

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЧЕРНІГІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

10  
23  
2014

**АЛШАРФ ІБРАХІМ АХМАД МОХАМАД**

УДК 65.011.4:614.21

**ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ  
ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА УСТАНОВ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Чернігів – 2020

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Міжнародному гуманітарному університеті Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник:** доктор економічних наук, професор  
**Гончарук Анатолій Григорович,**  
Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса,  
проректор з науково-педагогічної роботи.

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, доцент  
**Літвінов Олександр Сергійович,**  
Одеський національний економічний університет,  
доцент кафедри економіки підприємства та організації  
підприємницької діяльності;

кандидат економічних наук, доцент  
**Назарко Світлана Олексіївна,**  
Чернігівський інститут ім. Героїв Крут  
Міжнародної академії управління персоналом, заступник  
директора.

Захист дисертації відбудеться **15 травня 2020 року о 14<sup>30</sup>** на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 79.051.01 в Чернігівському національному технологічному університеті за адресою: 14035, м. Чернігів, вул. Шевченка, 95, ауд. І-224.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Чернігівського національного технологічного університету за адресою: 14035, м. Чернігів, вул. Шевченка, 95, читальний зал.

Автореферат розісланий **14 квітня 2020 року.**

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради,  
Д 79.051.01



І. В. Соломаха

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Реформування української системи охорони здоров'я, введення медичного страхування неминуче супроводжуються розвитком ринкових відносин у цій сфері. За цих обставин активізація підприємницької діяльності та впровадження сучасного менеджменту в медичній сфері набувають особливої актуальності.

Основною метою підприємництва є отримання прибутку, що можливо лише за умов здійснення ефективної господарської діяльності. Але для того щоб діяльність залишалася ефективною і позитивно розвивалася, необхідний якісний менеджмент, який здатний орієнтувати систему управління на отримання високих результатів із найменшими витратами ресурсів. Власне теорія управління ефективністю, що виникла наприкінці ХХ століття, покликана забезпечити такий рівень менеджменту на підприємствах медичної сфери діяльності.

Нині існує достатньо досліджень і розробок, які дозволяють реалізовувати основні положення теорії та методології управління ефективністю на підприємствах різних сфер діяльності. Серед них можна виділити роботи таких вітчизняних і закордонних учених, як М. Армстронг, А. Барон, Е. Барроуз, Т. Говорушко, А. Гончарук, Д. Джірасін, Дж. Грем, Р. Каплан, Н. Климаш, В. Куценко, О. Літвінов, С. Назарко, Е. Нілі, З. Раднор, С. Хатчінсон, С. Хетфілд, Е. Холдсворд та ін. Попри наявні дослідження сфера охорони здоров'я поки що досліджена недостатньо. Водночас соціальна важливість цієї сфери та зростання підприємницької активності в ній підвищують вимоги до забезпечення високої ефективності діяльності медичних підприємств та установ. У зв'язку з цим в Україні особливо гостро постає потреба у формуванні дієвого механізму управління ефективністю діяльності сфери охорони здоров'я в умовах започаткованої реформи.

Актуальність зазначених проблем, недостатній рівень їх наукової та прикладної розробки зумовили вибір теми дисертації, визначили мету, завдання та логіко-структурну побудову дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри бізнес-адміністрування і корпоративної безпеки Міжнародного гуманітарного університету за темою «Удосконалення механізмів управління ефективністю діяльності та інтенсифікації бізнес-процесів підприємств виробничого та невиробничого секторів економіки» (номер державної реєстрації 0115U001935). Зокрема автором у межах цієї теми особисто розроблено методичні підходи до створення ефективних команд у медичних установах, до проведення аналізу ефективності небюджетних та бюджетних медичних установ, до прийняття управлінського рішення в управлінні ефективністю медичних установ, а також системи тактичних та оперативних ключових індикаторів ефективності й мотивації персоналу медичних установ України. Крім того, окремі положення дисертації, зокрема, методологічні аспекти оцінки ефективності роботи медичних установ, було розроблено автором під час виконання НДР за темою «Методологія управління підприємствами різних організаційно-правових форм та форм власності» (номер державної реєстрації 0107U001146).

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є розробка теоретичних та організаційно-методичних підходів і науково-практичних рекомендацій щодо формування механізму управління ефективністю діяльності медичних підприємств та установ. Для досягнення цієї мети в роботі сформульовано та вирішено такі основні завдання:

- систематизація та узагальнення теоретико-методологічних аспектів управління ефективністю діяльності медичних підприємств та установ;
- розробка методичних підходів до аналізу ефективності небюджетних та бюджетних медичних підприємств та установ;
- емпіричне дослідження (діагностика, бенчмаркінг та факторний аналіз) ефективності діяльності медичних підприємств та установ;
- розробка теоретичних, методичних, організаційних та науково-практичних положень щодо формування механізму управління ефективністю діяльності медичних підприємств та установ.

*Об'єктом дослідження* є процес управління ефективністю діяльності медичних підприємств та установ.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретико-методологічних, методичних і прикладних питань управління ефективністю діяльності медичних підприємств та установ.

*Методи дослідження.* Методичним підґрунтям дослідження виступає сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, яка дозволила дослідити процеси та явища в їх взаємозв'язку й вирішити поставлені наукові та прикладні завдання. Серед загальнонаукових методів пізнання необхідно виділити історичний, діалектичний, індукції та дедукції, аналізу й синтезу, що використані для систематизації та узагальненні теоретико-методологічних аспектів управління ефективністю діяльності підприємства. Серед спеціальних методів у дослідженні активно використовувались: методи статистичного аналізу (для емпіричного дослідження динаміки та стану системи охорони здоров'я України, порівняльного аналізу показників соціально-економічної ефективності систем охорони здоров'я України та сусідніх країн); економіко-математичні методи, зокрема, математичне програмування (для оцінки та аналізу відносної ефективності діяльності медичних установ), метод найменших квадратів (для оцінки параметрів трифакторної виробничої функції); метод кореляційного аналізу (у дослідженні факторів мотивації різних груп персоналу медичних установ); методи економічного аналізу (для оцінки ефективності використання основних факторів операційної діяльності); графічний метод (для виявлення розбіжностей у мотивації для різних груп персоналу, моделювання механізму управління ефективністю); метод системних характеристик візуалізації (для представлення конкретних результатів досліджень).

