше припадає на доходи майбутніх періодів у 2020 р. – 5269,8 тис. грн. та у 2021 р. – 14557,5 тис.грн., зростання на 26,8% та на довгострокове зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення у 2020 р. – 6472,7 тис. грн. та у 2021 р. – 6016,7 тис.грн., зменшення на 24,1%. До інших статей належать поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги у 2020 р. – 43,1 тис. грн. та у 2021 р. – 0,3 тис.грн., зменшення на 0,35%;

поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом у 2020 р. – 100,9 тис. грн. та у 2021 р. – 88,6 тис.грн., зменшення на 0,4%, поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці у 2020 р. – 341,9 тис. грн. та у 2021 р. – 173,0 тис.грн., зменшення на 1,97%, інші поточні зобов'язання у 2020 р. – 1,8 тис. грн. та у 2021 р. – 0 тис.грн., зменшення на 0,02%.

Таблиця 2.9 – Склад і структура довгострокових та поточних зобов'язань КП «ХМЛ» ХМР

Необоротні активи	Роки				Зміни (+; -)	
	2020	частка, %	2021	частка, %	2021 – 2020	
					тис. грн	частка, %
Довгострокове зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	6472,7	52,924	6016,7	28,877	-456	-24,047
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	43,1	0,352	0,1	0,000	-43	-0,352
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	100,9	0,825	88,6	0,425	-12,3	-0,400
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	341,9	2,796	173,0	0,830	-168,9	-1,965
Доходи майбутніх періодів	5269,8	43,088	14557,5	69,867	9287,7	26,779
Інші поточні зобов'язання	1,8	0,015	0	0	-1,8	-0,015
Всього	12230,2	100,0	20835,9	100,0	8605,7	–

Загальна кредиторська заборгованість у КП «ХМЛ» ХМР мкладає у 2021 році – 261,7 тис. грн., в т. ч. 214,9 тис. грн. – лікарняні, 46,7 тис.грн. – ПДВ та за 2020 р. – 485,9 тис. грн., в т. ч. 410,2 тис. грн. – лікарняні, 32,5 тис.грн. – ПДВ, 37,3 тис. грн. – послуги КТ, 5,8 тис. грн. – за вилучення люмінесцентних ламп. Зменшення кредиторської заборгованості у 2021 році в загальному складі – 46 %.

Формування фінансових результатів у КП «ХМЛ» ХМР наведено у

таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Формування фінансових результатів у КП «ХМЛ» ХМР,  
тис.грн.

Показник	Дані за роками		Темпи зміни, % 2021/2020
	2020	2021	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	148599,3	229883,8	154,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	151169,3	263242,2	174,1
Інші операційні доходи	44518,9	30102,1	67,62
Інші операційні витрати	5676,4	17948,4	316,19
Інші витрати	9095,7	43,5	0,48
Разом доходи	196574,5	281356,8	143,1
Разом витрати	165941,4	281234,1	169,5
Фінансовий результат до оподаткування	30633,1	122,7	0,4
Податок на прибуток	0	0	0
Чистий прибуток (збиток)	30633,1	122,7	0,4

Протягом аналізованого періоду у КП «ХМЛ» ХМР обсяг доходів від виконання додаткових робіт, послуг у 2021 році склав 1033,7 тис. грн., з них: лабораторні, діагностичні, консультаційні – 207,1 тис. грн.; медкомісія – 435,9 тис. грн.; послуги з освіти – 361,9 тис. грн.; відшкодування страховою компанією – 16,8 тис. грн.; дохід від здачі металобрухту – 12 тис. грн.

А у 2020 році – 600,5 тис. грн., з них: лабораторні, діагностичні, консультаційні – 150,9 тис. грн.; медкомісія – 291,3 тис. грн.; послуги з освіти – 158,3 тис. грн.

У КП «ХМЛ» ХМР здійснено виконання енергозберігаючих заходів, зокрема одано на повірку тепловий лічильник корпусу № 4 та встановлено 38,7 м.кв. металопластикових конструкцій, утеплено 60 м.п. труб системи опалення підвальних приміщень, направлено листи орендарям щодо встановлення засобів обліку енергоносіїв, замінено дверний блок металевий у гаражах, підписано договір щодо капітального ремонту покрівлі корпусу

№ 3, здійснено заміну водопровідного обладнання на 26,6 тис. грн., здійснено поточний ремонт сантехвузлів III поверху корпусу № 2 за 115669,86 грн.

Результати фінансово-господарської діяльності лікарні за 1-й та 2-й квартали 2022 року наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Результати фінансово-господарської діяльності КП «ХМЛ» ХМР за 1-й та 2-й квартали 2022 року, тис.грн.

Показники	План на 1-й кв. 2022 року	Факт 1-й кв. 2022 року	План на 2-й кв. 2022 року	Прогноз виконання 2-й кв. 2022 року.
Доходи	81602,6	68133,0	81977,6	70250,60
Витрати	81535,4	69943,8	81913,4	69943,8
Фінансовий результат	67,20	-1810,80	64,20	306,80

Результати фінансово-господарської діяльності підприємства за 1-й квартал 2022 року, прогноз виконання основних показників фінансового плану в 1 півріччі 2022 року. Доходи склали 68133,0 тис. грн., витрати – 69943,8 тис. грн. Дебіторська заборгованість 910,3 тис. грн. ( в т.ч. лікарняні 429,7 тис.грн.), кредиторська заборгованість 473,3 тис. грн. (лікарняні, ПДВ), капітальні інвестиції 11977,5 тис. грн. Фінансовий результат за 1-й квартал 2022 року становить – 1810,8 тис.грн. (збиток). Збиток пояснюється тим, що на початок 2022 року залишок коштів на рахунку склав 8056,2 тис.грн. та був освоєний у 1-й кварталі 2022 року. Також, в квітні 2022 року від НСЗУ надійшли кошти в сумі 2117,6 тис. грн. за 1-й квартал (перерахунок).

## Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи досліджено і проаналізовано особливості функціонування КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради, яка є закладом охорони здоров'я (комунальним унітарним

некомерційним підприємством), що надає спеціалізовану та високоспеціалізовану медичну допомогу дорослому населенню міста, а також вживає заходів із профілактики захворювань дорослого населення та підтримання громадського здоров'я.

