

УДК 65.012

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.27>**Дума О.І.**

старший викладач кафедри адміністративного  
та фінансового менеджменту,  
Національний університет "Львівська політехніка"  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3799-1253>

**Курчаба О.В.**

магістр,  
Національний університет "Львівська політехніка"  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-2028-1475>

**Duma Oleh, Kurchaba Olha**  
Lviv Polytechnic National University

## МОДЕЛЬ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНИМ ЗАКЛАДОМ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

### MODEL FOR ASSESSING THE EFFICIENCY OF THE MANAGEMENT OF A MEDICAL FACILITY IN THE CONDITIONS OF THE REFORM OF THE HEALTHCARE INDUSTRY

У ході дослідження було опрацьовано понятійний апарат за темою дослідження, зокрема досліджено визначення «ефективності» та методу оцінювання ефективності управління підприємством. Розглянуто групи методів оцінювання ефективності керівництва з акцентування уваги на найбільш актуальних розробках за темою досліджень зокрема збалансованій матриці вимірювання ефективності Е. Кігана та збалансованій системі показників Д. Нортон та Р. Капланом, які можуть бути використані для вирішення наукової проблеми за темою дослідження. У статті значну увагу приділено описанню особливостей медичної галузі та наслідків проведених реформ з точки зору оцінювання ефективності управління медичним закладом. Результатом дослідження є розроблена та обґрунтована модель оцінювання ефективності керівництва медичним закладом із виокремлення структури показників за чотирма компонентами ефективності: організаційною, економічною, соціальною та медичною. Кожну компоненту ефективності детально описано та визначено механізм застосування моделі в практичних умовах.

**Ключові слова:** ефективність керівництва, методи оцінювання ефективності, економічна ефективність керівництва, медична ефективність, соціальна ефективність, організаційна ефективність, модель оцінювання ефективності керівництва медичним закладом.

Scientific research focuses on a terms and definitions provided by Ukrainian and foreign researchers, in particular, the definition of "efficiency" and the "method of evaluating the efficiency of enterprise management" were studied. The groups of methods for evaluating the management's efficiency are considered, focusing on the most relevant developments on the topic of research, in particular, the balanced matrix of efficiency measurement by E. Keegan and the balanced system of indicators by D. Norton and R. Kaplan, which can be used to solve a scientific problem on the topic of research. In the article, considerable attention is focused on the description of the peculiarities of the medical industry and the consequences of the implemented reforms from the point of view of evaluating the efficiency of the management of a medical institution. The result of the research is a developed and substantiated model for evaluating the efficiency of the management of a medical institution, with the separation of the structure of indicators according to four components of effectiveness: organizational, economic, social and medical. Each efficiency component is described in detail and the mechanism of applying the model in practical conditions is defined. The presented results of the study are the application of tools and economic modeling to the efficiency of the medical organization. When developing the model, the developed MET - method of evaluating management effectiveness was taken into account.

*the model was adapted to the specifics of the medical field, and an additional component of the model component focused on medical effectiveness was determined. The article substantiates and reflects the influence of the medical effectiveness of the medical institution and the economic, organizational and social effectiveness of the management. The developed directions for the analysis of the effectiveness of the management of the medical institution and the proposed indicators make it possible to carry out a comprehensive assessment of the effectiveness of the management of the medical institution.*

**Key words:** *efficiency management, methods of evaluating efficiency, economic efficiency of management, medical efficiency, social efficiency, organizational efficiency, model of evaluating the efficiency of management of a medical institution.*

