

31
13.12.2022

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

ГУЛЯ Дмитро Борисович
(студент групи ЗМО-21-2М)



МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА БІЗНЕСУ
НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 9

від 30.11.2022
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових
технологій

д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:

к.е.н., доц. Ткачук Г.Ю.

(наукове звання, прізвище та
ініціали)



(підпис)

Рецензент

д.е.н., доц. Юшкевич О.О.

(прізвище та ініціали)



(підпис)

Кваліфікаційну магістерську роботу виконано в рамках проекту ERASMUS+ «Digitalization of economic as an element of sustainable development of Ukraine and Tajikistan» / DigEco 618270-EPP-1-2020-1-LT-EPPKA2-CBHE-JP. Цей проект фінансується за підтримки Європейської Комісії. Цей документ відображає лише погляди автора, і Комісія не несе відповідальності за будь-яке використання інформації, що міститься в документі. / This project has been funded with support from the European Commission. This document reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained there in.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Житомир, 2022

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи менеджменту суб'єкта бізнесу</i>	7
1.1. Поняття менеджменту суб'єкта бізнесу.....	7
1.2. Організація системи менеджменту суб'єкта бізнесу.....	17
1.3. Методичні засади оцінки ефективності системи менеджменту суб'єкта бізнесу.....	25
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері менеджменту суб'єкта бізнесу	33
Висновки до розділу 1.....	41
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка рівня організації системи менеджменту КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради</i>	43
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства	43
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради	50
2.3. Оцінка рівня організації системи менеджменту суб'єкта бізнесу	57
Висновки до розділу 2.....	66
<i>Розділ 3. Напрями удосконалення в сфері організації системи менеджменту КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради</i>	68
3.1. Напрями удосконалення системи менеджменту КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради на засадах цифровізації.....	68
3.2. Резерви підвищення ефективності організації системи менеджменту суб'єкта бізнесу на засадах цифровізації.....	75
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	84
Висновки до розділу 3.....	90
<i>Висновки</i>	93
<i>Список використаних джерел</i>	99
<i>Додатки</i>	108

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сучасному етапі, в умовах інтеграції України до міжнародного господарського комплексу, особливо з урахуванням нинішніх, турбулентних процесів, виникає низка нових завдань, вирішення яких неможливе з використанням старих методів і підходів до управління діяльністю суб'єктів господарювання. В умовах розвитку ринкових відносин діяльність підприємства, яка спрямована на нарощування конкурентних переваг і забезпечення з їх допомогою стійкості своїх позицій, значною мірою залежить від своєчасного, правильного управління їх діяльністю на засадах цифровізації. Менеджмент підприємства необхідно розглядати як систему, яка складається з певної кількості елементів, а досягати успіху вона може лише за умов скоординованих дій її складових, правильно обраних методів управління, програми мотивацій та механізму управління діяльністю підприємства. Також, слід зазначити, що ефективний менеджмент в момент кризи, коли перед підприємством постає завдання виживання, виконує дуже важливу функцію, оскільки визначає форму відносин із зовнішнім середовищем, формує методологію його системи і реалізує власне процес управління.

Таким чином, питання забезпечення ефективності системи менеджменту суб'єкта бізнесу на засадах цифровізації, у сучасних нестійких умовах, набуває актуальності і потребує вивчення.

Проблеми забезпечення ефективності системи менеджменту суб'єкта бізнесу вивчаються багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими. Серед наукових праць, у яких досліджуються теоретико методичні підходи до менеджменту діяльності підприємств, варто виокремити дослідження таких науковців, як: Р. Беннет, Н. Гавалова, А. Головенко, З. Коваль, І. Лепа, І. Маркіна, Г. Осовська, М. Панов, В. Пастухова, Т. Пітерс, О. Полінський, О. Рац. Проте питання забезпечення ефективності системи менеджменту суб'єкта бізнесу на засадах цифровізації потребує постійного удосконалення методів управління, програми мотивацій та механізму, а також формування методології її реалізації.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам наряду підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад організації системи менеджменту суб'єкта бізнесу на засадах цифровізації, а також визначення резервів підвищення ефективності організації менеджменту на засадах цифровізації закладів охорони здоров'я.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних *завдань*:

- розглянути поняття менеджменту суб'єкта бізнесу;
- дослідити організацію системи менеджменту суб'єкта бізнесу;
- обґрунтувати методичні засади оцінки ефективності системи менеджменту суб'єкта бізнесу;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері менеджменту суб'єкта бізнесу;
- здійснити організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради;
- оцінити рівень організації системи менеджменту суб'єкта бізнесу;
- запропонувати напрями удосконалення системи менеджменту КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради на засадах цифровізації;
- визначити резерви підвищення ефективності організації системи менеджменту суб'єкта бізнесу на засадах цифровізації;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес організації системи менеджменту суб'єкта бізнесу на засадах цифровізації, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення ефективності організації системи менеджменту суб'єкта бізнесу на засадах цифровізації.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає систему менеджменту підприємства як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління підприємством в цілому. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «менеджмент»; класифікації – для систематизації ознак класифікації видових проявів менеджменту; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків про рівень ефективності організації системи менеджменту підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад удосконалення системи менеджменту суб'єкта бізнесу. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- дістали подальшого розвитку питання впровадження принципів логістики управління інформацією в діяльність закладу охорони здоров'я, що дасть можливість оптимізувати потік інформації під конкретну управлінську задачу за рахунок скорочення внутрішньогалузових взаємодій між учасниками процесу передачі, збору, обробки та споживання інформації на базі впровадження єдиного інформаційного простору;

- дістали подальшого розвитку теоретико-методичні засади цифровізації закладу охорони здоров'я, за рахунок впровадження на базі диспансеру однієї з найпотужніших CRM-систем Doctor Eleks, схваленої Міністерством охорони

здоров'я України, за допомогою якої можна оптимізувати роботу КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні напрямів підвищення ефективності системи менеджменту суб'єкта бізнесу на засадах цифровізації. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано: Гуля Д.Б. Сутність інтегрованої системи менеджменту організації. Тези Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку» (03–04 листопада травня 2022 р.).

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку» (03–04 листопада 2022 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 108 сторінках друкованого тексту. Робота містить 21 таблицю та 17 рисунків. Список використаних джерел налічує 94 найменування. Робота містить 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА БІЗНЕСУ

1.1. Поняття менеджменту суб'єкта бізнесу

Ефективність функціонування економічних систем, ключове місце серед яких посідає підприємство, багато в чому визначається тим, наскільки злагоджено й раціонально взаємодіють між собою їх елементи в процесі реалізації поставленої мети, тобто наскільки дієва та адекватна відповідна система менеджменту. Менеджмент суб'єкта бізнесу, будучи складною, багатоаспектною економічною категорією, науково-практична значущість якої не викликає сумнівів, еволюціонує, якісно змінюється й розвивається у відповідь на динамізм і ускладнення суспільного виробництва та ринкових відносин. Це зумовлює необхідність подальшого вивчення, уточнення й систематизації теоретичних основ менеджменту підприємства.

Підприємство як складна техніко-технологічна й соціально-економічна система, націлена на реалізацію підприємницького інтересу за допомогою задоволення суспільних потреб, зможе ефективно функціонувати та виконувати свою місію в довгостроковій перспективі, якщо діяльність усіх його підрозділів, виділених відповідно до принципів горизонтального й вертикального поділу праці, і окремих виконавців буде раціонально організована, оптимально скоординована, адекватно контрольована, тобто керована.

Менеджмент виступає одним з напрямів операційної діяльності і при цьому необхідною та обов'язковою умовою, що забезпечує цілісність, синергічність і протиентропійність підприємства як виробничої системи. Будучи самостійним видом діяльності, що реалізується в межах звичайної діяльності виробничого підприємства, менеджмент “накладається”, “пронизує” решту напрямів його діяльності (рис. 1.1), забезпечуючи тим самим як можливість їхнього безпосереднього здійснення, так і сумісну узгодженість у реалізації загальної мети діяльності підприємства. Ключова роль управління полягає в мобілізації ресурсів

підприємства на здійснення позначених на рисунку видів діяльності й відповідних процесів, а також у підтримці балансу між ними [94].