Аналіз основних техніко-економічних показників свідчить про доволі суперечливі тенденції розвитку лікарні. Так, до основних проблем лікарні можна віднести такі: в зв'язку з карантинними обмеженнями та введенням воєнного стану зменшився потік пацієнтів, що призвело до зменшення використання ліжкового фонду, на сьогоднішній день ліжковий фонд використаний на 65%.; бойові дії та воєнний стан на території України внесли свої корективи щодо діяльності КП «ХМЛ» ХМР, зокрема було тимчасове призупинено надання планових медичних послуг.

Розраховано, що чистий дохід лікарні у 2020 році становить – 148599,3 тис.грн., а у 2021 році – 229883,8 тис.грн., тобто зростання становить у порівнянні з попереднім роком 54,7%. Це свідчить про можливість розвитку підприємства і наявний потенціал. Зміни супроводжують лікарню починаючи з 2019 року і до сьогодні, тому доцільно розробити рекомендації з управління змінами у третьому розділі роботи.

### 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У КП «ХМЕЛЬНИЦЬКА МІСЬКА ЛІКАРНЯ» ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

#### 3.1 Формування механізму управління змінами у КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради

Процес удосконалення системи менеджменту підприємств потребує належного методичного забезпечення, при цьому важливе місце відіграють саме організаційно-економічні механізми, які дозволяють реалізовувати якісні зміни на практиці. Управління змінами є надзвичайно складним процесом з багатьма невідомими. При цьому саме менеджмент підприємств повинен обрати правильну стратегію реалізації змін для збереження динаміки довгострокового розвитку.

Побудова і впровадження організаційно-економічних механізмів у сфері управління охорони здоров'я безпосередньо залежить від тенденцій на макро-, мезо- та мікрорівні.

Тобто, для побудови ефективно-діючого механізму управління змінами необхідно враховувати такі аспекти.

Забезпечення дієвості механізму управління змінами на макрорівні передбачає:

а) Загальну реалізацію основних принципів сфери охорони здоров'я – етапність, послідовність та доступність медичної допомоги;

б) визначення у якості пріоритетного - розвиток профілактичної медицини, що призведе до структурних змін системи організації та управління сферою охорони здоров'я;

в) загальний підхід щодо організації системи профілактики захворювань;

г) загальне і всеосяжне стратегічне управління, що включає реалізацію програм щодо зниження захворюваності, смертності населення, покращення ресурсного забезпечення галузі;

д) безпосереднє створення науково-обґрунтованої системи норм та нормативів обсягів медичної допомоги та їх ресурсного забезпечення;

е) чітке визначення фінансового механізму дотримання протоколів та стандартів;

ж) загальна збалансованість медичних та економічних показників зобов'язань держави;

з) широкий розвиток медичної науки та інновацій у сфері охорони здоров'я;

и) активне створення інформаційних систем та аналітичного інструментарію оперативної обробки даних у сфері охорони здоров'я.

Безпосередньо на мезорівні управління змінами має включати:

а) вдосконалення базової системи планування та економічного забезпечення охорони здоров'я на основі сучасних галузевих норм і стандартів з урахуванням рівня захворюваності та потреб населення у видах медичної допомоги;

б) обґрунтовані вартісні нормативи;

в) реалізація програм щодо зниження захворюваності та смертності населення;

г) оптимізація ресурсів на основі методів економіко-математичного моделювання, програмно-цільового підходу.

Якісне управління змінами безпосередньо на рівні галузі великою мірою залежить від запровадження управління змінами у закладах охорони здоров'я.

Управління змінами на мікрорівні має базуватися на синтезі багаторівневого та інтегративного підходів, що забезпечує досягнення синергетичного ефекту від впровадження нововведень на макро-, мезо- та

мікрорівні. Для ефективного управління змінами в закладах охорони здоров'я необхідно:

а) створити якісну модель управління змінами із взаємопов'язаних блоків управління проєктуванням, реалізацією, мотивацією, оцінкою, інформаційним супроводом змін із використанням інформаційно-аналітичної системи, що дозволить сформувати єдиний, взаємопов'язаний процес управління змінами;

б) розробити та затвердити оптимальні пропорції процесів виробництва та ресурсного забезпечення медичних послуг задля досягнення медичної, соціальної, економічної ефективності;

в) активно запроваджувати медичні, організаційні, економічні, інформаційні інновації;

г) обґрунтувати, розробити та впровадити ресурсозберігаючі моделі оптимізації витрат в умовах обмеженого фінансування сфери охорони здоров'я;

д) забезпечувати моніторинг реалізації змін;

е) проводити систематичну оцінку ефективності управління змінами.

Враховуючи вищезазначені аспекти, на рисунку 3.1 представлено структурно-логічну модель механізму управління змінами у КП «ХМЛ» ХМР.

Така модель є корисною для реалізації змін безпосередньо на підприємстві і передбачає врахування всіх аспектів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища.

Вона класично враховує вимоги до організаційно-економічного механізму, які включають: адаптивність, гнучкість, релевантність, верифікованість, помірну складність, стійкість до відмов і порушень у роботі. Такі вимоги обумовлюють стабільне та довгострокове функціонування механізму без відмов і помилок.