**Постановка проблеми.** Сфера охорони здоров'я відноситься до винятково важливого аспекту реалізації політики держави у соціальному напрямі. В результаті реформування медицини, медичні підприємства отримали низку можливостей, реалізація яких залежить саме від ефективного керівництва та відповідного налагодження функціонування системи менеджменту в організації. Однак недостатньо ефективний механізм управління конкретним закладом охорони здоров'я часто нівелює здобутки медичної реформи та не призводить до позитивних змін у його діяльності. Використання об'єктивних результатів оцінювання ефективності управління будь-якого суб'єкта господарювання, в тому числі медичного підприємства, надає змогу вчасно виявити наявні проблеми, оперативно знайти шляхи їх вирішення, що в свою чергу дозволить вдосконалити господарську діяльність та підвищити її результативність. Однак, існує проблема визначення оптимального механізму оцінювання ефективності управління підприємствами, що унеможливує повноцінне отримання та використання результатів даного оцінювання та не надає практичних можливостей знайти шляхи покращення діяльності медичного закладу загалом. З іншого боку, важливою є проблематика формування якісної та легкої у застосуванні моделі, яка надасть змогу оперативно виміряти, розрахувати та оцінювати ефективність керівництва медичним закладом. Така модель, надасть можливість ідентифікувати проблеми, визначити передумови їх виникнення та відрегулювати конкретні функції менеджменту задля досягнення кращих результатів у розвитку медичного закладу до їх негативного впливу на фінансові результати. Тому, особливої уваги набуває проблема розробки моделі оцінювання ефективності управління, адаптованої до галузі охорони здоров'я та визначення показників, за якими проводиться таке оцінювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукові дослідження у напрямках визначення ефективності та результативності проводилися багатьма як вітчизняними, так і закордонними дослідниками. До них можемо віднести таких, як С.Ф. Покропівний [5], В.Г. Воронкова, В.М. Ковальов, О.О. Сукач, О.С. Літвінов, О.Ю. Щеглова [16], Е.Н. Горчакова, С.В. Мочерний [13], Ф.Е. Поклонський [15] та інші. Вирішенню проблем оцінювання ефективності керівництва в режимі реального часу для формування методів менеджменту з регулювання проблеми були присвячені праці з обґрунтування методу «Експрес-тест керівництва» (ЕТК-метод) [1], базові постулати якого є основою для вирішення наукової проблеми, визначеної у нашому дослідженні. Проте застосування ЕТК-методу для медичної сфери потребує врахування ряду додаткових показників, які описують медичну діяльність організації та є її ключовими індикаторами ефективності.

Актуальні проблеми оцінки ефективності керівництва у медичній сфері досліджувалися у роботах таких дослідників, як: Н.Г. Шамшуріна, М.М. Білинська, Я.Ф. Радиш, І.В. Рожкова [3] та інші. Проте аналіз результатів досліджень зазначених авторів не забезпечує єдиної точки зору щодо розуміння та оцінювання ефективності. Тому в економічній літературі збільшилася неоднозначність визначення ефективності і досі ведуться пошуки шляхів вдосконалення системи оцінювання ефективності управління як загалом суб'єктів господарювання, так і закладів охорони здоров'я в умовах реформування, що й обумовило вибір теми дослідження.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою даної статті є дослідження загальноприйнятих методів та способів оцінювання ефективності управління підприємством, аналіз особливостей оцінювання ефективності підприємства у галузі охорони здоров'я та формування моделі оцінювання ефективності керівництва за визначеними індикаторами із врахуванням специфіки галузі та особливостей функціонування медичного закладу.

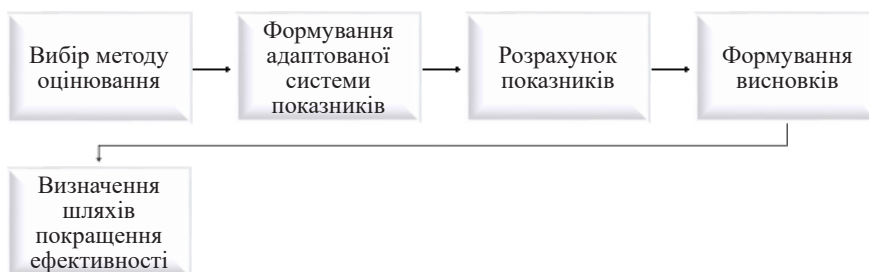
**Виклад основного матеріалу.** З метою прийняття та обґрунтування управлінських рішень у різних аспектах діяльності підприємств та побудови відповідної системи показників ефективності управління діяльністю медичних закладів, виникає необхідність визначення поняття ефективності як економічної категорії. Під ефективністю часто розуміють рівень відповідності певних ефектів показникам, які характеризують обсяги ресурсів, витрат, доходів. Водночас потрібно розуміти, що ефективність не завжди може бути відображена за допомогою кількісних показників.

Аналізуючи економічну літературу, можна відзначити недостатність інформації про власне поняття ефективності та її визначення в різних сферах діяльності, а основну увагу зосереджено на питаннях оцінювання економічної ефективності окремих факторів виробництва. Часто у дослідженнях наводяться декілька визначень ефективності та підходів до її класифікації, проте деякі з них є досить суперечливими. Для прикладу, Мочерний С.В. сформулював сутність поняття ефективність як здатність приносити певний ефект [12, с. 18–20], а також, результативність процесу чи проекту, що визначається як відношення ефекту, результату до витрат, що здійснені для отримання даного результату.