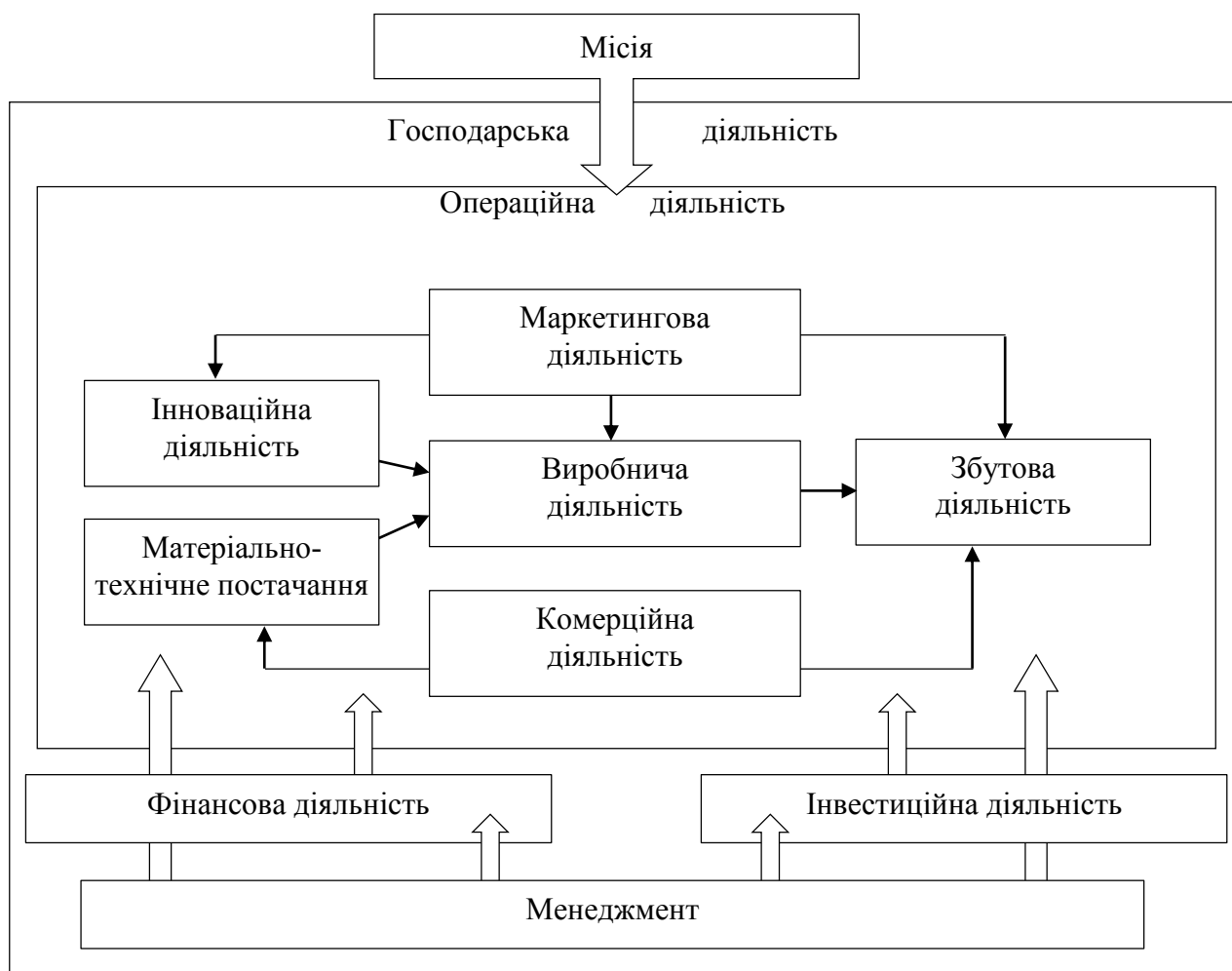


Рис. 1.1 Напрями господарської діяльності підприємства

Джерело: складено автором за даними [94]

Розглядаючи “менеджмент підприємства” як економічну категорію, необхідно чітко позначити його сутність і зміст. Зауважимо, що економічні категорії – це наукові абстракції, які відображають існуючі економічні відносини, їх різні прояви та сторони. “Менеджмент підприємства” як економічна категорія являє собою логічне поняття, яке відокремлено характеризує сутність цілком визначеного економічного явища.

У сучасній економічній літературі разом з поняттям “менеджмент” (“менеджмент підприємства”) широко вживають поняття “управління” (“управління підприємством”), при цьому одні автори ототожнюють ці поняття в

своїх працях (І.М. Герчикова [13, с. 9], Б.З. Зельдович [28, с. 9], Р.Б. Казначевська, І.М. Чуєв, О.В. Матросова [32, с. 21], З.П. Румянцева, М.А. Саломатін, Р.З. [75, с. 13]), а інші пропонують розмежовувати (А.С. Большаков [7, с. 14], З.І. Михайлов [50, с. 5], О.М. Мідюк, Л.В. Горьканова, О.С. Янгічер [52]).

У табл. 1.1 подано порівняльну характеристику визначень понять “менеджмент” й “управління”, наведених у навчальній літературі [2; 5; 8–12] і в сучасних економічних словниках [3; 4; 6; 7; 13; 14]. В англо-російському словнику слово “management” дослівно перекладено як “1) управління, керівництво; 2) (the ~) дирекція, правління; 3) уміння користуватися, наприклад, інструментом; уміння справлятися, наприклад, з роботою” [1, с. 525]. В англomовних країнах термін “менеджмент” вживають у різних значеннях, але тільки стосовно господарської діяльності.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика визначень понять “менеджмент” і “управління”

Автор	Дефініція	Основні положення
1	2	3
Большаков А.С. [7, с. 14]	Управління – це процес розподілу й руху ресурсів в організації з наперед заданою метою, за наперед розробленим планом і з безперервним контролем за результатами діяльності	Цілеспрямований, планомірний і контрольований процес руху ресурсів на підприємстві
	Менеджмент – сукупність методів, принципів, засобів і форм управління організаціями з метою підвищення ефективності їх діяльності	Науково-практичний інструментарій управління підприємством, що забезпечує ефективність його діяльності
Борисов А.Б. [9, с. 760, 769]	Управління – свідомо цілеспрямована дія з боку держави, економічних суб’єктів на людей і економічні об’єкти, здійснювана з метою спрямувати їхні дії в потрібне русло й отримати бажані результати	Усвідомлена, цілеспрямована дія суб’єкта управління на об’єкт
	Менеджмент – раціональне управління сучасним виробництвом, тісно пов’язане з поліпшенням організації на основі постійного впровадження нових принципів, форм, структур і методів управління з метою підвищення ефективності виробництва, бізнесу. Основна мета – досягнення високої ефективності виробництва, кращого використання ресурсного потенціалу підприємства	Раціональне управління, що спирається на управлінські інновації щодо відповідних принципів, форм, структур і методів, націлене на досягнення високої ефективності виробництва

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Вечканов Г.С. [11, с. 184; 376]	Управління – елемент, функція організаційних систем, що забезпечує збереження певної структури, збереження підтримки режиму діяльності, реалізації програми, цілей діяльності. Управління складається з двох основних компонентів: уміння організувати, включаючи здатність делегувати повноваження, і підприємницької інтуїції	Функція (вид діяльності) у межах підприємства, що забезпечує цілеспрямованість, стійкість і стабільність його функціонування Менеджмент – сукупність принципів, методів, засобів і форм управління підприємством в умовах ринкових відносин.
	Мета менеджменту – підвищення ефективності виробництва й збільшення прибутку	Науково-практичний інструментарій управління як виду діяльності підприємства, що сприяє підвищенню ефективності виробництва в умовах ринкової економіки
Економічний енциклопедичний словник [22]	Управління – усвідомлена, цілеспрямована дія суб'єктів (економічних, соціальних, політичних та інших відносин) на окремих людей, трудові колективи й більш широкі спільноти, а також на економічні об'єкти з метою досягнення цими суб'єктами цілей і забезпечення стабільності та динамічності розвитку керованого об'єкта. Управління в сучасних умовах здійснюється за допомогою спеціалізованих технічних засобів (засобів зв'язку, комп'ютерних систем) шляхом обміну потоками інформації між керуючим суб'єктом і керованим об'єктом. Управління можна також розглядати як сукупність процесів планування, організації координації, мотивації, контролю й реалізації відносин економічної власності з метою досягнення поставлених суб'єктами цілей	Усвідомлена, цілеспрямована, інформаційна дія суб'єктів управління на економічні об'єкти, що забезпечує досягнення цілей, стабільність і динамічність розвитку керованого об'єкта. Сукупність функцій управління, необхідних для досягнення поставлених суб'єктами цілей
	Менеджмент – наука про управління сучасним підприємством, основним змістом якої є комплекс наукових принципів, методів стимулювання й організаційних важелів дії на поведінку людей, використання різноманітних ресурсів з метою досягнення тактичних і стратегічних цілей організації	Наука про управління, що визначає науковометодологічний інструментарій управлінської діяльності
Мочерний С.В. [23, с. 194]	Управління – це процес планування, організації, мотивації й контролю, необхідний для формулювання та досягнення цілей організації	Процес реалізації функцій управління підприємством
	Менеджмент – наука про управління, особливий вид діяльності, змістом якої є цілеспрямована дія на працівників, на управління й координацію операцій фірми в умовах ринку для досягнення цілей, поставлених перед підприємством	Наука про управління. Вид діяльності, який передбачає цілеспрямовану дію на об'єкти управління підприємства, що функціонує в ринкових умовах