*Інформаційну базу дослідження* склали Конституція України, закони України, постанови Кабінету Міністрів України, нормативно-правові акти, що регулюють діяльність медичних підприємств та установ, офіційні дані Державної служби статистики України, Міністерства охорони здоров'я України та Всесвітньої організації охорони здоров'я, фундаментальні положення та результати досліджень, які опубліковані в наукових роботах вітчизняних і закордонних дослідників, довідкова література, річні звіти вітчизняних та зарубіжних медичних компаній та установ, фінансово-господарська документація та дані управлінського обліку медичних закладів.

**Наукова новизна одержаних результатів** дослідження полягає в розвитку теоретико-методологічних підходів та розробці практичних рекомендацій щодо формування механізму управління ефективністю діяльності медичних підприємств та установ.

Основні результати дисертації, одержані особисто автором, які визначають її наукову новизну, полягають у наступному:

***вперше:***

– розроблено організаційний механізм управління ефективністю діяльності медичних підприємств та установ, що пов'язує авторські пропозиції щодо формування регіональних центрів медичної інформації з внутрішніми структурами, а також міжнародними асоціаціями, які забезпечують акумулювання даних про роботу медичних підприємств та установ, сприяють обміну даними й управлінськими технологіями та проведенню бенчмаркінгу, що в сукупності забезпечує стійке підвищення ефективності діяльності медичних підприємств та установ;

***удосконалено:***

– теоретико-методологічні положення управління ефективністю діяльності медичних підприємств та установ, що відрізняється від наявних підходів його дефініційним наповненням, визначенням взаємозв'язку між медичною, соціальною та економічною ефективністю, формулюванням характеристик, якими повинна володіти дієва система вимірювання та методів оцінки ефективності на основі бенчмаркінгу і його ключових індикаторів;

– методичні підходи щодо проведення аналізу економічної ефективності небюджетних та бюджетних медичних підприємств та установ, що на відміну від існуючої практики використовують непараметричні методи статистичного аналізу, зокрема базові та спеціальні моделі аналізу середовища функціонування, індекс сукупної факторної продуктивності Малмквіста, які забезпечують виконання важливих етапів процесу управління ефективністю діяльності, а саме оцінки, аналізу й підготовки управлінських рішень;

– систему мотивації персоналу вітчизняних медичних підприємств та установ, в якій використано результати авторського опитування медпрацівників та студентів-медиків, яка є основою механізму спонукання, що, у свою чергу, рухає економічний механізм управління ефективністю відповідної сфери економічної діяльності;

– прагматичний підхід до створення ефективних команд у медичних підприємствах та установах, що на відміну від наявних підходів, включає характеристики основних етапів і враховує специфіку роботи різних медичних закладів та психотипи їхніх працівників;

– критеріальні виміри процесу прийняття рішень в управлінні ефективністю, що дозволяє керівникам не інтуїтивно, а раціонально передбачати, що в порівнянні з відомою практикою спираються на кількісний аналіз та цілі управління;

***дістало подальший розвиток:***

- система контролю ефективності діяльності медичних підприємств та установ шляхом запровадження систем тактичних та оперативних ключових індикаторів, які в сукупності із запропонованим впровадженням інформаційних панелей дають змогу всебічно оцінювати прогнозовану медичну, соціальну, економічну, технічну та фінансову результативність роботи підприємств у режимі реального часу та допомагають керівникам оперативно реагувати на зміни у функціонуванні закладів і корегувати рішення, спрямовані на стійке зростання ефективності їхньої діяльності;

- сутнісні характеристики механізму управління ефективністю діяльності медичних закладів, зокрема, сформульовано поняття «механізм управління ефективністю діяльності медичного підприємства (установи)», та запропоновано операційну модель управління ефективністю діяльності з поетапним розкриттям порядку його функціонування.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в розробці рекомендацій щодо формування механізму управління ефективністю діяльності медичних установ. Основні наукові положення роботи доведено до рівня методичних рекомендацій, які можна використовувати в практиці господарювання медичних установ України.

До результатів, які мають найбільше практичне значення, належать такі, як система мотивації персоналу медичних установ; методичні підходи до управління ефективністю та створення ефективних команд у менеджменті медичних установах; системи ключових тактичних та оперативних індикаторів ефективності; запровадження системи бенчмаркінгу в проведенні аналізу економічної ефективності небюджетних та бюджетних медичних установ.

Отримані наукові результати впроваджені в діяльність ТОВ «Медичний центр «Містодент»» (довідка № 17-04 від 02.10.2017 р.) та ТОВ «Центр сучасної стоматології DG Clinic» (довідка № 181-1017 від 02.10.2017 р.), де вони забезпечують підвищення ефективності праці та господарської діяльності.

Результати дослідження використовуються в навчальному процесі при викладанні дисциплін «Економіка охорони здоров'я», «Менеджмент у галузі охорони здоров'я», «Управління проектами в галузі охорони здоров'я», «Інформаційні системи в менеджменті» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» в Міжнародному гуманітарному університеті (довідка № 45-97/14 від 27.09.2017 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Усі наукові розробки, представлені в дисертації, що виносяться на захист, є результатом власних досліджень і авторських здобутків. Це стосується також наукових праць, виданих автором за досліджуваною темою. Із наукових праць, виконаних у співавторстві, використано лише ті ідеї та положення, які є результатом особистої роботи автора і вказані в переліку основних публікацій.

**Апробація результатів дисертації.** Основні результати дослідження доповідались та одержали схвалення на Міжнародній науково-практичній конференції «Перспективи ефективних управлінських рішень в бізнесі та проектах» (м. Одеса, 2015 р.), I Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих учених «Гуманітарний та інноваційний ракурс професійної майстерності: пошуки молодих учених» (м. Одеса, 2015 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальные проблемы экономики и финансов на современном этапе развития» (м. Сочі, РФ, 2015 р.), I Міжнародній науково-практичній конференції «Фінансові аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання: сучасний стан та перспективи» (м. Одеса, 2015 р.), Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки» (м. Дніпропетровськ, 2016 р.), II Міжнародній науково-практичній конференції «Перспективи ефективних управлінських рішень в бізнесі та проектах» (м. Одеса, 2016 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Приоритеты и пути развития экономики и

финансов» (м. Сочі, РФ, 2016 р.), III Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки» (м. Дніпро, 2017 р.), III Міжнародній науково-практичній конференції «Перспективи ефективних управлінських рішень в бізнесі та проектах» (м. Одеса, 2017 р.), VI Міжнародній науково-практичній конференції «Перспективи ефективних управлінських рішень в бізнесі та проектах» (м. Одеса, 2017 р.).