Інші дослідники [11] наголошують на тому, що поняття ефективності тісно межує з поняттям результативності. В свою чергу під результативністю вбачають рівень досягнення позитивних підсумків без встановлення зв'язку з витратами на їх здійснення. Водночас висока результативність може бути досягнена, для прикладу, за рахунок надмірних зусиль чи витрат, що в свою чергу, можуть значно знижувати економічну ефективність заходів.

Зарубіжні дослідники, для пояснення терміну «ефективність господарювання» використовують термін «продуктивність», як успішне застосування всіх видів ресурсів з метою виробництва різноманітних видів продукції та надання послуг [2].

З метою узагальнення розуміння послідовності оцінювання ефективності управління будь-якого суб'єкта господарювання, відобразимо його алгоритм на рисунку 1.



*Рис. 1. Алгоритм оцінювання ефективності керівництва підприємством  
Джерело: сформовано авторами*

Аналізуючи вищенаведену інформацію, робимо висновок, що вибір методу оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства є ключовим завданням при здійсненні процедури оцінювання, оскільки повинен надавати багатосторонню оцінку використання ресурсів підприємства й містити всі економічні показники.

Метод оцінки ефективності управління діяльністю підприємства – це сукупність підходів до визначення рівня ефективності управління діяльністю з метою отримання результатів, що будуть використані для підтримки чи підвищення ефективності управління діяльністю підприємства [13].

Оцінювання ефективності діяльності підприємства, зазвичай, ґрунтується на аналізі різноманітних фінансових показників, таких як чистий прибуток, рентабельність виробництва та інвестицій, ринкова вартість підприємства, інші. Однак, встановлюючи перелік фінансових коефіцієнтів, на підставі яких будуть ухвалюватися стратегічні рішення, необхідно врахувати переваги та недоліки використання цих показників на практиці [4].

Зазвичай ефективність управління характеризують кінцеві результати господарської діяльності, тобто узагальнені показники прибутку і рентабельності. Водночас ці показники відображають результат діяльності та управління загалом, але вони не характеризують ефективність управління з огляду його якості. Тому методологія оцінювання ефективності управління вимагає детального дослідження стосовно визначення набору критеріїв та показників.

В економічній літературі пропонують до використання методи оцінювання, які характеризують результати, витрати, якість і параметри функціонування системи управління підприємством [4]. До основних методів оцінювання ефективності можемо віднести такі:

- порівняння фактичних показників з базовими;
- виявлення взаємозв'язку через групування суб'єктів господарювання за певними ознаками;
- виявлення функціональної залежності між показниками із використанням регресійного, дисперсійного та інших видів аналізу;
- кластерний аналіз, бальний метод, метод комплексного фінансового мультиплікатора;
- виявлення впливу зміни окремих факторів на кінцевий результат діяльності;
- експертна оцінка;
- моделювання економічних систем в умовах невизначеності;
- обчислення показників рентабельності та ефективності використання фінансових результатів;
- матричний метод та метод аналітичної геометрії;
- математичні моделі прийняття оптимальних рішень [4].

Кожному із методів характерні свої особливості застосування. Так, для прикладу, матричний метод та метод аналітичної геометрії характеризуються наявністю досить широкого набору інструментів і методичного забезпечення, а метод оцінки ефективності формування фінансових результатів характеризує ефективність управління на стадії формування фінансових результатів.

Під час групування важливо вибрати ознаки поділу явищ і процесів на групи - розподіл сукупності підприємств за рівнем результатів, ступенем виконання плану тощо. Недоліком цього методу можна вважати неоднозначну інтерпретацію рівня ефективності управління діяльністю у разі одночасного покращення кінцевих результатів за рядом одних показників і погіршення за іншими [14].

З метою врахування всіх складових елементів оцінювання науковцями пропонується використання матричного методу, який дозволяє одержати комплексну характеристику не тільки стану підприємства й динаміки його розвитку, але і зміни в процесі та результатах роботи, а також виявити резерви щодо підвищення ефективності виробництва. Однак цей метод уможливує тільки оцінку ефективності управління виробничою, фінансовою та інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства. Для оцінювання кадрової, маркетингової діяльності він не застосовується. В зв'язку із тим, що ці види діяльності в основному характеризуються якісними показниками.

Зарубіжна практика засвідчує, що використання сучасних методів оцінювання результатів діяльності сприяє кращому розумінню специфічності діяльності підприємства, а сучасні методики аналізу отриманих результатів забезпечують кількісне та якісне узгодження між показниками. Оскільки існує виправдана необхідність систематичного вивчення досвіду провідних зарубіжних та українських підприємств щодо механізму проведення оцінювання ефективності керівництва, актуальним є огляд міжнародних практик вимірювання такої ефективності.