Закінчення табл. 1.1

1	2	3
Казначевская Г.Б. [32, с. 10; 18]	Управління – процес переведення керованої системи в наперед заданий стан за допомогою інформаційної дії, що спрямовується від керуючої системи	Трансформаційний процес об'єкта управління внаслідок цілеспрямованої інформаційної дії на нього суб'єкта управління
	Менеджмент – це обов'язкове управління господарською діяльністю, яке виступає як самостійний вид професійної діяльності	Вид професійної діяльності по управлінню підприємством
Михайлов С.І. [50, с. 4; 6]	Управління підприємством або іншими первинними суб'єктами господарювання – це постійна й систематична дія на діяльність його структур для забезпечення злагодженої роботи та досягнення кінцевого позитивного результату	Цілеспрямована, постійна дія на структурні елементи, що забезпечує узгодженість їхніх дій
	Менеджмент – це раціональний спосіб управління діловими підприємствами; управління, зорієнтоване на отримання прибутку; діяльність, пов'язана із спостереженням, що використовує особливі форми організації праці, договірні й контрактні відносини між працею та капіталом; особлива галузь наукового знання й професійної спеціалізації менеджерів, з яких складається адміністративний штат корпорації	Раціональний спосіб економічно ефективного управління суб'єктами господарювання. Галузь наукового знання й професійної спеціалізації
Мидюк О.Н. [52]	Управління – сукупність процесів, що забезпечують підтримку системи в заданому стані і (або) переведення її в новий більш життєвий стан організації шляхом розробки й реалізації цілеспрямованих дій. Вироблення управляючих дій включає збір, передачу та обробку необхідної інформації, прийняття рішень, що обов'язково включає визначення управляючих дій	Комплекс процесів із забезпечення життєдіяльності й розвитку підприємства, що є наслідком реалізації цілеспрямованих інформаційно обґрунтованих дій
	Менеджмент – галузь знань і професійної діяльності, спрямованої на формування й забезпечення досягнення цілей організації шляхом раціонального використання наявних ресурсів	Галузь знань і професійної діяльності із забезпеченню ефективного функціонування підприємства.
Райзберг Б.А. [72, с. 221; 349]	Управління – 1) свідомо цілеспрямована дія з боку суб'єктів, керівних органів на людей і економічні об'єкти, здійснювана з метою спрямувати їхні дії й отримати бажані результати; 2) великий підрозділ найвищих органів управління, департамент	Усвідомлена, цілеспрямована дія суб'єкта управління на об'єкт
	Менеджмент – 1) сукупність принципів, форм, методів, прийомів і засобів управління виробництвом та виробничим персоналом з використанням досягнень науки управління. Мета – досягнення високої ефективності виробництва, кращого використання ресурсного потенціалу підприємства; 2) керівництво підприємства, керівний орган	Науково-практичний інструментарій управління виробничою діяльністю, призначений для забезпечення її високої ефективності

Джерело: складено автором за даними [7; 9; 11; 22; 23; 32; 50; 52; 72]

Аналізуючи акценти, виділені щодо характеристики суті понять “менеджмент” й “управління”, можна зазначити, що загалом немає чіткої однозначної грані між цими поняттями навіть у тих авторів, які розглядають їх як самостійні категорії. Це дає змогу використовувати в цій роботі термін “менеджмент”, позначивши такі його грані:

- менеджмент як наука – система впорядкованих знань у вигляді концепцій і теорій, що розглядають теоретично-методичний інструментарій управління як сукупність відповідних принципів, методів, засобів і форм;

- менеджмент як функція – вид професійної діяльності, що включає планування, організацію, координацію, мотивацію й контроль за виробничо-господарською діяльністю підприємства, що забезпечує цілеспрямоване та раціональне функціонування господарюючого суб’єкта в умовах ринкової економіки;

- менеджмент як цілеспрямована, інформаційна дія суб’єкта управління на об’єкти управління;

- менеджмент як процес – сукупність взаємопов’язаних, взаємозумовлених і взаємоузгоджених управлінських дій елементів адміністративного апарату підприємства, націлених на підвищення ефективності виробництва, максимальне використання потенціалу всіх виробничих ресурсів і реалізацію підприємницького інтересу;

- менеджмент як керівний орган – сукупність елементів (окремих виконавців, груп і підрозділів) системи управління, що забезпечують роботу підприємства як єдиного цілого.

При цьому не можна випустити з уваги, що менеджмент розглядається і як мистецтво, тобто здатність ефективно застосовувати й поєднувати теоретичні знання та практичний досвід у конкретних умовах місця й часу (у конкретних господарських ситуаціях).

Менеджмент підприємства – елемент глобальної системи управління економікою, зумовленої розвитком продуктивних сил суспільства, що супроводжує поглибленим поділом праці. У якому б контексті не розглядався

менеджмент підприємства, в його основі лежить поділ праці, що породжує об'єктивну необхідність координації різних видів і різновидів праці, трудової діяльності, здійснюваної в межах відповідних напрямів господарської діяльності.

Саме менеджмент підприємства, будучи продуктом поділу праці, відокремившись у самостійний вид діяльності, організовує, регулює й координує решту видів господарської діяльності підприємства. У цьому полягає його особлива місія.

Сутність менеджменту підприємства полягає в здійсненні цілеспрямованої, впорядкованої, інформаційно обґрунтованої та інформаційно вираженої керуючої дії суб'єкта менеджменту на об'єкт менеджменту.

Суб'єктом менеджменту є система менеджменту підприємства. Об'єкт – єдність соціального й технічного елементів виробництва.

Зміст менеджменту характеризують його функції [94]:

– загальні – взаємопов'язані універсальні види керівної діяльності, аналогічні для всіх підприємств, незалежно від їх спеціалізації й особливостей функціонування (розміру, організаційно-правової форми тощо), наявності або відсутності того чи іншого об'єкта або процесу в його керованій підсистемі;

– конкретні – види керівної діяльності, спрямовані на конкретний об'єкт управління й зумовлені галузевою специфікою підприємства.

До загальних функцій менеджменту належать планування, організація, координація, мотивація та контроль, зміст і взаємозв'язок яких широко розкрито у вітчизняній і зарубіжній економічній літературі.

Слід зазначити, що менеджмент на підприємстві здійснюється не взагалі, а конкретними елементами підприємства та процесами, які там відбуваються.

Загальні функції менеджменту з абстрактного виду трансформуються в конкретний тільки через керування певними об'єктами (елементами, процесами).

Конкретні функції можна класифікувати, рис. 1.2:

– за процесами менеджменту (функції управління основним, допоміжним та обслуговуючим виробництвом, технічною підготовкою, матеріально-технічним забезпеченням, капітальним будівництвом тощо);

- за структурними підрозділами (функції управління корпусом, цехом, ділянкою, бригадою, відділом, бюро, сектором тощо);
- за напрямками діяльності підприємства (функції управління маркетинговою, виробничою, постачальницькою, збутовою, інноваційною, інвестиційною, фінансовою діяльністю);
- за елементами виробничо-господарської діяльності (функції керування персоналом, капіталом, інноваціями, інвестиціями тощо);
- за економічними категоріями (функції управління продуктивністю праці, якістю продукції, собівартістю продукції, фінансовими результатами, господарськими ризиками тощо) та іншими ознаками.

Конкретні функції менеджменту підприємства визначаються такими його особливостями, як вид підприємницької діяльності, тип виробництва, спеціалізація, складність виробництва, розмір тощо. Виділення конкретних функцій менеджменту є механізмом, за допомогою якого забезпечується формування організаційної та виробничої структури підприємства, встановлюються взаємозв'язки й відносини між його підрозділами. Разом з тим кожна конкретна функція є комплексною за змістом і включає всі загальні функції. Це означає, що реалізація загальних функцій здійснюється завдяки застосуванню конкретних функцій менеджменту й навпаки.

Виконання функцій менеджменту здійснюється в процесі управління, який є послідовністю дій при цілеспрямованій дії апарату управління на об'єкт управління та передбачає прийняття й реалізацію управлінських рішень.

З позицій практичної діяльності процес менеджменту – це сукупність послідовних, циклічних дій, пов'язаних з виявленням проблем, пошуком (розробкою та ухваленням) рішень для їх розв'язання й організацією виконання ухвалених керівних рішень.

У процесі менеджменту ухвалюються рішення не тільки щодо того, що потрібно зробити, щоб ефективно здійснювати керівний вплив (тобто за функціями менеджменту); але і як слід впливати на об'єкт управління, за допомогою яких інструментів та методів (тобто щодо механізму менеджменту), щоб підприємство

працювало з максимальною віддачею вкладеного капіталу й задіяних ресурсів, реалізуючи підприємницький інтерес. При цьому керівні рішення спираються на відповідні базові положення, загальні правила, основоположні ідеї й орієнтири (тобто принципи менеджменту), які визначають риси реальної управлінської практики на будьякому підприємстві, формулюють вимоги до системи менеджменту підприємства – якісних та кількісних характеристик керівного апарату, функцій менеджменту, організаційної структури підприємства, процесу та механізму менеджменту. Таким чином, змістовне “коло” менеджменту підприємства як економічної категорії “замкнулося”.

Загальні принципи менеджменту підприємства повинні задовольняти такі вимоги [50, с. 13]:

- відображати загальні положення, які властиві організаціям різних типів і видів;
- відповідати законам розвитку природи, суспільства та бізнесу.