**Публікації.** Основні результати досліджень опубліковано у 21 науковій праці, у тому числі: у 2 монографіях, 5 статтях у фахових наукових журналах та збірниках наукових праць, 4 – у наукових періодичних виданнях інших держав та виданнях, що включено до міжнародних наукометричних баз, 10 – у матеріалах конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 25,85 ум. друк. арк., з яких 5,49 ум. друк. арк. належать особисто автору.

**Обсяг і структура роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст викладено на 187 сторінках, у тому числі 25 таблиць на 10 сторінках, 26 рисунків на 12 сторінках. Список використаних джерел із 195 найменувань викладено на 21 сторінці, 7 додатків – на 10 сторінках.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертації, розглянуто доцільність розробки наукової проблеми, сформульовано мету й завдання дослідження, наведено основні результати дисертаційної роботи і рівень їхньої наукової новизни, а також викладене їхнє практичне значення.

У **першому розділі** – «**Теоретико-методологічні аспекти оцінки та управління ефективністю діяльності медичних підприємств та установ**» – встановлено, що в умовах комерціалізації охорони здоров'я підхід, пов'язаний із пріоритетним формуванням нових медичних підприємств та установ, досягненням медичної та соціальної ефективності в їхній роботі, є не зовсім коректним.

Дисертантом доведено, що економічна ефективність сфери надання медичних послуг – це наукова категорія, яка виражає здатність медичного закладу досягати поставлених цілей з оптимальними витратами ресурсів, що найбільш повно забезпечують не лише реалізацію інтересів власників, але і збереження здорової нації як найбільш вагомого економічного багатства нації.

Встановлено, що в більшості країн охорона здоров'я характеризується внутрішнім конфліктом між сильним традиційним ієрархічним управлінням професійною діяльністю та сучасними підприємствами й установами з надання послуг у медичній сфері.

Досліджуючи теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності діяльності медичних підприємств та установ, дисертант встановив, що діюча в Україні система охорони здоров'я не може бути результативною, оскільки економічні критерії навіть не розглядаються при оцінці ефективності роботи господарюючих суб'єктів та персоналу. В умовах, коли показники економічної ефективності не розраховуються, не нормуються і не плануються, окремі медичні заклади та вся сфера діяльності приречені бути ресурсоемними й низькоефективними.

У межах дисертаційного дослідження проведено критичний аналіз існуючих систем вимірювання ефективності та сформульовані основні принципи, закономірності та науково-методичний концепт, якими повинна володіти дієва система вимірювання ефективності (рис. 1).



**Рис. 1. Система принципів, закономірностей та методів управління ефективністю діяльності медичних підприємств та установ**

*Джерело: розроблено автором.*

Аргументовано, що процеси відходу від централізованого управління системою охорони здоров'я, посилення комерціалізації цієї сфери діяльності й орієнтації її на конкретного споживача медичних послуг, безумовно, призведуть до підвищення конкуренції між медичними підприємствами та установами. Перенесення центру прийняття рішень із центральних та місцевих органів влади на рівень менеджменту медичних підприємств та установ вимагає перегляду підходів до оцінки ефективності їхньої діяльності. На думку автора, для вітчизняної практики корисним буде накопичений закордонний досвід управління і критерії оцінки ефективності медичних підприємств та установ, в яких вони розглядаються як суб'єкти прийняття управлінських рішень.

Аналізуючи наявні методичні підходи, дисертант доводить, що для оцінювання ефективності діяльності медичних підприємств та установ різного типу та форм власності доцільно застосовувати метод аналізу середовища функціонування (АСФ), який дозволяє використовувати перелік вхідних ресурсів і вихідних параметрів їхньої роботи.



Дослідження теоретичних засад управління ефективністю діяльності медичних закладів дали змогу автору дійти висновку, що для успіху роботи медичних підприємств особливу вагомість має психологічний стан співробітників, тобто поведінкова складова, особливо медичного персоналу та фахівців споріднених напрямів реабілітації та оздоровлення людей.

На переконання дисертанта, дефініційна сутність управління ефективністю діяльності медичних підприємств та установ треба розуміти як системний і циклічний процес удосконалення різних аспектів діяльності, що включає планування, оцінювання, моніторинг результатів роботи й управління поведінкою працівників.

При цьому управління ефективністю має ґрунтуватися на використанні як екзогенних, так і ендогенних мотивацій та стимулів для успішної роботи медперсоналу та менеджерів медичних закладів, а також поліпшення транспарентності їхньої діяльності. Причому, якщо технічний персонал може бути досить вмотивованим, завдяки внутрішнім можливостям медичних працівників, то для менеджерів необхідно задіяти всілякі заохочення, незалежно від джерел їх походження.

З огляду на те, що найбільш поширеним методом управління ефективністю в охороні здоров'я за кордоном є збалансована система показників (ЗСП) з використанням ключових індикаторів ефективності (КІЕ), дисертантом запропоновано обґрунтований їх набір для оцінки ефективності діяльності вітчизняних медичних підприємств та установ.

Попри суттєві відмінності в менеджменті, у системі КІЕ для вітчизняних медичних підприємств та установ необхідно: враховувати специфіку їхньої роботи; виробити дієву систему спонукань, що сприяє формуванню у менеджерів і персоналу поведінки, необхідної для успішної реалізації стратегії і цілей; формування дієвого механізму стратегічного управління ефективністю вітчизняних підприємств та установ охорони здоров'я.

Автор переконливо доводить, що бенчмаркінг істотно збільшує можливості управління ефективністю, пошук внутрішніх резервів закладів охорони здоров'я, спрямовуючи їх у інноваційно-інвестиційне русло.

У другому розділі – **«Емпіричне дослідження ефективності діяльності медичних підприємств та установ»** – встановлено, що впродовж трансформаційного періоду, кількісні показники, які характеризують забезпеченість населення лікарняними ліжками і медичними установами, погіршилися майже вдвічі.

Автором констатовано, що в Україні функціонує система охорони здоров'я, створена за попередніх суспільних систем, існування якої в ринкових умовах є проблематичним, оскільки вона вимагає нових підходів до фінансування і управління ресурсами. Структура медичних послуг за цією системою деформована – на первинному рівні починається і закінчується лікування менше третини всіх випадків, при цьому домінує спеціалізована і стаціонарна медична допомога.