Для прикладу, збалансована матриця вимірювання ефективності, представлена Е. Кіганом включає в себе оцінку фінансових та нефінансових показників [2]. Позитивним є те, що дана матриця є простою, проте для неї характерна відсутність ключових індикаторів ефективності, які можна використовувати в аналізі та прогнозуванні, а також зв'язків між різноманітними аспектами ефективності господарської діяльності.

Збалансована система показників, обґрунтована Р. Капланом і Д. Нортонем дозволяє управлінням оцінити діяльність з чотирьох основних точок зору: фінансової, внутрішньої перспективності, перспективних клієнтів та з точки зору навчання чи зростання. Дана система чітко пов'язує різні аспекти оцінки ефективності діяльності з організаційною стратегією, але водночас передбачає відсутність вимірювання конкурентоспроможності підприємства та не враховує показників трудового потенціалу, характеризується відсутністю взаємозв'язку між показниками стратегічного рівня та показниками операційного рівня [17, с. 78].

Система піраміди ефективності, розроблена в 1990 р. А. Джадсоном пов'язує вимірювання ефективності діяльності підприємства з точки зору бізнес-процесів. Це дозволяє надати чітке розмежування показників, які становлять вагомість для зовнішнього середовища – задоволення потреб клієнта, якість і логістику, а також показники, які становлять інтерес для самого підприємства [2].

Аналізуючи методичні підходи до оцінювання ефективності управління на підприємстві важливим етапом є, також, вибір та формування конкретної системи показників. Особливої уваги потребує визначення набору показників для закладів охорони здоров'я, оскільки дана сфера характеризується соціальною спрямованістю, фінансуванням із бюджетних коштів, що в свою чергу спричиняє часту нестачу обігових коштів та неможливістю здійснення капітальних видатків.

Розрізняють різноманітні підходи до оцінювання видів ефективності в сфері охорони здоров'я, однак загально визнаними як українськими, так і європейськими науковими виданнями, присвячених питанням економіки охорони здоров'я, є оцінка ефективності діяльності сфери охорони здоров'я за такими напрямками, як:

- медичний;
- соціальний;
- економічний [10].

Серед зазначених видів ефективності насамперед пріоритетними є медична та соціальна ефективність. Без оцінювання медичних та соціальних результатів неможливо визначити і економічну ефективність, тому можна стверджувати про існування взаємозв'язку та взаємозумовленості медичної, соціальної та економічної ефективності. Характерним та складним питанням при оцінюванні використання ресурсів в охороні здоров'я виступає обмеження у матеріально-технічній базі, кадровій та фінансовій, тому важливим моментом є мінімізація економічних витрат, водночас, в таких умовах необхідно максимізувати можливі результати основної діяльності, що виражається через покращення здоров'я населення в цілому і окремих його аспектів [6, с. 35–36].

Методологія розрахунку показників медичної, соціальної та економічної ефективності діяльності медичних закладів надає можливість встановити лише узагальнений результат діяльності закладу охорони здоров'я, проте аналіз значень даних показників в динаміці дозволяє виявити тенденції в діяльності як окремого медичного підприємства, так і системи охорони здоров'я в цілому.

Також, потрібно зауважити, що досліджуючи дані показники у динаміці, можна встановлювати взаємозв'язок між економічними, медичними та соціальними результатами діяльності закладів охорони здоров'я та їх структурних підрозділів. Водночас поняття ефективності надання медичних послуг не слід зрівнювати із загальноекономічною категорією ефективності, оскільки у сфері охорони здоров'я навіть за умови застосування найбільш кваліфікованої праці та використання передового медичного оснащення, часто може отримуватися «нульовий» або ж і «негативний» результат [11].

Оцінювання ефективності роботи медичного підприємства у загальноприйнятому контексті звичайно надає можливість отримати загальні результати його функціонування, однак відсутність специфічної моделі процесу оцінювання з конкретними алгоритмами та індикаторами унеможливує виявлення всіх слабких сторін закладу охорони здоров'я, а також, обґрунтування причин їх виникнення. Водночас з метою виявлення окремих негативних явищ у діяльності підприємства, деталізування основних позитивних факторів функціонування та можливості розвитку закладу, доцільно розробити систему оцінювання ефективності управління, яка суттєво удосконалила наявний інструментарій оцінювання ефективності керівництва медичним закладом.

З метою всебічного оцінювання ефективності управління медичного підприємства пропонується врахувати таких чотири її основних компоненти: організаційну, економічну, соціальну та медичну. Графічно взаємозв'язок між даними напрямками оцінювання ефективності діяльності підприємства зображено на рисунку 2.