Друга позиція зумовила відповідну еволюцію принципів менеджменту внаслідок розвитку продуктивних сил і ринкових відносин.

Слід зазначити, що загальні принципи менеджменту, розроблені школою наукового менеджменту й класичною адміністративною школою на початку ХХ ст., і досі не втратили своєї актуальності для управлінської практики. Разом з тим до кінця ХХ ст. практика управління виробила й нові принципи [9, с. 61, 62; 10, с. 15, 16]. Не претендуючи на надання вичерпного переліку принципів раціонального менеджменту підприємства, на рис. 1.2 подано сучасні принципи універсального й специфічного характеру. Специфічний характер принципів управління зумовлений галузевими й регіональними особливостями діяльності підприємств.

Таким чином, менеджмент підприємства як економічна категорія має об’єктивний характер, зумовлений диференціацією й поділом праці, виділенням відповідних видів господарської та трудової діяльності, що потребують їхньої організації й узгодження (координації) у просторі та у часі.

Об’єктивність менеджменту гармонійно поєднується із суб’єктивністю управлінських дій, що визначають сутність управлінської діяльності, які

здійснюються суб'єктом менеджменту (керівною системою) щодо об'єкта менеджменту (комплексу соціально-технічних елементів підприємства).

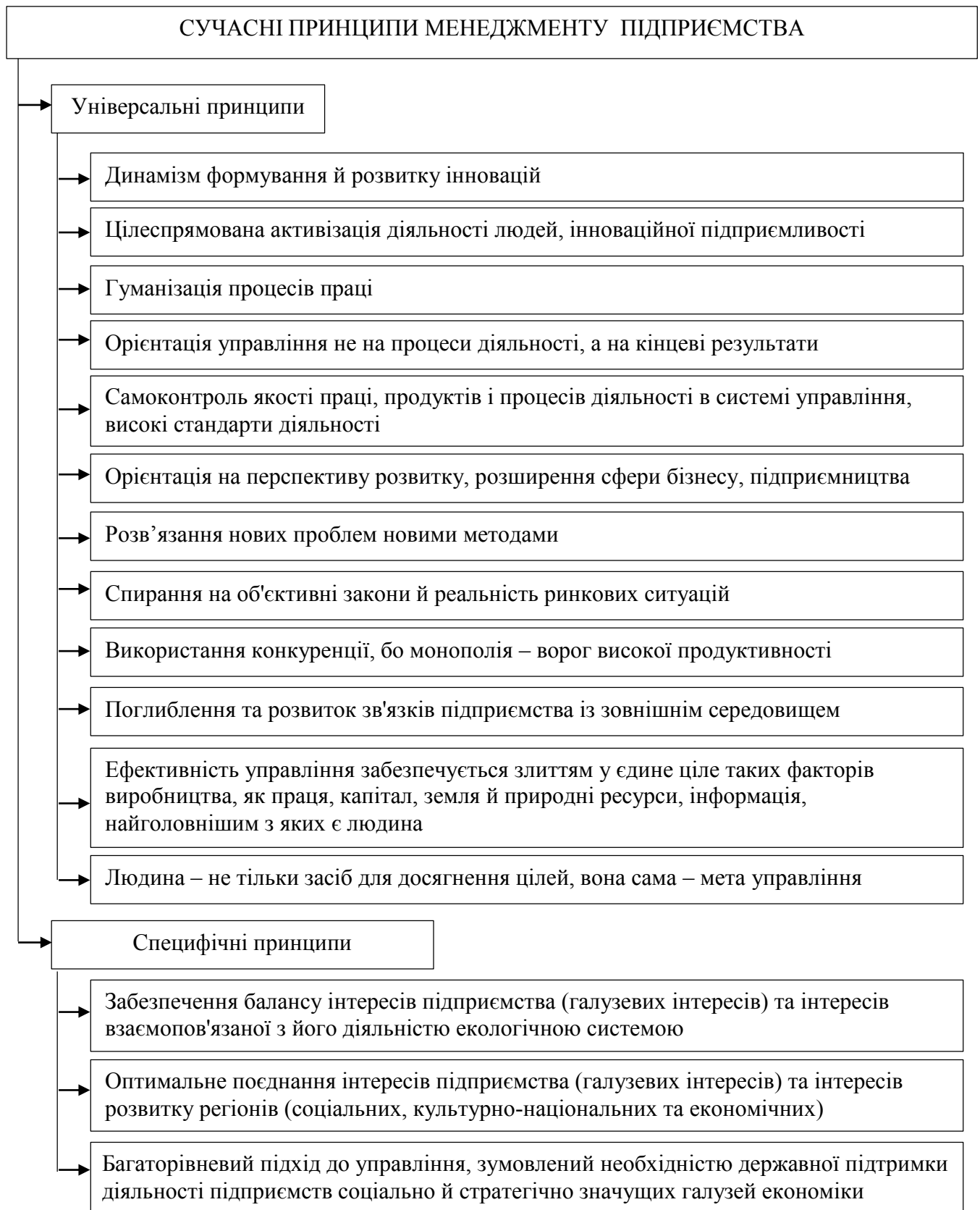


Рис. 1.2. Сучасні принципи менеджменту підприємства

Джерело: складено автором за даними [94]

Зміст менеджменту полягає у виділенні, опрацюванні й реалізації загальних і конкретних функцій, що спираються на відповідні раціональні принципи менеджменту підприємства, які враховують сучасні наукові напрацювання, управлінську практику та галузеву специфіку підприємств.

1.2. Організація системи менеджменту суб'єкта бізнесу

Аналізуючи теоретико-методологічні принципи менеджменту підприємства, передусім варто говорити про створення стійкої системи управління, орієнтованої не тільки на максимальне задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін, але і на безупинне підвищення і підтримку конкурентних переваг бізнесу.

На практиці менеджментом, як правило, застосовуються різні методи та їх поєднання. Тому методи менеджменту дуже тісно пов'язані один з одним, і утворюють в сукупності певну систему, перебуваючи в постійній динамічній рівновазі. Доцільно визначити основні методи, що сприяли б досягненню конкурентних переваг. Передусім варто говорити про створення стійкої системи менеджменту, орієнтованої не тільки на максимальне задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін, але і на безупинне підвищення і підтримку конкурентних переваг бізнесу. Сутність досягнення конкурентної переваги, за Дж. Деєм і Р. Венслі, – це здатність перетворити перевагу в навичках і ресурсах на позиційні переваги, що, у свою чергу, позитивно позначаються на бізнес-результатах [61].

Недосконалість менеджменту підприємства, невідповідність його вимогам ринкової економіки та різке зниження потенціалу управління викликають необхідність пошуку нових методів управління, які б дозволяли здійснювати ефективне управління бізнес-процесами.

Особлива роль методів менеджменту полягає у тому, щоб створити умови для чіткої організації процесу управління, використання сучасної техніки і прогресивної технології організації праці і виробництва, забезпечити їх максимальну ефективність при досягненні поставленої мети. Звідси витікає дуже

важлива вимога до методів менеджменту: вони повинні мати свою мотиваційну характеристику, що визначає напрям їх дії.

Таким чином, ця характеристика показує мотиви, які визначають поведінку людей і на які орієнтована відповідна група методів. Ефективність застосування методів менеджменту в основному залежить від рівня кваліфікації керівних кадрів, що зумовлює потребу систематичної і цілеспрямованої підготовки та повсякденного використання всіх зазначених напрямів впливу на колектив і окремих людей.

Загальні засади управління підприємством такі [73]:

- управління підприємством здійснюється у відповідності зі статутом на основі поєднання прав власника відносно господарського використання свого майна та принципів самоуправління трудового колективу;
- найняття (призначення, обрання) керівника підприємства є правом власника (власників) майна підприємства та реалізується безпосередньо або через уповноважені ним органи;
- рішення по соціально-економічним питанням, які стосуються діяльності підприємства, виробляються та приймаються органами управління з участю трудового колективу та уповноважених ним органів;
- вищим керівним органом колективного підприємства є загальні збори (конференція) власників майна [37].

Методи являють собою важливий елемент процесу менеджменту. Наявність прогресивних методів та вмiле використання їх є передумовою ефективності управління і господарських процесів.

Відповідно до мотиваційної характеристики у складі методів менеджменту виділяють три групи: економічні, організаційно-розпорядчі та соціальні.

Економічні методи об'єднують усі методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих їхніх членів. Цей вплив здійснюється матеріальним стимулюванням окремих працівників і колективів у цілому.

Організаційно-розпорядчі методи спрямовані на використання таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку, відповідальності, у тому числі адміністративної. Ці методи відрізняються прямим характером впливу: будь-який регламентуючий чи адміністративний, який підлягає обов'язковому виконанню.

Соціальні методи ґрунтуються на невикористанні соціального механізму, що діє у колективі (неформальні групи, роль і статус особистості, система взаємовідносин у колективі, соціальні потреби та ін.).