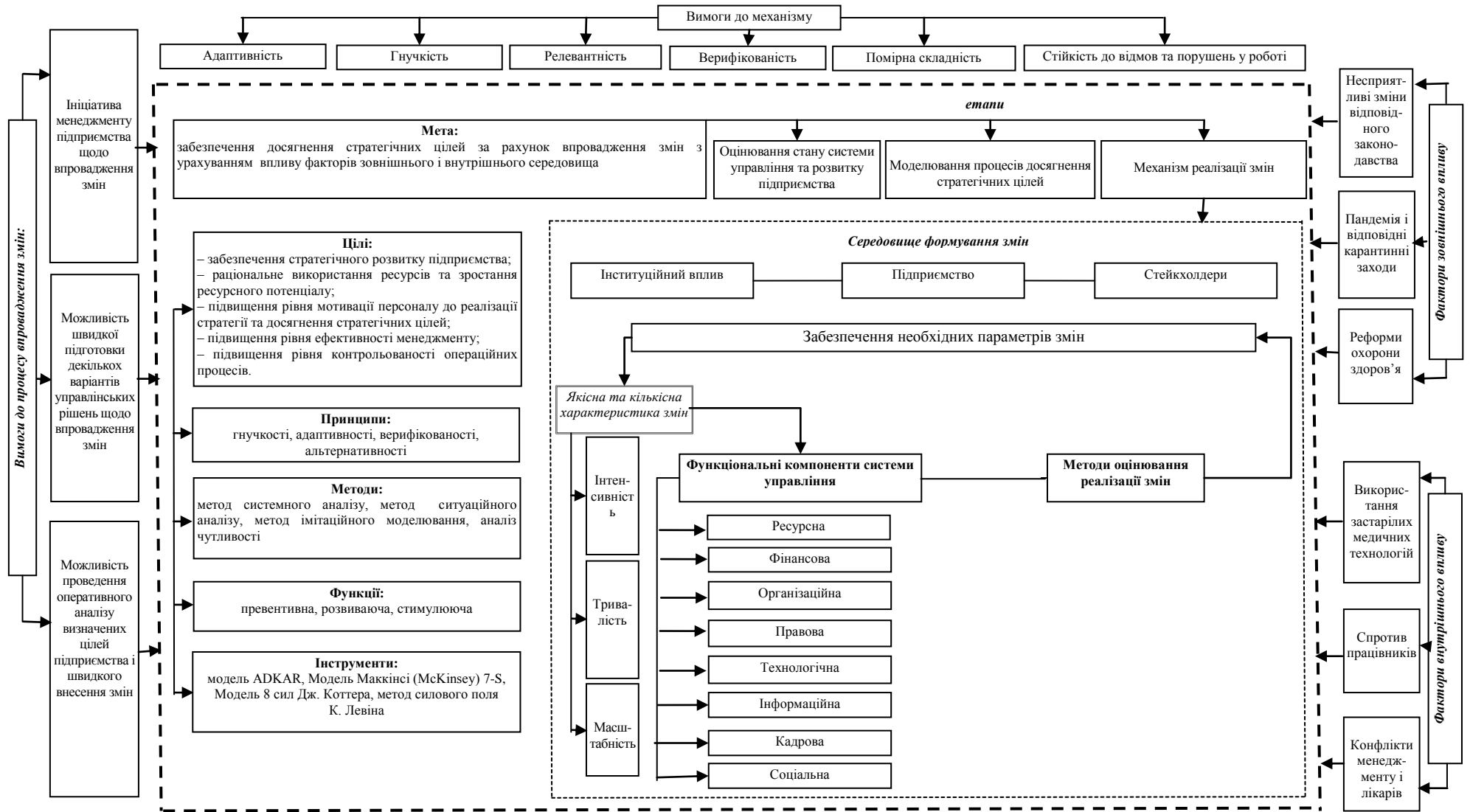


Рисунок 3.1 – Структурно-логічна модель механізму управління змінами у КП «XML» ХМР

Також у процесі розробки моделі функціонування вищезазначеного механізму враховано вимоги до процесу впровадження змін, а саме:

- а) можливість проведення оперативного аналізу визначених цілей підприємства і швидкого внесення змін;
- б) можливість швидкої підготовки декількох варіантів управлінських рішень щодо впровадження змін;
- в) ініціатива менеджменту підприємства щодо впровадження змін.

Такі вимоги передбачають врахування внутрішньої злагодженості системи управління та ефективність роботи менеджменту, оскільки без дотримання відповідних вимог впровадження змін стає декларативним.

Представлена модель механізму дозволяє врахувати фактори зовнішнього і внутрішнього впливу. Такі як, несприятливі зміни відповідного законодавства, пандемія і відповідні карантинні заходи, реформи охорони здоров'я, використання застарілих медичних технологій, спротив працівників, конфлікти менеджменту і лікарів.

Враховуючи специфіку функціонування закладів охорони здоров'я, основними цілями такого механізму є:

- а) забезпечення стратегічного розвитку підприємства;
- б) раціональне використання ресурсів та зростання ресурсного потенціалу;
- в) підвищення рівня мотивації персоналу до реалізації стратегії та досягнення стратегічних цілей;
- г) підвищення рівня ефективності менеджменту;
- д) підвищення рівня контрольованості операційних процесів.

Досягнення таких цілей передбачає застосування відповідних методів (метод системного аналізу, метод ситуаційного аналізу, метод імітаційного моделювання, аналіз чутливості) та інструментів (модель ADKAR, Модель Маккінсі (McKinsey) 7-S, Модель 8 сил Дж. Коттера, метод силового поля К. Левіна).

Зазначимо, що механізм реалізації змін передбачає наявність певного впливу на середовище формування змін, де існує інституційний вплив, стейкхолдери та безпосередньо підприємство. У такому середовищі відповідно до функціональних елементів системи управління відбувається забезпечення необхідних параметрів змін, які відрізняються за масштабністю, тривалістю та інтенсивністю. Після чого відбувається оцінювання змін, які відбулися в цілому по підприємству.

Розроблена структурно-логічна модель механізму управління змінами у КП «ХМЛ» ХМР, дозволяє значно ефективніше відслідковувати процеси реалізації змін на підприємстві та більш чітко та оперативно приймати управлінські рішення щодо визначення оптимальних процесів управління змінами.

### 3.2 Впровадження методики оцінювання працівників з позиції сприйняття змін у КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради

Однією з вагомих проблем у процесі впровадження змін є формування спротиву змінам всередині колективу. Для подолання такого спротиву необхідно чітко розуміти основні джерела спротиву персоналу і заздалегідь реалізовувати підготовчі заходи. Загальновідомо, що наявність певної стійкої структури персоналу разом із професійними знаннями, навичками, досвідом, компетенціями обумовлює стабільність функціонування самої установи. Надзвичайно важлива роль у забезпеченні довгострокового успіху роботи установи належить персоналу, а визначення ключових проблем у роботі з ним є однією з головних задач керівника.

Провідні науковці у сфері управління персоналом зазначають, що його оцінка в компаніях тією чи іншою мірою здійснюється завжди, а от інструменти використовують різні.

Менеджер будь-якого рівня висловлює своє ставлення до роботи підлеглих, але, як правило, подібна оцінка є розпливчастою та емоційно-забарвленою. При правильному підході до розробки та оцінювання – це ефективний інструмент, що дозволяє виявити слабкі та сильні сторони у діяльності персоналу, вибрати вектор професійного розвитку, розвинути відкриту корпоративну культуру та вибудувати довірчі відносини з керівником, і навіть збільшити надходження коштів у вигляді ефективнішого управління персоналом організації.