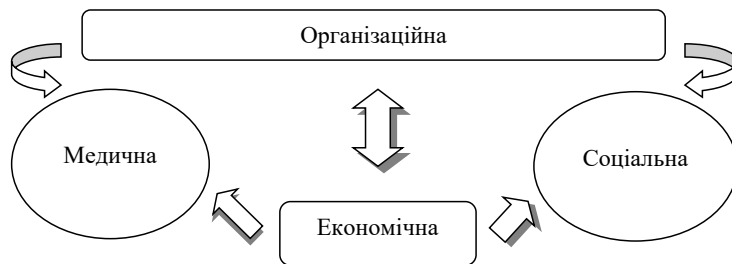


Рис. 2. Модель взаємозв'язку напрямів оцінювання ефективності організації в галузі охорони здоров'я

Джерело: сформовано авторами

Оскільки комунальні некомерційні медичні підприємства до автономізації функціонували як бюджетні установи, існує необхідність у детальному оцінюванні певних напрямів організаційної ефективності, що дозволить в свою чергу виявити невикористані можливості медичної реформи, надані державою всім закладам охорони здоров'я комунальної власності [8]. Наслідком проблемних явищ в організаційній ефективності, в свою чергу, буде низька ефективність за усіма іншими напрямками, а саме економічним, соціальним та медичним. Потрібно зазначити, що специфікою галузі охорони здоров'я є переважання важливості медичної та соціальної ефективності над економічною, як ключового результату діяльності медичного підприємства та задоволення потреб пацієнтів у наданні медичної послуги. Тобто певні заходи в медичній сфері можуть бути економічно невігідними, але виправданими з точки зору досягнення соціальної та медичної ефективності. Водночас, потрібно розуміти, що чим більш економічно-рентабельним є медичний заклад, тим більше це сприятиме зростанню показників соціально-медичної ефективності.

Аналізуючи дану модель, можемо зробити висновки про двобічний зв'язок між оцінюванням організаційної та економічної ефективності, оскільки отримання пози-

тивних економічних результатів неможливе без ефективних управлінських рішень в сфері організації функціонування підприємства, водночас саме досягнені високі фінансові результати надають можливість апарату управління розширювати діяльність та застосовувати новітні прогресивні методи організації, що в свою чергу забезпечує високі показники медичної та соціальної компонент загальної ефективності. Розуміння даних процесів надає уявлення про можливості та актуальні для медичної сфери особливості при побудові методу оцінювання ефективності закладів охорони здоров'я. Тому з метою здійснення адаптування класичних методів оцінювання ефективності управління підприємством до потреб та вимог саме медичного закладу, вважаємо необхідним здійснити виокремлення блоку медичної ефективності та розробити систему показників, які її описують.

На основі аналізу наукової літератури та опрацювання особливостей сфери охорони здоров'я нами було розроблено модель оцінювання ефективності керівництва медичним закладом із деталізацією за чотири компонентами ефективності (організаційна, економічна, соціальна та медична) і деталізацією груп показників, які в повній мірі описують кожен компонент ефективності керівництва медичним закладом (рисунок 3).



Рис. 3. Модель оцінювання ефективності керівництва медичним закладом  
 Джерело: сформовано авторами

У представленій моделі систематизовано групи показників за компонентами ефективності керівництва медичним підприємством, що є необхідним для практичного застосування моделі.

Опишемо детальніше суть вимірювання ефективності за кожним компонентом.

1. Організаційна ефективність керівництва медичним підприємством. Класично, оцінюючи ефективність організаційного управління на підприємстві розраховується ряд показників, що показують рівень продуктивності працівників підприємства, якісну та кількісну структуру, пропорційність кількості управлінського персоналу до загальної кількості працюючих [7]. Дані показники є рекомендованими та включеними у вищенаведену модель, оскільки можуть надати інформацію про стан управлінських процедур та бізнес-процесів управління в медичному підприємстві. Водночас, для практичного застосування на медичному підприємстві може мати місце розрахунок навантаження на одного працівника. Для прикладу, на первинному рівні надання медичної допомоги, можна розраховувати середнє навантаження декларацій на одну ставку лікарського та середнього медичного персоналу, а на вторинному рівні обраховувати показники проведених маніпуляцій та обстежень на одиницю посадової ставки. Ця специфіка має бути врахована при прикладному застосуванні моделі на базі конкретного медичного закладу. З метою здійснення порівняння, рекомендовано розраховувати дані показники в розрізі структурних підрозділів, що надасть можливість виявити підрозділи із перевантаженням чи недовантаженням за даним напрямком та приймати управлінські рішення з метою оптимізації даних показників.