Таким чином, впливом на безпосередні інтереси об'єкта управління створюється механізм його орієнтації на найбільш ефективний режим роботи без повсякденного і безпосереднього втручання зверху.

До складу економічних методів менеджменту належать організаційно-виробниче планування, метод комплексних цільових програм, комерційний розрахунок, система економічних регуляторів господарської діяльності.

Отже, складність системи виробничих відносин між людьми, що входять до трудового колективу, потребує застосування комплексу методів впливу на колектив і окремих його членів, як економічних, організаційно-розпорядчих так і соціальних методів.

У раціональному поєднанні цих методів – запорука ефективної діяльності підприємства. Через методи менеджменту реалізується основний зміст управлінської діяльності [38].

Залежно від окремих характерних ознак за спрямованістю та змістом методів в науці є різні класифікації і формулювання поняття «методи менеджменту».

Під методами менеджменту розуміють систему способів і прийомів впливу на керований об'єкт з метою виконання місії і досягнення цілей організації. Також можна навести кілька визначень з інших джерел:

- «методи менеджменту – це способи здійснення управлінського впливу на персонал для досягнення цілей управління виробництвом» [51, с. 62];

- «методи менеджменту – це система правил і процедур вирішення різних завдань управління з метою забезпечення ефективного розвитку організації» [84, с. 196].

Ще одним з визначень методів менеджменту є наступне: «способи здійснення управлінської діяльності, застосовувані для постановки і досягнення її цілей» [62, с. 91]. Методи менеджменту класифікуються за численними ознаками. Вони формують економічні та соціальні інтереси, взаємини між людьми і їх правові відносини. Через методи менеджменту реалізується основний зміст управлінської діяльності.

На думку Т. Говорушко та Н. Климаш [15], ефективність менеджменту підприємства забезпечується наступними елементами:

- місією підприємства;
- результативністю господарювання в ретроспективі;
- врахування різнобічних аспектів управління та формулювання очікуваного результату діяльності.

А.В. Куценко [43, с. 21] пропонує наступну схему менеджменту, що забезпечує ефективність господарської діяльності суб'єкта господарювання та враховує взаємозв'язок між складовими елементами (рис. 1.3).

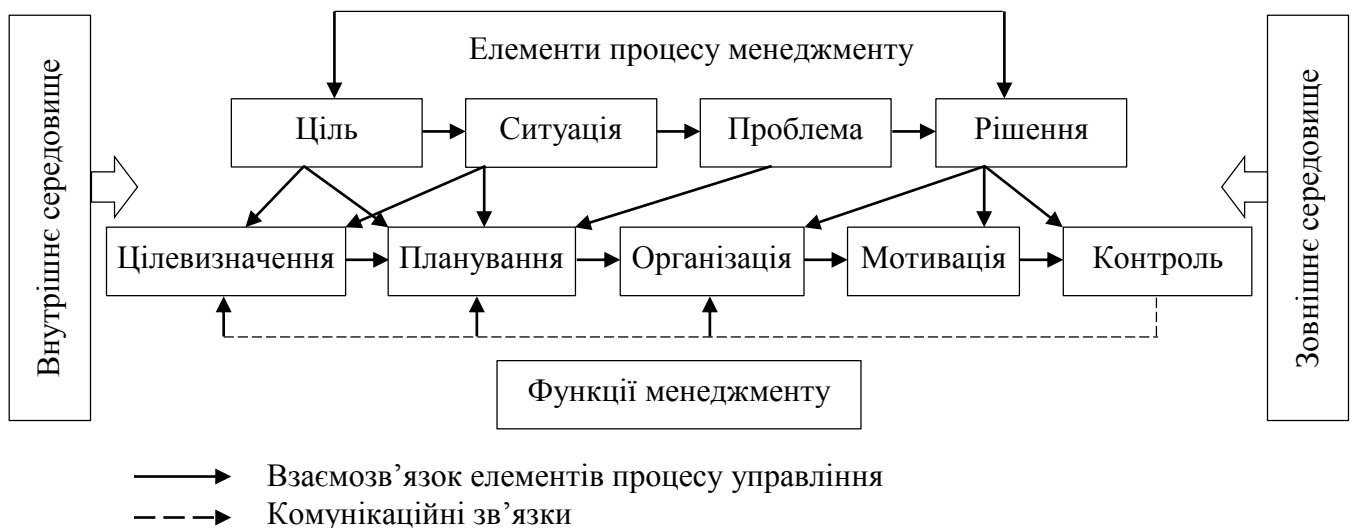


Рис. 1.3 Взаємозв'язок елементів менеджменту, що забезпечує ефективність господарської діяльності суб'єкта господарювання

Джерело: складено автором за даними [43, с. 21]

Автори [51] відстоюють вартісно-орієнтований підхід в менеджменті та визначають його як процес, націлений на досягнення максимальної вартості підприємства, що повинен вирішувати наступні завдання:

- сформулювати стратегію розвитку підприємства та чітко визначити етапи її реалізації;
- оптимізувати структуру джерел фінансування підприємства;
- забезпечити ліквідність активів підприємства та прагнути до скорочення періоду оборотності оборотних коштів;
- використовувати інноваційні технології, що забезпечать зростання обсягу виробництва та продуктивності праці і гарантуватимуть високу якість та екологічний контроль продукції;
- вдосконалювати корпоративну культуру та довести до кожного працівника необхідність зростання вартості підприємства;
- сприяти покращенню ділової репутації та іміджу підприємства.

Методи менеджменту виступають інструментарієм професійної роботи і пропонують набір засобів результативного управлінського впливу на персонал і організацію в цілому для досягнення поставлених цілей. Той чи інший метод буде досить ефективним і дозволить досягти цілей менеджменту тільки за умови його відповідності об'єктивним законам, притаманним способу виробництва.

Для досягнення мети недостатньо того, щоб метод просто відповідав вимогам об'єктивних економічних законів. Він повинен реалізувати ці вимоги у вигляді способу впливу на трудові колективи та окремих працівників виробництва, оскільки економічні процеси не існують поза діяльністю учасників процесу виробництва.

До групи методів розробки та оптимізації управлінських рішень відносяться 4 підгрупи [51]:

1. Методи постановки проблем (методи збору, зберігання, обробки і аналізу інформації; метод факторного аналізу; метод моделювання).
2. Методи розробки варіантів рішень (метод номінальної групової техніки, метод Дельфі, метод мозкової атаки, метод «Кінгісе»).

3. Методи вибору рішень (економіко-математичний метод; система зважених критеріїв).

4. Методи організації виконання рішення (складання плану реалізації, методи прямого впливу, методи матеріального стимулювання, методи контролю виконання робіт) [51].

Існує достатня кількість класифікацій методів менеджменту, але найбільше значення має класифікація на основі об'єктивних законів, властивих системі менеджменту, а також потреб та інтересів осіб, на яких спрямований вплив.

За цією ознакою виділяють такі методи менеджменту:

1. Група методів для впливу на персонал ділового підприємства (на індивідуальному і груповому рівнях):

- організаційно-правові (адміністративні);
- економічні (базові в даній групі);
- соціально-психологічні.

2. Група методів, спрямованих на організацію в цілому:

- мережеві методи (повна графічна модель комплексу робіт менеджменту для виконання єдиного завдання з визначенням логічного взаємозв'язку і послідовності управлінських робіт);

- балансові методи (розгляд на систематичній основі з функціональними напрямками менеджменту співвідношення доходів і витрат, активу та пасиву, економії і збитків).

3. Група комплексних методів менеджменту для реалізації технологій:

- ситуаційного аналізу;
- системного аналізу;
- відтворювального аналізу;

4) структурно-функціонального аналізу [41, с. 11].

Порівняння найбільш популярних методів, з другої групи, представлено в табл. 1.2/

Наведені в табл. 1.2 характеристики методів менеджменту є укрупненими, що відображають переважання, або пріоритет, конкретної ознаки по конкретній групі

методів. У практиці управління, як правило, застосовують різні методи і їх поєднання. Тому методи менеджменту дуже тісно пов'язані один з одним, і утворюють в сукупності певну систему, перебуваючи в постійній динамічній рівновазі.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика методів менеджменту

Ознаки методів менеджменту	Групи методів менеджменту		
	Організаційно-правові	Економічні	Соціально-психологічні
Основна мета управління	Виконання законів, директив, планів	Досягнення конкурентоспроможності випущених об'єктів	Досягнення взаєморозуміння
Структура управління	Жорстка	Адаптивна до ситуацій	Адаптивна до особистості
Форма власності, де переважно застосовуються методи	Державна	Корпоративна, приватна, державна	Приватна
Суб'єкт впливу	Колектив, індивідуум	Індивідуум	Індивідуум
Форма впливу	За допомогою нормативно-методичних документів	Мотивація	Управління соціально-психологічними процесами
Основна вимога до суб'єкта при застосуванні методів	Старанність, організованість	Професіоналізм в даній галузі	Психологічна стійкість особистості
Тип організаційної структури, для якої в найбільшій мірі прийнятні дані методи	Лінійна, функціональна	Проблемно-цільова, матрична	Бригадна

Джерело: складено автором за даними [51; 94]

Успішне функціонування системи менеджменту підприємства багато в чому визначається ефективністю його організаційного забезпечення. Система організаційного забезпечення ефективного менеджменту являє собою взаємопов'язану сукупність внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, які забезпечують розробку і прийняття управлінських рішень з окремих питань планування, формування, розподілу і використання прибутку і несуть відповідальність за результати цих рішень.