В цілому, оцінка персоналу є процесом визначення відповідності психофізичних особливостей і кваліфікаційних знань і навичок співробітників вимогам, що пред'являються до кандидатів на посади, виявлення рівня ефективності виконання працівниками посадових обов'язків. На основі результатів цієї оцінки повинні бути сформовані рекомендації щодо більш ефективного використання персоналу та вироблено заходи щодо спонукання працівників до вдосконалення своєї діяльності та подальшого професійного розвитку та зростання. Система та методи оцінювання персоналу повинні бути інструментом оперативної кадрової роботи: будь-яке рішення, що змінює умови праці співробітника, будь то підвищення, переміщення за посадою, чи зарахування до резерву, призначення індивідуальної надбавки до окладу тощо.

В управлінні ефективністю роботи персоналу та аналізу спротиву змінам успішно використовується метод оцінки 360 градусів. Сутність методики оцінки 360 градусів у тому, що роботу співробітника оцінює не лише його керівник та колеги, підлеглі, клієнти, а і він сам. Це дозволяє отримати повну картину, зрозуміти, наскільки ефективно співробітник справляється зі своїми обов'язками, визначити його сильні та слабкі сторони. Метод оцінки 360 градусів може ефективно використовуватись для виявлення зон розвитку та побудови карток особистого розвитку співробітників, а також для виявлення проблемних аспектів сприйняття змін.

Перш ніж розпочати оцінку персоналу методом 360 градусів, необхідно розробити модель компетенцій установи, яка буде бути основою побудови карт компетенцій працівників. Розроблена на основі аналізу досвіду іноземних та вітчизняних компаній модель компетенцій підприємства представлена на рисунку 3.2.

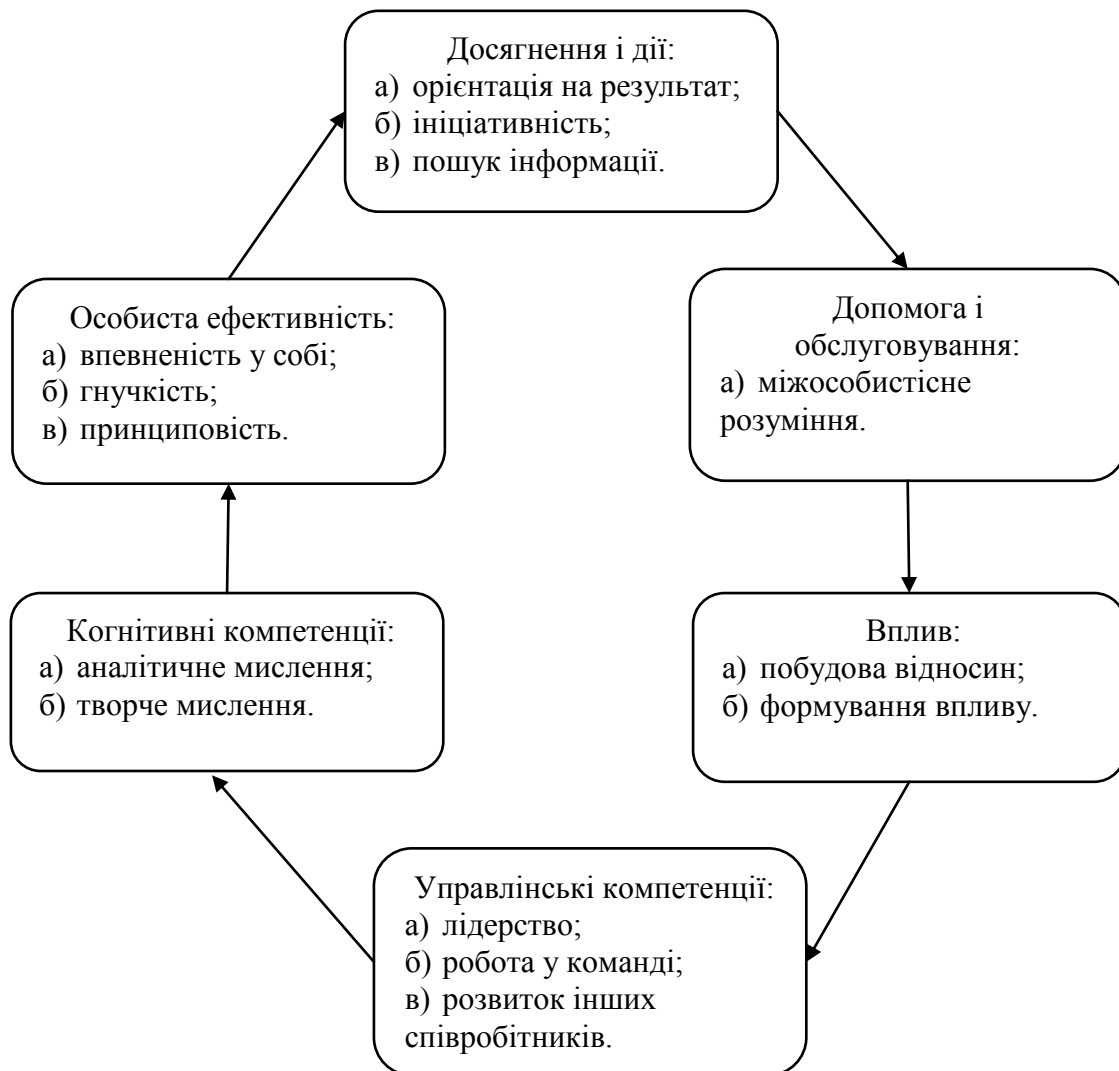


Рисунок 3.2 – Модель компетенцій КП «XML» XMP

Наведені компетенції на рисунку 3.2 є орієнтиром і для формування індивідуальних показників.

Для загальної оцінки компетенцій слід визначити їх основні індикатори. Індикатори – це специфічні прояви поведінки індивіда.

Наприклад, індикаторами компетенції «орієнтація результат» є такі прояви поведінки: формулює конкретні, важкі цілі; виявляє наполегливість у вирішенні проблем на шляху до мети; знаходить більш ефективні засоби виконання складної роботи; виявляє готовність брати відповідальність за отримані позитивні і негативні результати. Для виміру наведених компетенцій доцільно використовувати шкалу частоти, тобто. оцінюємо компетенції з урахуванням того, як часто вони є об'єктами оцінки.

Перед процедурою оцінювання необхідно сформулювати «ідеальний профіль» всіх посад фахівців, з якими буде здійснюватися порівняння отриманих оцінок. З цією метою необхідно встановити, які з компетенцій є критичними для конкретної посади, які важливі, а які бажані, залежно від цього присвоїти «ідеальні» рівні компетенцій. Для складання «ідеальних профілів» використовується експертна думка менеджменту вищої та середньої ланки (до 35 осіб).