Також, з метою отримання інформації про результативність управлінської діяльності, рекомендовано додатково включити в модель розрахунку ефективності керівництва показники економічної результативності управлінської праці та економічності праці апарату управління, що нададуть вичерпну інформацію про витрати на керівну підсистему менеджменту та доцільність величини даних видатків.

Водночас, загальноприйняті методи та підходи до оцінювання ефективності керівництва медичного підприємства не враховують визначення рівня інноваційності управлінських рішень, хоча в сучасних умовах реалізації медичної реформи медичним підприємствам надано низку можливостей, реалізація яких залежить власне від рівня інноваційності управлінських рішень та готовності апарату управління здійснювати структурні зміни в діяльності закладу охорони здоров'я.

Важливими напрямками при оцінюванні організаційно-управлінських інновацій є рівень застосування інструментів стратегічного аналізу та інноваційних методів у прийнятті рішень, інноваційних підходів в управлінні персоналом, запровадження системи показників якості надання медичної послуги. До економічних інновацій передусім можемо віднести вдосконалення процесів бюджетування та планування на підприємстві, зміни в системі мотивування персоналу. Технологічні інновації в закладі охорони здоров'я включають передусім впровадження медичної інформаційної системи, електронної карти пацієнта, імплементацію телемедицини при наданні медичних послуг. До медичних інновацій можемо віднести застосування прогресивних методів лікування, використання міжнародних протоколів лікування, оснащення закладу новітнім діагностичним та лікувальним обладнанням та інше.

Доцільність оцінювання організаційного напрямку ефективності управління дає змогу виявити адаптивність рішень управлінського апарату до актуальних умов провадження діяльності закладу охорони здоров'я та, в свою чергу, подальший вплив на ефективність управління діяльністю підприємства за усіма іншими напрямками.

2. Економічна ефективність керівництва медичним підприємством. У вище запропонованій моделі оцінювання ефективності керівництва пропонується набір показників, що надають вичерпну інформацію про фінансово-економічний стан підприємства. Для цього запропоновано використовувати розрахунок класичного набору показників фінансового стану та результатів діяльності, таких, як аналіз активу та



пасиву балансу підприємства в динаміці, моніторинг дохідно-витратної частини та формування прибутку в закладі охорони здоров'я, визначення показників ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності діяльності [9]. Водночас, з метою поглибленішого аналізу економічної ефективності рекомендований детальний аналіз дохідно-витратної частини за структурними підрозділами. Такий підхід дасть можливість виявляти викривлення у видатковій частині, яка не підкріплена доходами відповідного відділення та, в свою чергу, здійснювати оптимізацію видатків та заходи зі збільшення дохідної частини. Разом із розрахованими іншими показниками ефективності можна отримати більш повне уявлення про економічну результативність управління діяльністю підприємства та виявити потенційні напрями її покращення.

Окремої уваги заслуговує детальніший аналіз фонду оплати праці. Оцінюючи не лише обсяг нарахованої заробітної плати та його зміну впродовж досліджуваного періоду, але й структуру фонду оплати праці та її зміни можна отримати інформацію про доцільність зміни співвідношення між основною та додатковою частиною нарахованої заробітної плати та забезпечення мотиваційного ефекту роботи працівників. Також, з метою виявлення сили зв'язку між окремими показниками заробітної плати, пропонується проводити кореляційний аналіз, що надасть змогу виявити взаємозалежність між певними категоріями та вплив однієї категорії на зміну іншої.

3. Соціальна ефективність управління медичним підприємством. Оскільки ключовими напрямками в охороні здоров'я все ж таки залишається медична та соціальна ефективність, адаптована та розроблена система оцінювання ефективності керівництва медичним закладом повинна передбачати оцінювання зазначеного виду ефективності.

На рівні конкретного медичного підприємства рівень соціальної ефективності пропонується вимірювати за двома ключовими напрямками:

- рівень задоволеності пацієнтів, що отримують послуги в даному закладі;
- рівень задоволеності працівників, що працюють у даному закладі.

Для отримання результатів оцінювання соціальної ефективності управління медичним підприємством, пропонується періодично (один раз в квартал) проводити опитування та анкетування працівників з метою визначення рівня їх задоволеності роботою. Основними напрямками, стосовно яких відбувається визначення в анкеті може бути рівень задоволеності мотиваційною системою, рівень задоволеності умовами праці та відпочинку, рівень задоволеності управлінськими рішеннями, соціально-психологічний клімат колективу та психо-емоційний стан працівників тощо.