Загальні принципи формування організаційної структури управління підприємством передбачають створення центрів управління двох типів – ієрархічного і органічного. Ієрархічний тип структур управління підприємством передбачає рух управлінських рішень і інформаційних потоків чітко по вертикалі, в якій нижчий орган управління підпорядковується і контролюється вищим. Відповідно він передбачає виокремлення різних рівнів управління. У системі ієрархічного типу найбільшого поширення набули проста лінійна, лінійно-функціональна і дивізійна структури управління [14, с. 15].

Органічний тип структур управління підприємством характеризується відсутністю ієрархії при повній відповідальності керівників сформованих підрозділів за кінцеві результати діяльності. Формування таких підрозділів виходить із характеру окремих розв’язуваних у комплексі проблем, що підвищує гнучкість структури управління та забезпечує її високу адаптивність до мінливих зовнішніх і внутрішніх умов діяльності підприємства. У системі органічного типу найбільшого поширення набули проектна і матрична структури управління.

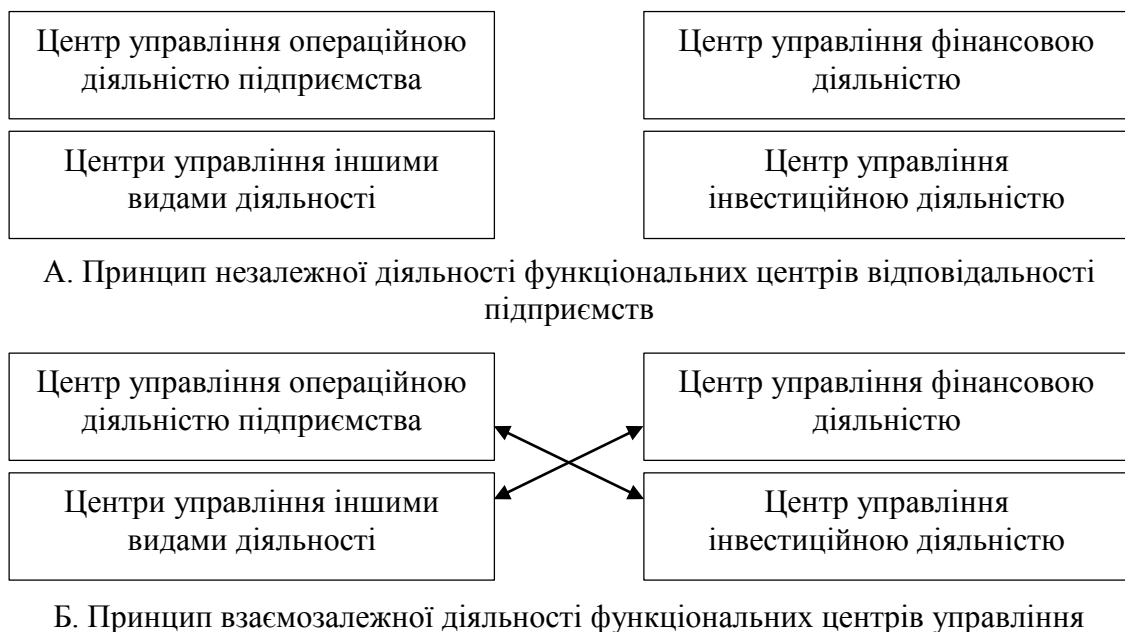


Рис. 1.4. Принципові підходи до рівня розмежування функцій центрів управління підприємством

Джерело: складено автором за даними [80, с. 292]

Відповідно до першого підходу, функціональні центри управління будуються на основі принципів незалежної діяльності, а їхні контакти з іншими функціональними підрозділами обмежуються лише інформаційними зв'язками (рис. 1.4).

Згідно з другим підходом, функціональні центри управління будуються на основі принципів взаємопов'язаної діяльності, при якому більшість управлінських рішень у межах конкретної функції управління приймаються ними самостійно, а низка управлінських рішень, які вимагають комплексної розробки, ухвалюються спільно з іншими функціональними службами підприємства [57 с. 57].

Отже, система менеджменту підприємства має бути органічно інтегрована із загальною системою управління підприємством, оскільки прийняття управлінських рішень у будь-якій сфері діяльності підприємства прямо або опосередковано впливає на рівень прибутку, який, у свою чергу, є основним джерелом фінансування розвитку підприємства та зростання доходів його власників і працівників. З огляду на це, можна зробити висновок, що ефективні система менеджменту передбачає забезпечення ефективності діяльності підприємства, і її варто розглядати як це процес формування, розподілу та раціонального використання всіх наявних на підприємстві ресурсів з метою максимізації фінансових результатів діяльності підприємства.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності системи менеджменту суб'єкта бізнесу

Сучасні умови здійснення виробничої та господарської діяльності, які характеризуються невизначеністю, нестабільністю, високим ступенем конкуренції між підприємствами, зумовлюють зростання ролі та значення якості системи менеджменту підприємства. Менеджмент є невід'ємним складником сучасного суспільства і поширюється на всі сфери людської діяльності. Проте посилення змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, об'єктивно підвищує увагу до управлінської діяльності у зв'язку з тим, що: все більше активізується динаміка

змін у середовищі функціонування підприємства; зростають глобалізація економіки й інтернаціоналізація бізнесу, що зумовлює розмивання національних та регіональних кордонів, зростання і домінування на світових ринках транснаціональних компаній; необхідні постійні та глибокі перетворення і проектування підприємств відповідно до системного підходу; поширюється інформаційний простір, що викликає необхідність удосконалення інформаційного забезпечення управління та застосування сучасних перспективних інформаційних технологій і систем; зростає необхідність приділення особливої уваги творчому потенціалу працівників та людським ресурсам.

Ефективність функціонування системи менеджменту підприємства передусім впливає на його успішне функціонування та подальший розвиток. Саме це й зумовлює необхідність удосконалення як її самої, так і методик оцінювання ефективності функціонування системи менеджменту на підприємстві. По-друге, вміння керівників правильно оцінювати в режимі реального часу ефективність функціонування системи менеджменту з урахуванням її впливу на показники роботи підприємства дасть змогу приймати своєчасні й якісні управлінські рішення в умовах нестабільності та мінливості зовнішнього середовища.

Сучасне підприємство – це відкрита, самокерована, соціально-економічна система, яка володіє функцією менеджменту, що забезпечує збереження чи розвиток основних властивостей системи згідно з визначеною метою. Менеджмент залежить від особливостей конкретних організацій і цілей управління дає змогу стабілізувати діяльність підприємства, зберегти його якісну визначеність, підтримувати динамічну рівновагу із середовищем, забезпечити вдосконалення підприємства і досягнення того чи іншого корисного ефекту.

Ефективність функціонування та розвитку виробничої системи значною мірою визначає ефективність системи її менеджменту, що зумовлює пильну увагу до цього поняття з боку науковців. Мета управління полягає у підвищенні організованості виробничої системи для досягнень, як визначаються призначенням системи. Змістом управління на підприємстві є узгодження діяльності всіх учасників виробничого процесу та вплив на стан структурних складників системи

для забезпечення економічної і соціальної ефективності виробничої системи [10]. Діяльність щодо організації управління має бути орієнтована на вдосконалення системи менеджменту та її вплив на результати виробничо-господарської діяльності системи. Відповідно, система оцінювання повинна бути комплексною та відображати взаємозв'язок і взаємозумовленість робіт із підвищення економічності самої системи менеджменту та її дії на результати функціонування виробничої системи у цілому.

Ефективність системи менеджменту підприємства – специфічне поняття, зміст якого випливає із суті економічної категорії «ефективність» підприємства, під якою зазвичай розуміється результативність його виробничо-господарської діяльності, ступінь використання всіх його ресурсів, що визначається співвідношенням результатів діяльності та витрачених на їх досягнення ресурсів [77].

Нині існує безліч наукових підходів до визначення категорії «ефективність менеджменту підприємства». Ефективність доцільно розглядати як результативність роботи системи і процесу управління, а також як результат взаємодії керуючої й керованої підсистем, тобто результат їхньої спільної діяльності [18].

Л.М. Ачкасова зауважує, що «ефективність менеджменту являє собою результативність діяльності конкретної керуючої системи, яка відображається в різних показниках як об'єкта управління, так і, власне, управлінської діяльності (суб'єкта управління), причому ці показники мають переважно кількісні характеристики» [3, с. 109].

На думку О.М. Сишикової, під ефективністю управління слід розуміти віддачу витрат на управління, їх результативність та економічність [81, с. 6].