У результаті представимо «Ідеальний профіль» лікаря приймального відділення (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – формування «ідеального профілю» лікаря приймального відділення

Компетенції	«Ідеальний рівень»
Досягнення і дії	10
Допомога і обслуговування	9
Вплив	8
Управлінські компетенції	9
Когнітивні компетенції	10
Особиста ефективність	9

Після етапу складання «ідеальних профілів» посад необхідно проводити оцінювання кожного фахівця за методом 360 градусів. В якості суб'єктів оцінки виступатимуть: безпосередній керівник, колеги з відділення, колеги з іншого відділення, а також сам працівник.

Як приклад, розглянемо результати оцінювання лікаря приймального відділення за допомогою методу 360 градусів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – результати оцінювання лікаря приймального відділення за методом 360 градусів

Компетенції	Рівні компетенцій за методом 360 градусів				
	Само-оцінювання	Керівник	Колеги	Колеги іншого відділу	«Ідеальний рівень»
Досягнення і дії	9	9	8	9	10
Допомога і обслуговування	9	9	8	9	9
Вплив	6	8	9	7	8
Управлінські компетенції	7	8	9	7	9
Когнітивні компетенції	10	9	9	9	10
Особиста ефективність	9	8	8	8	9

У процесі порівняння «ідеального профілю» та реальних оцінок компетенцій, можна виявити особливості розвитку компетенцій співробітників. У випадках, коли існує невідповідність оцінки безпосередньо ідеальному варіанту, пропонуються заходи із удосконалення таких компетенцій та саморозвитку.

Основними видами розвитку персональних компетенцій є самонавчання, індивідуальне та групове навчання. Найбільш ефективним видом розвитку компетенцій є групове навчання, до основних методів якого належать тренінги, семінари та майстер-класи. Запропоноване групове навчання має низку вагомих переваг, серед яких: можливість змоделювати робочі ситуації та відпрацювати способи поведінки в них, можливість отримати зворотний зв'язок та підтримку від колег у процесі навчання, економічна вигода.

Отже, після проведення аналізу відповідності компетенцій фахівців «ідеальним» для посад рівням є можливість визначити потребу у вдосконаленні того чи іншого виду компетенцій. Існує просте правило, що

якщо хоча б із суб'єктів оцінювання оцінив вид компетенцій нижче «ідеального» рівня, то існує потреба у розвитку відповідної компетенції.

У підсумку необхідно зазначити, що основним елементом методу оцінки 360 градусів, як і будь-якої іншої системи оцінювання, є регулярність. Тільки регулярне неформальне проведення оцінки методом 360 градусів для управління ефективністю роботи фахівців, планування та розвитку, а також аналіз результатів заходів щодо корекції досягнутих рівнів компетенцій у динаміці призведе до реального підвищення ефективності роботи фахівців і до загального підвищення ефективності організації.

Такий результат дозволяє чітко ідентифікувати осіб, які не відповідають очікуванням роботодавця і у більшості випадків є «джерелами спротиву» змінам внаслідок низького рівня компетенцій і схильності до опортуністичної поведінки. Таке оцінювання дозволяє не лише підвищувати загальний рівень професіоналізму команди, а і на ранніх стадіях визначати потенційні проблеми, які можуть виникнути при впровадженні змін. За наявності мотивованого і цілеспрямованого колективу будь-які зміни можна реалізувати з мінімальними витратами і максимальною вигодою як для організації так і для кожного працівника.

### 3.3 Рекомендації з впровадження технологічних змін у діяльності КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради

Впровадження технологічних змін у сучасних організаціях пов'язано із реалізацією проектів різного рівня складності та обсягів необхідних інвестицій. Без таких змін складно уявити розвиток та просування реформ у закладах охорони здоров'я. Провідні країни світу та їх медичні установи вже тривалий період часу акцентують увагу на первинній діагностиці захворювань, оперативному наданні невідкладної медичної допомоги. При

цьому вартість таких послуг є доволі високою, що компенсується страховою медициною. У наших реаліях реформа охорони здоров'я не завершена, а в умовах війни про глобальні зміни і трансформації говорити складно, оскільки з'являються нові виклики і проблеми. Також обсяги фінансування у багатьох сферах суспільного життя є доволі обмеженими, особливо тих, які пов'язані із бюджетною сферою.

З прийняттям стратегій розвитку макро- і мезорівнів, все частіше реалізується проєктний підхід, де необхідно обґрунтовувати доцільність участі місцевих громад у фінансуванні нововведень (у тому числі і технологічних).

Для більшості закладів охорони здоров'я пошук джерел фінансування є важливим елементом їх розвитку. Оскільки багато лікарень є комунальними підприємствами, місцеві бюджети фінансують їх діяльність, а також НСЗУ долучається до цього процесу.

Стосовно розвитку КП "Хмельницька міська лікарня" Хмельницької міської ради, то за останній період часу у закладі відбуваються зміни, як у системі менеджменту, так і у системі матеріально-технічного забезпечення. Було оновлено корпуси, проведено капітальний ремонт приймального відділення. Створено реабілітаційний центр, який безперечно стане актуальним у найближчий період у зв'язку з війною та великою кількістю людей, які потребують реабілітації.

Сучасна лікарня повинна відповідати новим трендам та вимогам, а вони обумовлюють необхідність оперативного проведення діагностичних заходів у найкоротший термін. Тому враховуючи існуюче навантаження на діагностичне обладнання було запропоновано придбати імунофлуоресцентний автоматичний аналізатор Getein1600. Основними перевагами якого є: висока пропускна здатність, надійність результатів, сучасна система інтелектуально-інформаційного забезпечення, доступність і простота в керуванні.

Як зазначено у [12] метод проточної імунофлуоресценції базується на мультиплексному аналізі та можливості одночасного безпосереднього дослідження до 25 аналітів з одного набору реагентів. В основі методу лежить використання магнітних мікросфер розміром 8 мкм. Мікросфери покриті лігандом, що є специфічним для певного тесту. Мікросфери з різними лігандами потім щільно поєднуються в одному наборі реагентів, дозволяючи одночасно визначати велику кількість аналітів з однієї проби пацієнта.

Після проведеної імунофлуоресцентної реакції мікросфери послідовно проходять через кювету, де визначається ступінь флуоресценції. Кожна частка спочатку проходить через червоний лазер, де відбувається розпізнавання та ідентифікація, а потім через зелений, де підраховується кількість таких частинок.