Результати порівняльного аналізу показників соціально-економічної ефективності системи охорони здоров'я України та сусідніх країн, вказують на те, що внаслідок низького рівня якості життя Україна має найвищий серед країн Східної Європи фінансовий важіль для збереження та продовження життя людей. Тобто кожна грошова одиниця, вкладена у вітчизняну систему охорони здоров'я, дає найвищий приріст очікуваного та збереженого життя населення країни різних вікових

груп. Проте через відносно низькі інвестиції в медичну сферу українці в середньому втрачають 0,5 % життя від хвороб і травм. За цим показником найкраща ситуація в Польщі, а найгірша – у Росії, де такі втрати ще вище, ніж в Україні.

За результатами аналізу економічної ефективності діяльності небюджетних медичних установ України, проведеного за запропонованою автором методикою, встановлено, що впродовж 2013–2018 рр.:

- мало місце погіршення результативності та ефективності роботи небюджетних медичних закладів України;

- найефективніше у сфері охорони здоров'я працювали медичні центри (комплекси, інститути), насамперед у м. Києві; найменш ефективно працювали лікувально-оздоровчі комплекси, а санаторії мали середній рівень ефективності;

- у досліджуваній вибірці загалом відбувалося поліпшення ефективності масштабу, значення якої в середньому зросла з 0,742 до 0,860. Кілька установ досягли оптимального (ефективного) розміру своєї діяльності. Однак зміна характеру ефекту масштабу зі зростаючого на спадний, свідчить про те, що небюджетний сектор системи охорони здоров'я України, насамперед за рахунок великих санаторних об'єднань, виявився дещо завищеним;

- у досліджуваному сегменті загалом відбувалося скорочення сукупної факторної продуктивності, переважно через негативні технологічні зміни, що призвели до зсуву операційної границі ефективності (табл. 1). Лише двом столичним медичним центрам вдалося одночасно забезпечити високу ефективність, зростання сукупної факторної продуктивності і поліпшення операційних технологій, а найгірші технологічні зрушення спостерігалися в санаторному секторі системи охорони здоров'я.

Таблиця 1

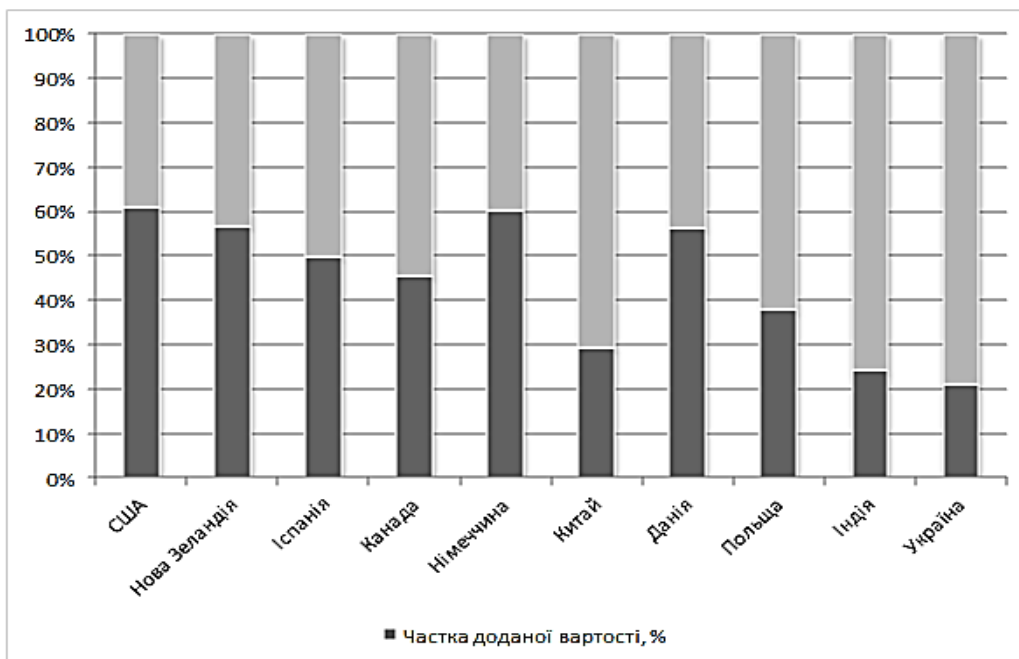
### Індекс сукупної факторної продуктивності Малмквіста та його компоненти

Назва установи	Індекс СФП Малмквіста, $M_i$	Зміна ефективності, $EC$	Технологічні зміни, $TC$
ПрАТ «Медичний центр “Добробут”»	1,242	1,000	1,242
ПрАТ «Інститут репродуктивної медицини»	1,023	1,000	1,023
ТОВ «Санаторій “Борисфен”»	0,701	1,077	0,651
ПрАТ «Медичний комплекс “Сирець”»	0,893	1,216	0,735
ПрАТ «Санаторій “Мошногір'я”»	0,544	0,974	0,559
ПрАТ «Санаторно-готельний комплекс “Дніпро-Бескід”»	1,206	1,892	0,638
ТОВ «Санаторний комплекс “Деренівська купель”»	1,172	1,545	0,759
ПрАТ «Приазовкурорт»	0,969	1,522	0,637
ПрАТ «Миргородкурорт»	0,984	1,995	0,493
ПрАТ «Трускавецькурорт»	0,876	1,555	0,563
ПрАТ «Дитячий оздоровчо-санаторний комплекс “Нива”»	1,337	0,970	1,378
ПрАТ «Лікувально-оздоровчий комплекс “Айвазовське”»	0,394	0,579	0,682
<i>У середньому за вибіркою</i>	<i>0,897</i>	<i>1,210</i>	<i>0,741</i>

*Джерело: розроблено автором на підставі власних досліджень.*

Встановлено також, що через стрімке падіння обсягів надання медичних послуг мало місце падіння всіх середніх показників ефективності використання ресурсів, а саме основних фондів і сукупних активів, зростання собівартості послуг, що надаються в більшості установ, незважаючи на значне скорочення персоналу. Виявлене зниження внутрішнього секторального потенціалу свідчить про вичерпання значної частини внутрішніх резервів вітчизняних небюджетних медичних підприємств;

Аналіз ефективності за даними 56 міжнародних медичних компаній із 10 країн встановив, що країни, які розвиваються, створюють значно менше доданої вартості в секторі охорони здоров'я, ніж розвинені (рис. 2). Це пов'язано передусім із відносно невисоким рівнем оплати праці персоналу медичних установ у країнах, що розвиваються, а також відносно низькою вартістю наданих медичних послуг, що знижує їхні доходи. На жаль, Україна виявилась гіршою за всіма розглянутими показниками.