Натомість для визначення отримання результатів оцінювання рівня задоволеності пацієнтів, що отримують послуги в даному закладі, рекомендується проводити опитування та анкетування у соціальних мережах чи в інший спосіб на предмет задоволеності кваліфікацією медичного персоналу, оснащеності та впровадження технології, результату призначеного лікування, комфортності перебування у закладі, можливості електронного запису, часу очікування прийому та комунікаційного процесу на підприємстві, роботи call-центру та реєстратури.

4. Медична ефективність управління медичним підприємством. Медична ефективність передбачає розрахунок та моніторинг в динаміці специфічних медичних індикаторів ефективності, які надають загальну оцінку основним і допоміжним процесам надання медичної послуги.

Набір показників для оцінювання ефективності за медичним напрямом буде залежати від рівня надання медичної допомоги (первинна, вторинна, третинна) та специфіки послуг, що надаються закладом охорони здоров'я. Загалом пропонується у даній моделі аналізувати такі показники, як відвідуваність та кількість пролікованих пацієнтів в динаміці, кількість проведених маніпуляцій та досліджень, показники виявлення важких захворювань, проведення вакцинації пацієнтів та інше. При цьому необхідним є також врахування якісної сторони медичної послуги: рівень задоволення пацієнта

медичною послугою, періодичність звернення за тою ж проблемою (недоліковування), якісна сторона протоколів лікування та їх прогресивність.

**Висновки.** Трансформація медичної галузі забезпечила децентралізацію управління медичними закладами та забезпечила зрозумілі гарантії держави щодо медичної допомоги, кращий фінансовий захист для громадян у випадку хвороби, ефективний та справедливий розподіл публічних ресурсів та максимальну автономізацію закладу у прийнятті рішень. У статті розглянуто економічну категорію ефективності, проаналізовано методи оцінювання ефективності керівництва підприємством із фокусуванням уваги на механізмах оцінювання ефективності керівництва закладами охорони здоров'я. Також у статті визначено структуру компонентів ефективності керівництва медичним закладом, особливості розрахунку показників та загальних індикаторів ефективності у галузі охорони здоров'я. Аналізуючи напрями можливого розвитку системи оцінювання ефективності управління підприємством, робимо висновок про необхідність доповнення класичних методів аналізу ефективності низкою вищеописаних показників та коефіцієнтів, що в подальшому дасть змогу максимально адаптувати процес оцінювання ефективності керівництва закладом до специфіки діяльності галузі охорони здоров'я. В свою чергу розроблена модель оцінювання ефективності управління медичним підприємством забезпечить позитивний вплив на ефективність роботи медичної галузі у відповідній територіальній громаді. Метою вироблення пріоритетної стратегії управління медичними закладами є забезпечення належного рівня розвитку медицини громади та формування спроможної мережі закладів охорони здоров'я. Тому перспективність подальших досліджень на тему розвитку системи оцінювання ефективності управління закладами охорони здоров'я полягає у практичному застосуванні визначених специфічних індикаторів та формулюванні шляхів покращення ефективності управління медичним підприємством з урахуванням результатів отриманого оцінювання.

#### Список використаних джерел:

1. Чернобай Л.І., Дума О.І. Обґрунтування методу «Експрес-тест керівництва» (ЕТК-метод) для оцінювання ефективності керівництва підприємством. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 54. С. 151–161.
2. Рибіна А.М. Збалансована система показників у системі стратегічного управлінського обліку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 6. Т. 3. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010\\_6\\_3/070-075.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_6_3/070-075.pdf) (дата доступу 28.09.2023).
3. Білінська М.М., Радіш Я.Ф., Рожкова І.В. та ін. Державне управління реформуванням системи охорони здоров'я в Україні : навч.-наук. вид. / за заг. ред. проф. М.М. Білінської. Київ; Львів : НАДУ, 2012. 240 с.
4. Дудукало Г.О. Аналіз методів оцінювання ефективності управлінської діяльності. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. С. 15–19.
5. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: Підручник / за заг.ред. С.Ф. Покропивного. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ : КНЕУ, 2001. 528 с.
6. Ахламов А.Г., Кусик Н.Л. Економіка та фінансування охорони здоров'я : навч.-метод. посіб. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2011. 134 с.
7. Західна О.Р., Мидлик Ю.І. Медична реформа в умовах децентралізації влади в Україні. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/11/278.pdf> (дата доступу: 19.09.2023).
8. Зінченко О.А., Пономаренко Л.Р. Особливості проектного менеджменту в закладах охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 18. С. 123–126.
9. Карамішев Д.В., Удовиченко Н.М. Сутність розуміння ефективності управління системою охорони здоров'я в сучасних умовах. *Наукові записки*. 2016. Вип. 19. С. 70–75.
10. Москаленко В.Ф., Пономаренко В.М. Рейтингова оцінка діяльності органів управління охорони здоров'я регіонального рівня. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2020. № 2. С. 31–34.
11. Медяник О.І. Модифікація організаційно-методичного інструментарію оцінки економічної поведінки та конкурентоспроможності будівельного підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. С. 28–32.