Загальний ступінь флуоресценції вимірюється окремо для кожної частини, що проходить через репортерний лазер. Проводиться 100000 вимірів за 1 хвилину. Система проводить вимірювання близько 150 частинок для кожного аналіту, що є репрезентативним [12].

Таке обладнання дозволяє оперативно проводити значну кількість досліджень для великої кількості пацієнтів, що допомагає вчасно встановити діагноз і розпочати ефективне лікування хвороб. Таке придбання можна розглядати, як певні якісні зміни у технологічному забезпеченні операційних процесів лікарні. Це може бути реалізовано у межах проекту спільного фінансування органів місцевого самоврядування, лікарні та банківської установи.

Для реалізації проекту запропоновано отримати кредит у розмірі 500000 тис. грн. за умовами пільгового кредитування під 10 % річних, оскільки іншу частину кредиту погашають за рахунок місцевого бюджету (10 %).

Для розрахунку розміру щорічної виплати суму кредиту ділимо на коефіцієнт теперішньої вартості анuitету, який дорівнює 3,791.

$$500000 \text{ грн.} / 3,791 = 131892 \text{ грн.}$$

Щорічний платіж буде дорівнювати 131892 грн.

Наведемо таблицю повернення кредиту за весь період кредитування (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Розрахунок виплати кредиту при реалізації проекту

Рік	Сума боргу	Відсоткові платежі	Погашення основної суми боргу	Щорічний платіж
1	500000,00	50000,00	81892,00	131892,00
2	418108,00	41810,80	90081,20	131892,00
3	328026,80	32802,68	99089,32	131892,00
4	228937,48	22893,75	108998,25	131892,00
5	119939,23	11993,92	119898,08	131892,00

Як видно з розрахунків, сума переплати за кредитом дорівнює 159501,15 грн.

Для розуміння доцільності реалізації проекту і обґрунтування необхідності інвестування у проект, необхідно розрахувати чисту теперішню вартість проекту, з урахуванням ставки дисконтування на рівні 20 відсотків.

Очікувані надходження від реалізації проекту становитимуть:

1 рік – 150 тис. грн.;

2 рік – 160 тис. грн.;

3 рік – 170 тис. грн.;

4 рік – 180 тис. грн.;

5 рік – 190 тис. грн.

Додаткові витрати необхідні для реалізації проекту становлять:

1 рік – 18 тис. грн.;

2 рік – 22 тис. грн.;

3 рік – 28 тис. грн.;

4 рік – 31 тис. грн.;

5 рік – 35 тис. грн.

Для розрахунку дисконтованих грошових потоків використовуємо коефіцієнт теперішньої вартості, який дорівнює:

1 рік – 0,833.;

2 рік –0,694;

3 рік – 0,579;

4 рік –0,482;

5 рік – 0,402.

Враховуючи вищезазначені параметри, чиста теперішня вартість проєкту (*NPV*) буде дорівнювати:

$$NPV = \sum(GH - K - B) \times Ktva, \quad (3.1)$$

де *GH* – грошові надходження;

*K* – вартість кредиту;

*B* – операційні витрати;

*Ktva* – коефіцієнт теперішньої вартості.

Проведемо розрахунок чистої поточної вартості проєкту:

$$\begin{aligned} NPV &= (150000 - 131892 - 18000) \times 0,833 + (160000 - 131892 - 22000) \times \\ &\times 0,694 + (170000 - 131892 - 28000) \times 0,579 + (180000 - 131892 - 31000) \times \\ &\times 0,482 + (190000 - 131892 - 35000) \times 0,402 = \\ &= 89,96 + 4238,95 + 5852,53 + 8246,06 + 9289,42 = 27716,92 \text{ грн.} \end{aligned}$$

Отримані результати свідчать про доцільність реалізації проєкту з придбання обладнання, оскільки чиста теперішня вартість становить 27716,92 грн., однак необхідно підкреслити, що без підтримки місцевого бюджету і компенсації частини вартості кредиту (10%) такий проєкт реалізувати було б практично неможливо. У такому випадку соціальний ефект є набагато більшим ніж економічний, однак рішення щодо підтримки таких проєктів зовнішніми донорами є вирішальним для успішної його реалізації.

Технологічні зміни є обов'язковою складовою реалізації системних стратегічних змін, оскільки у сучасному цифровому світі неможливо впроваджувати нововведення без належного технологічного забезпечення. Для більшості вітчизняних лікарень встановлення сучасного обладнання є однією з найбільш актуальних проблем внаслідок зростання потоку хворих на територіях, де немає активних бойових дій. Спроможність багатьох закладів охорони здоров'я не враховувала настання такої системної кризи та збільшення кількості пацієнтів. При чому значна частина з них поступає у вкрай важкому стані, що обумовлює необхідність оперативного діагностування існуючих проблем. Варто зазначити, що зміни стосуються не лише технологічної складової, а і загальної культури обслуговування пацієнтів.

На сьогодні зростає кількість приватних закладів охорони здоров'я, які згідно сучасної реформи охорони здоров'я стають прямими конкурентами традиційним лікарням. Менеджмент традиційних закладів охорони здоров'я (лікарень) у перспективі стикнеться з певною проблемою відтоку висококваліфікованих фахівців, які будуть шукати кращі умови праці та вищий рівень її оплати. Це спостерігається з такою категорією персоналу, як медичні сестри вже сьогодні. Тому тільки якісні зміни дозволять комунальним підприємствам зберегти свою нішу на ринку медичних послуг.

Розроблені у третьому розділі роботи рекомендації з удосконалення процесів управління змінами на підприємстві представлено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Рекомендації з удосконалення процесів управління змінами у КП «Хмельницька міська лікарня» ХМР

№	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	2	3	4
1	Формування механізму управління змінами у КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради	Розроблено структурно-логічну модель механізму управління змінами	Дозволяє значно ефективніше відслідковувати процеси реалізації змін на підприємстві та більш чітко та оперативно приймати управлінські рішення щодо визначення оптимальних процесів управління змінами.

## Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4
2	Впровадження методики оцінювання працівників з позиції сприйняття змін у КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради	Запропоновано використовувати метод оцінки «360 градусів»	Дозволяє отримати повну картину діяльності працівника, зрозуміти, наскільки ефективно співробітник справляється зі своїми обов'язками, визначити його сильні та слабкі сторони
3	Рекомендації з впровадження технологічних змін у діяльності КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради	Розрахунок ефективності реалізації проекту з придбання діагностичного обладнання	Результати розрахунків свідчать про доцільність реалізації проекту, оскільки чиста теперішня вартість становить 27716,92 грн., однак необхідно підкреслити, що без підтримки місцевого бюджету і компенсації частини вартості кредиту (10%) такий проект реалізувати було б практично неможливо. У такому випадку соціальний ефект є набагато більшим ніж економічний

## Висновки до розділу 3

Удосконалення процесів управління змінами передбачає певні заходи та рекомендації з удосконалення такого процесу. Управлінські технології, які використовуються у сучасних організаціях, обов'язково передбачають наявність ефективно-діючого організаційно-економічного механізму. Такий механізм доцільно розробляти і для оперативного впровадження змін у практику діяльності організацій. Розроблена у роботі модель механізму дозволяє врахувати фактори зовнішнього та внутрішнього впливу, а саме: несприятливі зміни відповідного законодавства, пандемія і відповідні карантинні заходи, реформи охорони здоров'я, використання застарілих медичних технологій, спротив працівників, конфлікти менеджменту і лікарів.

Враховуючи специфіку функціонування закладів охорони здоров'я, основними цілями розробленого механізму є: забезпечення стратегічного

розвитку підприємства; раціональне використання ресурсів та зростання ресурсного потенціалу; підвищення рівня мотивації персоналу до реалізації стратегії та досягнення стратегічних цілей; підвищення рівня ефективності менеджменту; підвищення рівня контрольованості операційних процесів.

Реалізацією будь-якого механізму займаються працівники, саме тому необхідно попередньо оцінювати їх потенціал та формувати команду, яка буде носієм змін. Для цього у роботі запропоновано використовувати для оцінювання персоналу методику «360 градусів». Вона дозволяє всебічно оцінити персонал та визначити рівень їх компетентності.

В сучасних умовах запорукою розвитку є і технологічні зміни у діяльності організацій. У роботі запропоновано і обґрунтовано проєкт з придбання діагностичного обладнання, яке пропонується придбати за участі громади і кредиту комерційного банку.

Розроблені рекомендації дозволять реалізувати зміни та підвищити ефективність управління лікарнею.

## ВИСНОВКИ

Управління змінами є необхідною умовою розвитку будь-якої організації. В сучасних умовах відбувається дестабілізація зовнішнього середовища функціонування організацій та формуються нові тренди в управлінні. Аналіз наукових підходів до визначення понять «зміни» свідчить про наявність різних підходів до трактування поняття, однак найчастіше під ними розуміють: перетворення в інше, перехід, здійснення нововведень, рух і розвиток, структурний процес, можливість покращити стан, змінити властивості об'єкта. Зміни в організації доволі сильно відрізняються, що обумовлює їх значну кількість та наявність різних підвидів змін. Більш детально класифікацію змін наведено у першому розділі роботи. У сучасній організації можуть здійснюватися різні управлінські зміни – як великі, так і малі, але необхідно чітко усвідомлювати, що значимість обох видів змін надзвичайно висока.

Науковці доволі тривалий період часу вивчають зміни і сформували низку моделей управління змінами. Одна з найбільш відомих це модель ADKAR Д. Хейатта. Така модель дозволяє з'ясувати причини невдач реалізації змін, ставлення персоналу до змін та рівень опору, а також, розробити план для розвитку співробітників організації. В цілому супротив змінам в організації може бути різним, але як правило, більшість людей погано сприймають нове і бояться змін, отже сприйняття чи несприйняття змін пов'язане з особистісними характеристиками. Саме тому при управлінні змінами особливе значення приділяють персоналу та їх сприйняттю змін.

Стосовно об'єкта дослідження необхідно підкреслити наступне. У 2019 році Хмельницьку міську лікарню перетворено в комунальне підприємство «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради (далі – КП «ХМЛ» ХМР). Вона є закладом охорони здоров'я – комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає спеціалізовану та

високоспеціалізовану медичну допомогу дорослому населенню міста, а також вживає заходів із профілактики захворювань дорослого населення та підтримання громадського здоров'я.

У другому розділі магістерської роботи проведено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності лікарні. Відмітимо, що чистий дохід лікарні у 2020 році становить – 148599,3 тис.грн., а у 2021 році – 229883,8 тис.грн., зростання становить у порівнянні з попереднім роком 54,7%. Формування дохідної частини лікарні здійснювалось значною мірою за рахунок коштів НСЗУ, міського бюджету та власних надходжень КП «ХМЛ» ХМР, що наведено у роботі.

У третьому розділі роботи розроблено низку рекомендацій з удосконалення процесів управління змінами у КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради. Запропоновано формування організаційно-економічного механізму управління змінами, який дозволяє значно ефективніше відслідковувати процеси реалізації змін на підприємстві та більш чітко і оперативно приймати управлінські рішення щодо визначення оптимальних процесів управління змінами. Приділено увагу оцінюванню працівників з метою отримання інформації про їх компетентність та загальне сприйняття змін. Запропоновано використовувати метод оцінки «360 градусів». Таке оцінювання дозволяє не лише підвищувати загальний рівень професіоналізму команди, а і на ранніх стадіях визначати потенційні проблеми, які можуть виникнути при впровадженні змін. Також розроблено рекомендації з впровадження технологічних змін у діяльності лікарні, які полягають у розрахунку доцільності реалізації проєкту з придбання діагностичного обладнання з метою розширення спроможності лікарні до прийому додаткових пацієнтів. Представлені у роботі рекомендації дозволяють певним чином удосконалити процеси управління змінами та забезпечують керівництву можливість прийняття обґрунтованих управлінських рішень з урахуванням стану середовища функціонування організації.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – Санкт-Петербург : Питер, 1999. – 416 с.
2. Ашмарина С.И. Управление изменениями: учеб. пособие / С. И. Ашмарина, Б.Н. Герасимов. – Москва : Рид Групп, 2011. – 208 с.
3. Беседін М.О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант) : підручник / М. О. Беседін, В. М. Нагаєв. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 496 с.
4. Бриджес У. Управление компанией в период структурных изменений / У. Бриджес; пер. с англ. – Москва : Вильямс, 2007. – 208 с.
5. Бэкмология [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://becmology.ru/blog/business/change\\_man01.htm](http://becmology.ru/blog/business/change_man01.htm) (дата звернення: 10.10.2022).
6. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Х. Виссема; пер. с англ. – Москва : ФИНПРЕСС, 2000. – 272 с.
7. Гэлбрейт Дж. К. Новое индустриальное общество / Дж. К. Гэлбрейт. – Москва : Прогресс, 1999. – 297 с.
8. Демьяненко В. И. Управление переходом или непрерывные изменения [Електронний ресурс] / В. И. Демьяненко. – Режим доступу: <https://www.management.com.ua/cm/cm189.html> (дата звернення: 15.10.2022).
9. Діденко В. М. Менеджмент: підручник / В. М. Діденко. – Київ : Кондор, 2008. – 584 с.
10. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / П. Друкер; пер. с англ. – Київ : Україна, 1994. – 319 с.
11. Коттер Дж. П. Впереди перемен / Дж. П. Коттер; пер. с англ. – Москва : ЗАО «Олимп–Бизнес», 2011. – 256 с.