**Рис. 2. Середня частка доданої вартості в небюджетному секторі охорони здоров'я різних країн**

*Джерело: розроблено автором.*

По кожному з вітчизняних підприємств встановлені компанії-еталони, які найбільше підходять для здійснення бенчмаркінгу та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності їхньої діяльності.

За результатами аналізу ефективності діяльності бюджетних медичних установ м. Одеса, проведеного за запропонованою автором методикою, доведено, що:

- більшість установ перебуває на межі ефективності, а їхні показники ефективності незначно відхиляються від середнього рівня, що свідчить про відносну стабільність даного сектору;

- відмінною рисою бюджетних медичних установ є те, що жодна з них не має зростаючого ефекту масштабу. Це означає, що для забезпечення зростання ефективності бюджетного сектору охорони здоров'я м. Одеса необхідне скорочення його масштабів. Причому цей фактор є визначальним для переважної більшості неефективних установ вибірки;

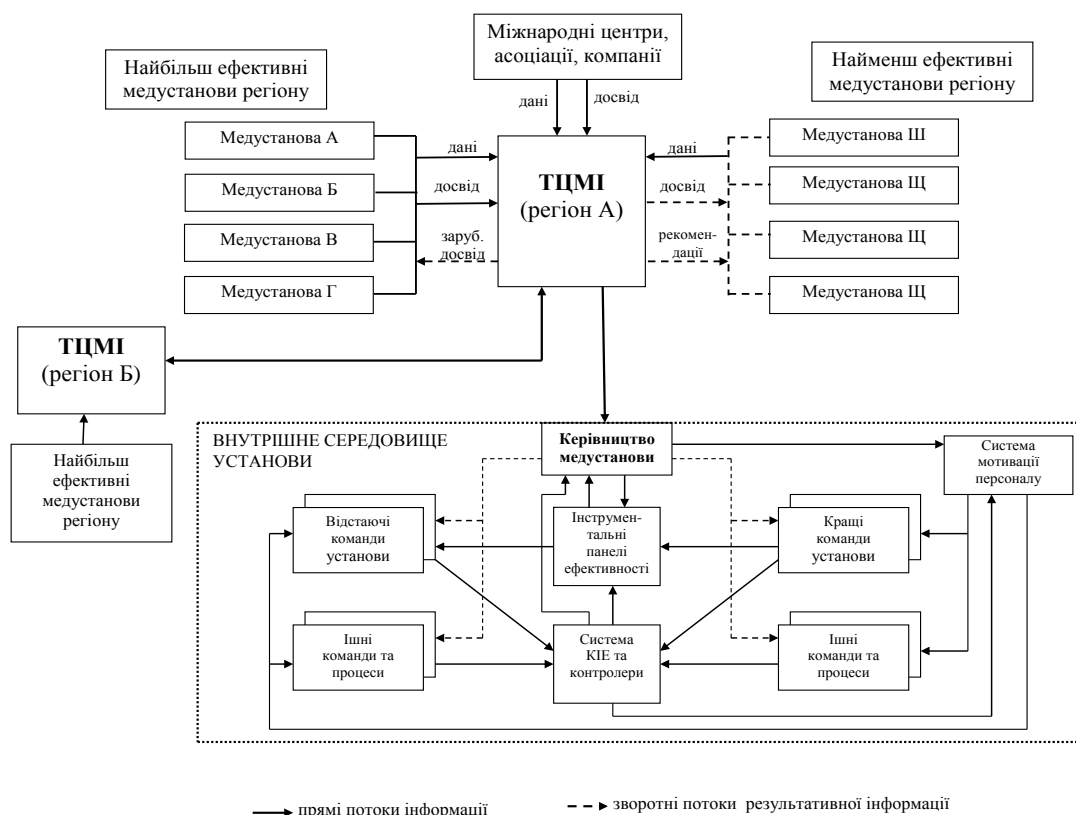
- є істотні резерви скорочення бюджетного фінансування за рахунок його неефективного використання, а також порівняно невеликі резерви скорочення чисельності персоналу й ліжок-місць. Повне використання виявлених резервів дозволить підвищити ефективність роботи бюджетного сектору охорони здоров'я м. Одеси на 7,9 %.

Незважаючи на те, що внутрішній потенціал зростання ефективності цього сегмента не настільки великий, його можна підвищити шляхом реформування системи охорони здоров'я, комерціалізації його діяльності та введення системи страхової медицини.

Упродовж дослідження автором встановлено, що діюча система охорони здоров'я в Україні потребує управлінських і організаційних заходів, спрямованих на її реформування.

У третьому розділі – «**Науково-практичні аспекти формування механізму управління ефективністю діяльності медичних підприємств та установ**» – визначено, що механізм управління ефективністю діяльності медичних підприємств та установ являє собою систему методів, операцій, організаційних удосконалень і їх взаємозв'язків, що визначають зміст процесу управління ефективністю.

Автором обґрунтовано створення територіальних центрів медичної інформації (ТЦМІ) у складі департаментів охорони здоров'я, які акумулюють інформацію про роботу медичних установ на субнаціональному та субрегіональному рівнях, яка використовується для проведення бенчмаркінгу ефективності, у здійсненні якого зацікавлені не тільки керівники медичних підприємств та установ, але і владні структури з метою поліпшення рівня медичного обслуговування населення (рис. 3).



**Рис. 3. Організаційний механізм забезпечення бенчмаркінгу ефективного функціонування медичних підприємств та установ**

*Джерело: розроблено автором.*

Автором запропоновано модель організаційного механізму управління ефективністю діяльності медичного закладу, яка пов'язує такі центри між собою, а також із внутрішніми медзакладами різної організаційно-правової форми, а також із міжнародними центрами, асоціаціями та компаніями.

На рівні медичних підприємств та установ, на погляд дисертанта, доцільно запровадити систему управління ефективністю їхньої діяльності, що передбачає етапність їх застосування від створення команд до реалізації управлінських рішень.