12. Мочерний С.В., Єрохін С.А., Каніщенко Л.О. та ін. Основи економічної теорії. Київ : Знання, 2000. 424 с.
13. Долішня Т.І., Долішний Б.С. Особливості методів оцінки ефективності управління діяльністю підприємства. *Наукові вісті приватного вищого навчального закладу «Галицька академія»*. Івано-Франківськ, 2012. № 1(20). С. 90–95.
14. Пилецька С.Т. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства в системі антикризового управління. *Економічний аналіз*. 2016. Том 23. № 2. С. 139–145.
15. Поклонський С.Т., Мухопадов В.Г. Економіка підприємства: навч. посібник. Київ : Віктар, 2001. 178 с.
16. Щеглова О.Ю., Судакова О.І., Лаже М.В. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 12. Частина 2. С. 186–190.
17. Robert S. Kaplan, David P. Norton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.

### References:

1. Chernobai L. I. and Duma O. I. (2020) Justification of the method “Express test of management” (ETK-method) for evaluating the effectiveness of the company’s management. *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 54, pp. 151–161.
2. Rybina, A. M. (2010) A balanced system of indicators in the system of strategic management accounting. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 3. Available at: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010\\_6\\_3/070-075.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_6_3/070-075.pdf) (accessed September 29, 2023).
3. Bilynska M., Radysch Ya. and Rozhkova I. (2012) *Derzhavne upravlinnia reformuvanniam systemy okhorony zdorovia v Ukraini* [State management of reforming the health care system in Ukraine]. Lviv: NADU.
4. Dudukalo H. (2018) Analysis of methods for evaluating the effectiveness of managerial activity. *Efektivna ekonomika*, vol 3, pp. 15–19.
5. Pokropyvnyi S. (2001) *Ekonomika pidpriemstva* [Enterprise economics]. 2nd ed, Kyiv: KNEU.
6. Akhlamov A. and Kusyk N. (2011) *Ekonomika ta finansuvannia okhorony zdorovia* [Economics and financing of health care]. Odesa: ORIDU NADU.
7. Zakhidna O. and Mydlyk Yu. (2017) Medical reform in the conditions of decentralization of power in Ukraine. *Molody vchenyi*, vol. 11(51). Available at: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/11/278.pdf> (accessed September 19, 2023).
8. Zinchenko O. and Ponomarenko L. (2018) Peculiarities of project management in healthcare institutions. *Infrastruktura rynku*, vol. 18, pp. 123–126.
9. Karamyshev D. and Udovychenko N. (2016) The essence of understanding the effectiveness of managing the health care system in modern conditions. *Naukovi zapysky*, vol. 19, pp. 70–75.
10. Moskalenko V. and Ponomarenko V. (2020) Rating assessment of the activities of regional level health care management bodies. *Visnyk sotsialnoi hihieny ta orhanizatsii okhorony zdorovia*, vol. 2, pp. 31–34.
11. Medianyuk O. (2013) Modification of the organizational and methodological toolkit for assessing the economic behavior and competitiveness of the construction enterprise. *Efektivna ekonomika*, vol. 12, pp. 28–32.
12. Mochernyi S. Yerokhin S. and Kanishchenko L. (2000) *Osnovy ekonomichnoi teorii* [Foundations of economic theory]. Kyiv: Znannia.
13. Dolishnia T. and Dolishnii B. (2012) Peculiarities of methods of assessing the effectiveness of enterprise management. *Naukovi visti pryvatnoho vyshchoho navchalnoho zakladu “Halytska akademiia*. vol. 1(20), pp. 90–95.
14. Piletska S. (2016) Assessment of the financial and economic condition of the enterprise in the anti-crisis management system. *Ekonomichniy analiz*, vol. 23(2), pp. 139–145.
15. Poklonskyi S. and Mukhopadov V. (2001) *Ekonomika pidpriemstva: Navchalnyi posibnyk* [Enterprise economics: Study guide]. Kyiv: Viktar.
16. Shcheglova O., Sudaikova O. and Lazhe M. (2017) Effectiveness of enterprise management and approaches to its determination. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 2(12), pp. 186–190.
17. Kaplan R. and Norton D. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. London: Harvard Business School Press.