12. Лабораторний довідник Synevo [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dovidnyk.synevo.ua/> (дата звернення: 11.11.2022).
13. Левин К. Теория поля в социальных науках / К. Левин; пер. с англ. – Санкт-Петербург : Речь, 2000. – 368 с.
14. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – Москва : Дело, 1999. – 800 с.
15. Методи подолання опору змінам [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://studopedia.com.ua/1\\_314464\\_metodi-podolannya-oporu-zminam.html](https://studopedia.com.ua/1_314464_metodi-podolannya-oporu-zminam.html) (дата звернення: 08.10.2022).
16. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навчальний посібник / А. П. Міщенко. – Донецьк : Вид-во ДУЕП, 2007. – 332 с.
17. Распопов В. М. Управление изменениями: учеб. пособие / В. М. Распопов. – Москва : Магистр, Инфра-М, 2013. – 332 с.
18. Серебровский К. Управление изменениями – дань моде или насущная потребность? [Електронний ресурс] / К. Серебровский – Режим доступу: <https://www.hidemyass-freeproxy.com/proxy/ru-ua/aHR0cHM6Ly93d3cuY2Zpbj5ydS9tYW5hZ2VtZW50L3N0cmF0ZWd5L2NoYW5nZS9wcmlvcml0eS5zaHRtbA> (дата звернення: 19.11.2022).
19. Современный философский словарь / Под общей ред. д. ф. н., проф. В. Е. Кемерова. – Москва : Академический Проект, 2004. – 864 с.
20. Статут комунального підприємства «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради» [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://khm.gov.ua/sites/default/files/KP/statut\\_kp\\_hml.pdf](https://khm.gov.ua/sites/default/files/KP/statut_kp_hml.pdf) (дата звернення: 22.11.2022).
21. Стеців С. Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві [Електронний ресурс] / С. Р. Стеців. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/natural/Vnulp/Management/2011\\_714/25.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/natural/Vnulp/Management/2011_714/25.pdf) (дата звернення: 09.10.2022).
22. Философский словарь / Основан Г. Шмидтом; под ред. Г. Шишкоффа ; пер. с нем. под общ. ред. В. А. Малинина. – Москва : Республика, 2003. – 575 с.

23. Философский словарь / Под ред. И. Т. Фролова. – Москва : Политиздат, 1991. – 560 с.
24. Философский энциклопедический словарь / Ред.-сост. Е. Ф. Губский. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – 576 с.
25. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации / К. Фрайлингер, Й. Фишер; пер. с нем. – Москва: Книгописная палата, 2002. – 264 с.
26. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями / Дж. Харрингтон; пер. с англ. ; ред. В. В. Брагин. – Москва : Стандарты и качество, 2008. – 192 с.
27. Adizes I. Managing Corporate Life Cycles / I. Adizes. – Santa Monica : Adizes Institute, 2004. – 240 p.
28. Beer M. Cracking the Code of Change [Электронный ресурс] / M. Beer, N. Nohria // Harvard Business Review. – 2014. – June 10. – Режим доступа: <http://www.companyrestructure.com.au/pdf/Cracking%20the%20code%20of%20change.pdf> (дата звернения: 24.11.2022).
29. Churchill N. C. The five stages of small business growth / N. C. Churchill, V. L. Lewis // Harvard Business Review. – 1983. – Vol. 61. – № 3. – P. 30–50.
30. Conger J. Effective Change Begins at the Top / J. Conger // in: Beer, M. and Nohria, N. (eds), Breaking the Code of Change. – Boston : Harvard Business School Press, 2000. – P. 99–112.
31. Flamholtz E. G. Managing the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm / E. G. Flamholtz. – San Francisco : Jossey-Bass, 1986. – 231 p.
32. Greiner L. E. Evolution and revolution as organizations grow / L. E. Greiner // Harvard business review, Reprinted from 1972. – 1997. – No 76(3). – P. 55–60.

33. Hiatt J. M. ADKAR: Model for Change in Business, Government and our Community: How to Implement Successful Change in our Personal Lives and Professional Careers / J. M. Hiatt. – Colorado : Prosci Research, 2006. – 148 p.
34. Jacobs R. W. Real time strategic change. How to involve entire organization in fast and far-reaching change / R. W. Jacobs. – 1997. – 335 p.
35. Kotter J. P. Leading Change / J. P. Kotter. – Boston: Harvard Business School Press, 1996. – 187 p.
36. Kotter J. P. Organization: Text, Cases, and Readings on the Management of Organizational Design and Change / J. P. Kotter, L. A. Schlesinger, V. Sathe. – Homewood, IL : Richard D. Irwin, 1986.
37. Krüger W. Implementation: The Core Task of Change Management / W. Krüger // CEMS Business Review. – 1996. – №1. – P. 77-96.
38. Lewin K. Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers / K. Lewin; Edited by Dorwin Cartwright. – New York : Harper & Row, 1951. – 346 p.
39. Lippitt G. L. Crisis in a developing organization / G. L. Lippitt , W. A. Schmidt. // Harvard Business Review. – 1967 – Vol. 45 (6). – P. 102–112.
40. Miller D. A. Longitudinal Study of Corporate Life Cycles / D. Miller, P. H. Friesen // Management Science. – 1984. – Vol. 30. – № 10. – P. 1161–1183.
41. Peters T. J. In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies / T. J. Peters, R. H. Waterman. – New York : Harper & Row, 1982. – 360 c.
42. Quinn R. E. Organization life-cycles and shifting criteria of effectiveness : some preliminary evidence / R. E. Quinn, K. Cameron // Management Science. – 1983. – Vol. 29. – № 1. – P. 33–51.
43. Smith K. G. Top level management priorities in different stages of the organization life-cycle / K. G. Smith, T. R. Mitchell, C. E. Summer // Academy of Management Journal. – 1985. – Vol. 28. – №4. – P. 799–820.