Для реалізації кожного із 12 етапів автором запропоновано певні методичні положення, серед яких:

- систему мотивації персоналу, яка заснована на проведенню автором опитуванні медпрацівників та здобувачів вищої освіти закладів вищої освіти м. Одеси і є основною мотиваційного механізму;

- критерії створення ефективних команд у медичних установах, що включає п'ять основних етапів і враховує специфіку роботи різних медустанов і психотипи людей;

- методику проведення поглибленого аналізу економічної ефективності бюджетних установ і небюджетних медичних підприємств, що використовують різні моделі АСФ;

- алгоритм прийняття управлінських рішень у контексті ефективності раціональних візії і цілей управління;

- систему ключових індикаторів ефективності (КІЕ), яка включає 13 груп і 58 індикаторів, розрахованих на перманентність оцінювання, які в сукупності всебічно характеризують ефективність роботи медичного закладу;

- підходи до формування оперативних КІЕ, які в режимі реального часу допомагають менеджменту постійно реагувати на зміни та приймати своєчасні управлінські рішення.

Автором також запропоновано впровадження інструментальних панелей ефективності в діяльність вітчизняних медичних підприємств та установ.

У дисертаційному дослідженні акцентовано увагу на особливостях управління ефективністю діяльності медичних підприємств та установ у модернізаційних умовах, зумовлених медичною реформою, як стратегічного етапу переходу до повноцінного запровадження страхової медицини в Україні.

Нині, коли держава розпочала другий етап медичної реформи, коли в умовах обмеженості фінансових ресурсів на ринок надання послуг на конкурентних засадах виходять заклади, які надають стаціонарну медичну допомогу різних форм власності та організаційно-правової побудови.

За цих обставин, на переконання автора, мають бути чітко розмежовані сфери та функції управління діяльністю медичних підприємств та установ на національному, територіальному рівнях та рівні людини, а також критерії ефективності їх функціонування (рис. 4).



**Рис. 4. Управлінська модель функціонування підприємств та установ медицини й охорони здоров'я в модернізаційних умовах**

*Джерело: розроблено автором.*

Особливої уваги ці процеси набувають в умовах реалізації нинішньої стратегії щодо децентралізації владних повноважень.

Епідемічна ситуація в країні, продиктована пандемією коронавірусу переконливо засвідчила, що без координації управління соціогуманітарною сферою з боку місцевих органів виконавчої влади та ефективного функціонування інститутів громадянського суспільства бажаного ефекту досягти неможливо.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі представлено результати теоретико-методологічного обґрунтування та емпіричного дослідження, а також сформульовано авторське бачення шляхів вирішення важливого науково-практичного завдання щодо формування механізму управління ефективністю діяльності медичних підприємств та установ. Основні наукові та практичні результати, а також рекомендації щодо їх використання є такими:

1. Доведено, що у сфері охорони здоров'я треба виділити три основних типи ефективності: соціальну; медичну; економічну. В умовах комерціалізації підхід, пов'язаний із пріоритетним досягненням соціальної ефективності в роботі медичних підприємств та установ, є не зовсім коректним, оскільки саме економічна ефективність у ринкових умовах функціонування визначає життєздатність, можливості й перспективи їхнього розвитку. Економічна ефективність – це наукова категорія, що виражає здатність медичного закладу досягати поставлених стратегічних і тактичних цілей з оптимальними витратами ресурсів, які найбільш повно забезпечують реалізацію інтересів його власників.

2. Критичний аналіз існуючих систем вимірювання ефективності організації дозволив сформулювати такі характеристики, якими необхідно керуватись при вимірюванні ефективності: достовірність, надійність і простота у використанні; зв'язок зі стратегією і цілями господарюючого суб'єкта; чутливість до змін зовнішнього і внутрішнього середовища порівняння і моніторинг досягнутих результатів, включаючи міжнародний досвід.

Засвідчено, що процеси відходу від централізованого управління системою охорони здоров'я, посилення комерціалізації діяльності підприємств та установ з орієнтацією на споживача медичних послуг, безумовно, приведуть до підвищення конкуренції у цій сфері. Перенесення центру прийняття рішень від центральних органів влади в бік менеджменту медичних підприємств та установ вимагає перегляду підходів до оцінки ефективності їхньої діяльності з урахуванням методу аналізу середовища функціонування (АСФ), який дозволяє використовувати вхідні ресурси й вихідні параметри (результати).

3. Запропоновано авторське трактування поняття «управління ефективністю діяльності медичного закладу» як систематичний і безперервний (циклічний) процес удосконалення різних аспектів практики господарювання, що включає планування, організацію, мотивацію і контроль результатів функціонування підприємств та установ і забезпечення їхнього стратегічного розвитку з урахуванням потреб

населення. Для досягнення всезростаючого рівня ефективності, медичні підприємства та установи та їхні підрозділи повинні очолювати професійні менеджери, які мають відповідний рівень компетентностей.

Визначено, що в закордонній практиці найбільш поширеним методом управління ефективністю в охороні здоров'я є збалансована система показників (ЗСП) з використанням ключових індикаторів ефективності (КІЕ), які у поєднанні із системою бенчмаркінгу істотно збільшують можливості управління ефективністю, через використання внутрішніх і зовнішніх резервів медичного закладу.

4. Обґрунтовано доведено, що впродовж трансформаційного періоду кількісні показники, що характеризують забезпеченість населення лікарняними ліжками погіршилися майже вдвічі. Таке скорочення могло бути виправданим у разі порівнянного скорочення захворюваності й поліпшення здоров'я населення, чого в реальній практиці не сталося. Крім того, кадрове забезпечення системи охорони здоров'я також істотно погіршилось, що свідчить про ослаблення системи охорони здоров'я і зниженні її захисної функції, а звідси скорочення тривалості життя від народження та скорочення загальної чисельності населення.

5. За результатами аналізу економічної ефективності діяльності небюджетних медичних установ України з використанням запропонованої автором методики виявлено, що за останні роки мало місце погіршення результативності та ефективності роботи небюджетних медичних установ України, тоді як столичні медичні центри (комплекси) працювали з вищими критеріями результативності, найменш ефективно працювали лікувально-оздоровчі комплекси, а санаторії та їхні комплекси мали середні показники.

6. Запропоновано механізм управління ефективністю діяльності медичних підприємств та установ як систему методів, операцій, організаційної побудови і їх взаємозв'язків, що загалом вирішують основне завдання, а саме забезпечення стійкого збереження здоров'я нації.