В.П. Грузінов та І.А. Астафьева вважають, що «під ефективністю менеджменту компанії (корпорації) слід розуміти складну сукупну категорію, яка може інтерпретуватися як системна, тобто це комплекс результативних нормативів, які характеризують ступінь задоволення потреб, що охоплюють економічні, соціальні, бюджетні, інтеграційні та інші порівняльні ефекти» [18, с. 49].

Засновник компанії «Прогресивний менеджмент» І.В. Бондаренко зазначає, що загальна ефективність управління підприємством складається з ефективності управління окремими функціональними підсистемами: маркетингом, людськими ресурсами, фінансовими ресурсами, виробництвом, логістикою тощо, а також значною мірою залежить від того, як збалансовано управління всіма аспектами його діяльності і підсистемами на рівні загального управління, тобто на рівні генерального менеджменту [8].

Отже, у науковій літературі виділяються два основних підходи до визначення сутності поняття «ефективність менеджменту»: ресурсний та цільовий [93].

Згідно з ресурсним підходом, під час оцінки ефективності менеджменту як результату управлінської праці розглядаються результати діяльності підприємства, представлені цілим комплексом підсумкових показників виробничої, комерційної, фінансової, інноваційно-інвестиційної діяльності в натуральному і вартісному вираженні.

Згідно із цільовим підходом, ефективність менеджменту підприємства характеризується здатністю досягати якісно визначених та кількісно виражених тактичних і стратегічних цілей його функціонування і розвитку.

На думку авторів, цілком логічно, що ефективність системи менеджменту розглядають через ефективність діяльності підприємства у цілому, але підходи до оцінювання ефективності системи управління підприємством за допомогою показників, які характеризують ефективність діяльності підприємства, не дають змоги визначити напрями вдосконалення існуючої системи управління. Тобто можна говорити, що якщо підприємство є збитковим, то це наслідок неефективної роботи системи менеджменту, але де конкретно «вузькі» місця в її роботі за результатами такого підходу до оцінювання її ефективності визначити неможливо.

Слід зазначити, що науковцями виділяються різні види ефективності управління. Достатньо широку класифікацію видових проявів ефективності управління підприємством за різними ознаками наводить у своєму дослідженні Н.М. Яркіна [93, с. 283]. Серед представлених видів ефективності управління підприємством із погляду визначення недоліків управління та подальшого

розроблення заходів щодо його вдосконалення слід звернути увагу на ефективність управлінської діяльності. Саме її діагностика дасть змогу підприємству визначити проблеми в системі управління, рівень управлінського потенціалу та розробити напрями поліпшення управлінської діяльності.

Процедура оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства висуває проблему вибору методу, на підставі якого вона має здійснюватися. Різні автори для оцінювання ефективності управління пропонують застосовувати різні методи. Найбільш поширеними з них є метод угруповань, методи порівняння, матричний метод, методи математичної статистики, метод факторного аналізу та ін.

Н.М. Ползунова виділила такі підходи до оцінювання ефективності системи менеджменту підприємством [60, с. 30]:

- 1) ефективність системи менеджменту оцінюється через показники, що характеризують ефективність діяльності підприємства. Аналізується весь комплекс показників, що характеризують фінансово-господарську діяльність підприємства;
- 2) ефективність системи менеджменту оцінюється через деякий комплексний показник. У чисельнику, як правило, – прибуток, а в знаменнику в різних поєднаннях – показники фінансово-господарської діяльності підприємства;
- 3) ефективність системи менеджменту оцінюється не за конкретними показниками, а через ранжування деякої сукупності окремих показників, що характеризують діяльність підприємства;
- 4) оцінка ефективності системи менеджменту проводиться через комплексний показник, який об'єднує як показники економічності системи управління, так і показники ефективності виробництва;
- 5) оцінка ефективності системи менеджменту проводиться експертним шляхом, переважно за якісними критеріями, набір яких досить різноманітний;
- 6) оцінка ефективності системи менеджменту через цільову і ресурсну ефективність;
- 7) оцінка ефективності системи менеджменту проводиться за трьома взаємозалежними критеріями:

а) віднесення результату до витрат;

б) якісні складники, що характеризують організацію і зміст процесу управління;

в) показники, що характеризують раціональність системи управління та її техніко-організаційний рівень;

8) ресурсно-потенційний підхід передбачає ефективність визначати через різницю між потенціалом системи і рівнем його використання.

В.І. Борщ, здійснивши [10] дослідження щодо аналітичного інструментарію оцінювання ефективності систем менеджменту, виділив три основні групи методів, які показано на рис. 1.5. Найбільш повно об'єкт дослідження характеризують комбіновані методи, які використовують як якісні, так і кількісні методики, оскільки розглядають систему менеджменту з різних позицій: математично-статистичних, фінансово-економічних, виробничих, соціальних, а також із позиції економічної та соціальної ефективності.

Науковцем зроблено критичний аналіз багатьох методів оцінювання управлінського потенціалу, виділено їхні переваги та недоліки. Але слід зазначити, що більшість розглянутих методів оцінювання управлінського потенціалу спрямована на визначення потенціалу управлінського персоналу. Однак управлінський персонал хоча, безперечно, й є базою ефективності системи управління, але все ж таки це лише один її складник, що зумовлює необхідність виділення переліку складників системи менеджменту підприємства з метою визначення найбільш доцільних методів оцінювання.

С.М. Христолобов пропонує комплексний метод аналізу ефективності системи менеджменту, який включає декілька груп показників [88]:

- цільовий блок, який передбачає аналіз ступеню виконання цілей та завдань організації виходячи з місії та кодексу корпоративної поведінки;

- блок основних показників (основні показники виробничо-господарської діяльності підприємства);



Рис. 1.5 Класифікація методів аналізу системи менеджменту підприємства

Джерело: складено автором за даними [10, с. 321]

- блок оцінювання управлінського персоналу, який включає аналіз складу та структури управлінського персоналу та показників, що характеризують ефективність використання праці менеджерів через витрати на їх утримання;

- блок оцінювання умов праці, спрямований на аналіз соціально-економічних, санітарно-гігієнічних, технічних та психологічних умов праці.

Даний підхід передбачає більш широкий спектр складників аналізу, але запропоновані показники не відображають рівень виконання певних функцій, та структурне забезпечення управлінської діяльності на підприємстві.

У теорії і практиці управління пропонується система показників, що характеризують ефективність власне управлінської праці. Зокрема, виділяється три групи показників ефективності системи управління підприємством [3; 93]:

- 1) група показників, що характеризують ефективність системи менеджменту, що виражаються через кінцеві результати діяльності підприємства і витрати на управління;

- 2) група показників, що характеризують зміст та організацію процесу управління, у тому числі безпосередні результати і витрати управлінської праці. До неї входять такі характеристики апарату управління, як продуктивність, економічність, адаптивність, гнучкість, оперативність, надійність;

- 3) група показників, що характеризують раціональність організаційної структури та її технічноорганізаційний рівень. До структурних характеристик належать побудова системи управління за ланками, рівень централізації функцій управління, прийняті норми керованості, збалансованість розподілу прав і відповідальності.

Існуючі розробки дають змогу оцінити той або інший бік ефективності функціонування системи менеджменту, але не завжди дають можливість достатньо точно відобразити комплексні характеристики її ефективності.

Отже, у теорії управління та практичній діяльності представлено різноманіття підходів, які можна використовувати для оцінювання ефективності функціонування системи менеджменту підприємства. На нашу думку, велику кількість методів та підходів, що пропонується, можна поділити на дві групи:

комплексні та поелементні. Тобто ті, що застосовуються для оцінювання системи менеджменту цілому (переважно експертні), та такі, які використовуються для визначення рівня певних складників системи менеджменту (наприклад, раціональність організаційної структури або потенціал управлінського персоналу). Слід зазначити, що, враховуючи великий обсяг управлінської роботи та її вплив на результативність діяльності підприємства у цілому, доцільним є використання саме поелементних методів оцінювання, що дасть змогу не тільки оцінити рівень ефективності системи менеджменту, а й визначити напрями її вдосконалення за результатами оцінки певних елементів (складників).

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері менеджменту суб'єкта бізнесу

Управлінська діяльність є дуже складною сферою, яка існує в різних сферах життя суспільства, на рівні держави, окремих адміністративно-територіальних одиниць, підприємств, установ, організацій. В умовах побудови правової держави України, тема правового забезпечення управлінської діяльності менеджера є вкрай актуальною, адже відносини з управлінської діяльності виникають, розвиваються і припиняють своє існування на всіх рівнях управління в державі. Учені звертають увагу на ключову роль цієї діяльності в суспільстві та державі. Вона забезпечує самозбереження, існування та розвиток суспільства. Також з кожним днем зростає роль ефективної управлінської діяльності менеджера, який здійснює управління маючи необхідні наукові знання, зокрема у сфері права, певні функціональні, інформаційні, навички з прийняття рішень. Елементами професійної управлінської діяльності менеджерів в умовах ринкових відносин вже давно стали правові, технологічні, організаційно-технічні, навчально-методичні складові, а також навички з питань управління організацією. На жаль, правове забезпечення управлінської діяльності менеджера на сьогоднішній день не в повній мірі відповідають покладеним на менеджера функціям. Норми права, що регулюють управлінську діяльність ще досить не досконалі, не системні і містять у собі

протиріччя. Правове забезпечення управлінської діяльності потребує вдосконалення і наукового дослідження, адже перспективи розвитку управлінської діяльності відіграють важливу роль у праці менеджера у будь-якій сфері.