Автором обґрунтовано доцільність і необхідність модернізації інституціонального середовища, а також створення територіальних центрів медичної інформації, які акумулюють дані про стан громадського здоров'я та роботу медичних установ регіону для проведення бенчмаркінгу ефективності, в здійсненні якого зацікавлені не лише господарюючі суб'єкти, а й місцева влада та інститути громадянського суспільства, що прагнуть поліпшити рівень медичного обслуговування населення та наростити рівень людського капіталу.

7. Доведено необхідність запровадження в практику діяльності медичних підприємств та установ певні методичні положення, що містить систему мотивації медичного персоналу, підходи до створення ефективних команд у медичних закладах, а також модернізації управлінської діяльності в сучасних умовах.



## ОСНОВНІ ПУБЛІКАЦІЇ АВТОРА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Монографії*

1. Contemporary Practices of Business Management / Dr. S. M. Anas Iqbal, N. Chaturvedi (Ed.). Indore: Acumen Creations, 2016. 450 p. (*Особистий внесок здобувача: обґрунтовано використання бенчмаркінгу в управлінні ефективністю у охороні здоров'я. – § 4 – С. 19–22*). (0,56 д.а.)

2. Соціально-економічний та технічний розвиток підприємств: проблеми, рішення, оцінка ефективності: монографія / за заг. ред. Л. М. Савчук. Дніпропетровськ: Пороги, 2016. 553 с. (*Особистий внесок здобувача: викладено методологічні аспекти оцінки ефективності роботи медичних установ. – § 3.9 – С. 254–260*). (0,43 д.а.)

### *Публікації в наукових фахових виданнях*

3. Алшарф **И. А. М.**, Гончарук А. Г. Управление эффективностью деятельности медицинских учреждений. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 8. С. 17–21 (0,52 д.а.). (*Особистий внесок здобувача: визначено основні методичні підходи до управління ефективністю діяльності медичних установ*). (0,36 д.а.)

4. Алшарф И. А. М. Теоретико-методологические подходы к оценке эффективности деятельности медицинских учреждений. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. Червень. URL: <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/52.pdf>. (0,74 д.а.)

5. Алшарф И. А. М. Об эффективности небюджетного сектора системы здравоохранения. *Економічний форум*. 2017. №2. С. 171–175. (0,48 д.а.)

6. Алшарф И. А. М. Контроль та управління ефективністю діяльності медичних закладів. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*: зб. наук. праць. Мукачево: Вид-во МДУ, 2017. Вип. 2(8). С. 171–175. (0,58 д.а.)

7. Алшарф И. А. М. Механизм управления эффективностью деятельности медицинских учреждений. *Економічний форум*. 2017. № 3. С. 123–127. (0,59 д.а.)

### *Публікації у зарубіжних наукових виданнях та виданнях, що включено до міжнародних наукометричних баз*

8. Goncharuk A. G., Lazareva N. O., **Alsharf I. A. M.** Benchmarking as a Performance Management Method. *Polish Journal of Management Studies*. 2015. Vol. 11, No. 2. P. 27–36 (0,72 д.а.). (*Особистий внесок здобувача: визначено переваги використання бенчмаркінгу в управлінні ефективністю*). (0,24 д.а.)

9. Алшарф И. А. М. Управление эффективностью в сфере здравоохранения. *Journal of Applied Management and Investments*. 2015. Vol. 4, No. 1. P. 45–52. (0,58 д.а.)

10. Алшарф И. А. М. Методические подходы к управлению эффективностью деятельности учреждений здравоохранения. *Национальные экономики в условиях глобальных и локальных трансформаций: сборник научных трудов / под ред. Г. Б. Клейнера, Э. В. Соболева, В. В. Сорокожердьева*. Москва: Научно-исследовательский институт истории, экономики и права, 2015. С. 34-44. (0,82 д.а.)

11. Alsharf I. A. M. Efficiency of Public Healthcare: A Case of Odessa Hospitals. *Journal of Applied Management and Investments*. 2017. Vol. 6, No. 2. P. 77–81. (0,50 д.а.)

### **Матеріали наукових конференцій**

12. Алшарф И. А. М. Эффективность деятельности медицинских учреждений. *Гуманітарний та інноваційний ракурс професійної майстерності: пошуки молодих учених*: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених (м. Одеса, 24 квітня 2015 року): у 3 ч. Одеса: Міжнародний гуманітарний університет, 2015. Ч. II. С. 117-120. (0,25 д.а.)

13. Алшарф И. А. М. Управление эффективностью деятельности медицинских учреждений. *Актуальные проблемы экономики и финансов на современном этапе развития*: статьи выступлений на секциях международной науч.-практ. конф., г. Сочи, 28–31 мая 2015 года / под ред. д.э.н., профессора Т. Е. Гварлиани. Сочи: Научный издательский дом «Исследователь», 2015. С. 88–90. (0,18 д.а.)

14. Alsharf I. A. M. Using Benchmarking in Performance Management. *Перспективи ефективних управлінських рішень в бізнесі та проектах*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (15-16 жовтня 2015 р.). Одеса: Фенікс, 2015. С. 121–122. (0,12 д.а.)

15. Алшарф И. А. М. О методах измерения эффективности работы медицинских учреждений. *Фінансові аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання: сучасний стан та перспективи*: збірник матеріалів I Міжнародної науково-практичної конференції 25-26 грудня 2015 року м. Одеса. Одеса: Бондаренко М. О., 2015. С. 66–68. (0,20 д.а.)

16. Алшарф И. А. М. Применение системы КРІ в управлении эффективностью деятельности медицинских учреждений. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки*: збірник наукових праць за матеріалами Всеукраїнської науково-практичної конференції (12-13 квітня 2016 р. м. Дніпропетровськ). Дніпропетровськ: НМАУ, 2016. Ч. 2. С. 34-40. (0,28 д.а.)

17. Алшарф И. А. М. Методология оценки эффективности деятельности медицинских учреждений. *Перспективи ефективних управлінських рішень в бізнесі та проектах*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (29-30 вересня 2016 р.). Одеса: Фенікс, 2016. С. 143–146. (0,26 д.а.)

18. Алшарф И. А. М. Типология эффективности в здравоохранении. *Приоритеты и пути развития экономики и финансов*: материалы междунар. науч.-практ. конференции (5-9 декабря 2016 р.). Сочи: РИЦ ФГБОУ ВО «СГУ», 2017. С. 266–270. (0,26 д.а.)

19. Алшарф И. А. М. Методические аспекты оценки эффективности деятельности медицинских учреждений. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки*: збірник наукових статей за матеріалами III Всеукраїнської науково-практичної конференції (13-14 квітня 2017 р.). Дніпро: НМетАУ, 2017. Ч. 1. С. 315–321. (0,28 д.а.)

20. Алшарф И.А.М. Мотивация персонала медицинских учреждений. *Перспективи ефективних управлінських рішень в бізнесі та проектах*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (14-15 вересня 2017 р.). Одеса: Фенікс, 2017. С. 93–95. (0,23 д.а.)

## АНОТАЦІЯ

**Алшарф І. А. М. Формування механізму управління ефективністю діяльності медичних закладів. – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Міжнародний гуманітарний університет, Одеса, 2020.

У дисертації запропоновано теоретичні та організаційно-методичні підходи й науково-практичні рекомендації щодо формування механізму управління ефективністю діяльності медичних установ. Уперше розроблено організаційний механізм управління ефективністю діяльності медичної установи, що пов'язує запропоновані автором територіальні центри медичної інформації з внутрішніми структурами (командами) установи, а також міжнародними асоціаціями, які забезпечують акумулювання даних про роботу кращих медичних закладів, сприяють обміну даними й управлінськими технологіями та проведенню бенчмаркінгу ефективності. Удосконалено теоретико-методологічні положення управління ефективністю діяльності медичних підприємств та установ через уточнення його сутності та виділення основних підходів до його розуміння. Розроблено методичні підходи до проведення аналізу економічної ефективності небюджетних та бюджетних медичних установ, що використовують непараметричні методи статистичного аналізу, зокрема базові та спеціальні моделі аналізу середовища функціонування, індекс сукупної факторної продуктивності Малмквіста та інструменти міжнародного бенчмаркінгу, які забезпечують виконання важливих етапів процесу управління ефективністю діяльності медичних установ – оцінка, аналіз і підготовка управлінських рішень. Запропоновано систему мотивації персоналу медичних установ України, в якій використано результати проведеного опитування медпрацівників та студентів-медиків, що складає основу мотиваційного механізму. Розроблено методичний підхід до створення ефективних команд в медичних установах, що на відміну від наявних підходів, включає п'ять основних етапів і враховує специфіку роботи різних медичних установ та психотипи працівників. Запропоновано методичний підхід до прийняття рішень в управлінні ефективністю медичних підприємств та установ, удосконалено систему оцінки та контролю шляхом запровадження тактичних та оперативних ключових індикаторів ефективності. У роботі також викладено теоретичні та науково-практичні положення щодо формування механізму управління ефективністю діяльності медичних закладів, запропоновано управлінську модель функціонування медичних закладів у модернізаційних умовах.

**Ключові слова:** управління ефективністю, механізм управління, мотивація, бенчмаркінг, модернізація, ефективність, менеджмент, децентралізація.

## SUMMARY

### **Alsharf I. A. M. Forming the mechanism of performance management for medical institutions. – Manuscript.**

Thesis for scientific degree of Candidate of Economic Sciences (PhD); Speciality 08.00.04 – Economy and management of the enterprises. – International Humanitarian University, Odesa, 2020.

The dissertation proposes a number of theoretical and organizational methodological approaches and scientific and practical recommendations regarding the formation of a mechanism for managing the performance of medical institutions. For the first time an organizational mechanism for managing the performance of a medical institution is developed. This mechanism binds regional centers of medical information with the internal structures (teams) of the institution proposed by the author, as well as international associations that provide the data about the work of medical institutions of the region, facilitate the exchange of data and management technologies, and conducting performance benchmarking, which collectively organizationally ensures a steady increase of the efficiency of medical institutions. The theoretical and methodological approaches to the performance management for medical institutions' are improved by clarifying its essence and identifying the main approaches to its understanding, identifying the relationship between medical, social and economic efficiency, formulating the characteristics that should have an effective system of performance measurement, selecting the most appropriate methods for performance measurement and management in medical institutions, namely key performance indicators and benchmarking. The methodical approaches to the analysis of economic efficiency of non-budget and budget medical institutions are developed, which, in contrast to existing approaches, use nonparametric methods of statistical analysis, in particular, the basic and special models of the data envelopment analysis, Malmquist total factor productivity index, and instruments of international benchmarking, which ensure the fulfillment of important stages of the process of performance management for medical institutions – an evaluation, analysis and making managerial decisions. The system of personnel motivation for Ukrainian medical institutions is developed. It uses the results of the survey of the medical staff and students conducted by the author, and forms the basis of the motivational mechanism that provides the movement of the organizational mechanism, and this, in turn, is driven by an economic mechanism for managing the performance of the medical institution. A methodical approach for the creation of effective teams in medical institutions is developed. In contrast to existing approaches it includes five main stages and takes into account the specifics of the work of various medical institutions and psychotypes of medical workers. The methodical approach to making managerial decisions in the performance management of medical institutions is proposed. It includes five main stages and allows managers to take non-intuitive, but rational managerial decisions based on quantitative analysis and performance management goals. The system for evaluating and controlling the performance of medical institutions is improved through the introduction of tactical and operational key performance indicators, which together with the proposed introduction of performance dashboards comprehensively assess the medical, social, economic, technical

and financial efficiencies of medical institutions. This system in real time helps the manager respond promptly to changes in the work of institution and make timely managerial decisions aimed at sustainable growth of the efficiency of medical institution. The dissertation also describes theoretical and scientific-practical approaches for the formation of a mechanism for performance management on medical institutions, in particular, the concept of «the mechanism for performance management on a medical institution» is formulated, the establishment of regional medical information centers is grounded, an operating model for managing the performance of medical institutions and a step-by-step approach the order of its functioning are presented.

**Keywords:** performance management, management mechanism, motivation, benchmarking, modernization, efficiency, management, decentralization.

Підписано до друку 13.04.2020 р. Формат 60×84/16.  
Папір офсетний. Друк різнографія. Умов. др. арк. 0,9.  
Тираж 100 пр. Зам. № 505/20.

---

Редакційно-видавничий відділ  
Чернігівського національного технологічного університету  
14035, Україна, м. Чернігів, вул. Шевченка, 95  
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів  
видавничої продукції серія ДК № 4802 від 01.12.2014 р.