Управління як специфічний вид людської діяльності відокремився в ході розподілу і кооперації суспільної праці. Сутність управління, його функції і специфіка визначаються, з одного боку, задачами, яке воно вирішує, з іншого, – його предметом, засобами і самою роботою з управління. Основу правового забезпечення управління складають формування і підтримка його нормативно-правової бази як юридичного засобу досягнення ефективної діяльності систем управління.

Нормативно-правове регулювання управлінської діяльності – це політико-юридичний засіб управління поведінкою людей у державно організованому суспільстві. Нормативне закріплення управлінської діяльності є мірилом людських вчинків, що забезпечує соціально-політичну, психологічну й організаційну спрямованість управлінського діяння, закріплює нормативну оформлену директивну основу управління, визначає права і обов'язки (компетенцію) державних органів, їх структурних підрозділів та службових осіб, встановлює правильне співвідношення між обсягом повноважень і відповідальністю апарату управління, закріплює найбільш раціональний варіант управлінської діяльності, підтримує належну організованість і дисципліну учасників управлінського процесу.

У свою чергу, правове забезпечення управління – це створення та підтримка в необхідних межах конструктивних організаційно-функціональних характеристик систем управління за допомогою упорядкованого впливу всього арсеналу юридичних засобів.

Необхідно зазначити, що на сьогодні, управлінська діяльність регулюється великим масивом нормативно-правових актів. До правової бази управлінської діяльності відносять: міжнародно-правові акти у сфері управлінської діяльності, загальне (Конституція України, Закони України, підзаконні нормативно-правові акти) та спеціальне законодавство (законодавство України, що регулює діяльність

відповідної галузі), договірні акти у сфері управлінської діяльності та локальні нормативно-правові акти, що визначають конкретні методи та прийоми управління.

На думку О.М. Лизунова, перелік нормативно-правових актів, що регулюють діяльність менеджера, занадто великий, а самі акти досить складні в практичному застосуванні; нормативно-правові акти не систематизовані та не кодифіковані; законодавчі акти не завжди чітко та повністю описують норми права, що призводить до появи значної кількості підзаконних актів; недосконалість нормативно-правових актів призводить до частой їх зміни та прийняття численних доповнень [46, с. 188].

Управлінську діяльність тісно пов'язують з державним управлінням, оскільки саме цілі та функції останнього здійснюються органами державної влади та органами місцевого самоврядування за допомогою управлінської діяльності. Управлінська діяльність – це навички, уміння, способи, засоби, доцільні вчинки і дії людини у сфері управління, які були вироблені попереднім досвідом, науковим пізнанням і талантом людей.

Розглянемо перелік нормативно-правових актів, що на основі яких відбувається забезпечення відносин в сфері менеджменту суб'єкта бізнесу.

Основоположні принципи, пріоритетні напрями і форми економічного, адміністративного та правового впливу щодо діяльності підприємств та організацій описано в Конституції України від 28 червня 1996 р., а саме: «...кожен повинен мати право на підприємницьку діяльність, причому така діяльність повинна бути не заборонена законом» [39].

Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV регулює правові, економічні та соціальні принципи здійснення підприємницької діяльності на території України. Законодавство встановлює гарантії свободи підприємництва та його державної підтримки; визначає види та організаційні форми підприємств, правила їх створення, реєстрації, реорганізації та ліквідації; організаційний механізм здійснення підприємницької діяльності; встановлює державний контроль

у сфері ліцензування та відповідальність суб'єктів господарювання і органів ліцензування за порушення законодавства тощо [16].

Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємства в Україні» від 22.03.2012 № 4618-VI характеризує економіко-правові основи державної політики щодо діяльності підприємств та організацій, що формують малий та середній бізнес [67].

Закон України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» від 06.09.2005 № 2806-IV характеризує і визначає організаційно-правові основи щодо дозвільної системи у діяльності підприємств та організацій, що формують малий та середній бізнес, і затверджує порядок діяльності дозвільних органів, які мають право видавати документи дозвільного характеру [63].

Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI регламентує відносини щодо податків і зборів, а саме: встановлює перелік податків та зборів в Україні та порядок їх сплати, права та обов'язки платників податків та зборів, права та обов'язки контролюючих органів, а також відповідальність за порушення законодавства щодо податків та зборів [59].

Інвестиційне законодавство регулює інвестиційні процеси в країні, надає державні гарантії вітчизняним та іноземним інвесторам, визначає засади функціонування ринків цінних паперів в Україні, встановлює правила здійснення операцій з цінними паперами та забезпечує контроль за діяльністю інвестиційних фондів, інвестиційних компаній, страхових компаній тощо (Закони України «Про інвестиційну діяльність» [70], «Про ринок капіталу та організовані товарні ринки» від 23.02.2006 № 3480-IV [66], «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» від 12.07.2001 № 2664-III тощо [69]).

Митне законодавство регулює порядок здійснення операцій з експорту та імпорту сировини, продукції, послуг; визначає ставки мита на ввезення (вивезення) сировини та продукції, встановлює пільгові ставки мита на певні групи товарів, регламентує процедуру перетину кордону країни та оформлення вантажів, забезпечує контроль за сплатою мита і митних зборів тощо (Митний кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI [53]).

Інформаційне забезпечення менеджменту здійснюється наданням необхідної інформації в необхідне місце на основі встановлених процедур із заданою періодичністю. На будь-якому підприємстві є дані, інформація і знання, які зберігаються на матеріальних носіях і в знаннях співробітників. Інформаційні ресурси організації, які зберігаються на матеріальних носіях, відносять до формалізованих, які зберігаються в знаннях співробітників - до неформалізованих (рис. 1.6).

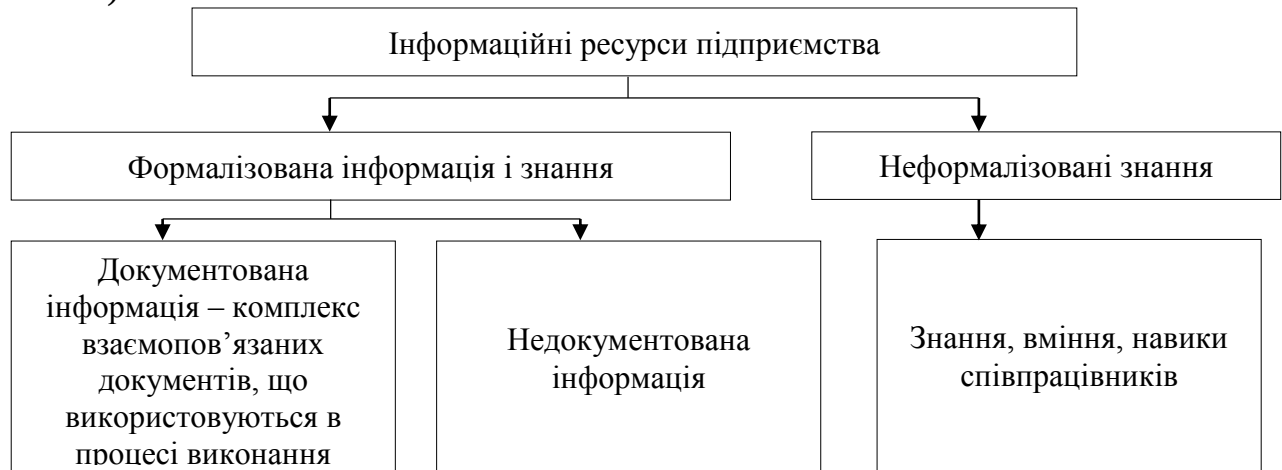


Рис. 1.6. Інформаційні ресурси підприємства

Джерело: складено автором за даними [31]

У широкому сенсі під документом розуміють матеріальний носій з інформацією, зафіксованою на ньому в будь-якій формі у вигляді тексту, звукозапису, зображення і (або) їх поєднання, який має реквізити, що дозволяють його ідентифікувати, і призначений для передачі інформації в часі і просторі з метою громадського використання та зберігання.

У практиці управління термін «документ» визначається не так широко. У цьому випадку під документом розуміється інформаційне повідомлення в паперовій або електронній формі, оформлене згідно певних правил і завірене в установленому порядку, яке підтверджує який-небудь факт або право на щось, що використовується для управління.

Документообіг – система створення, інтерпретації, передачі, прийому та архівування документів, а також контролю за їх виконанням і захистом від

несанкціонованого доступу (тобто процедури формування і використання документів для управління).

Під процедурою розуміється обумовлена послідовність дій з документами. Менеджер використовує і недокументовану інформацію, для чого встановлюються відповідні процедури. У інформаційному забезпеченні менеджменту документи розрізняють:

- за найменуванням: листи; інструкції; телеграми, телефонограми; заяви; накази, розпорядження, рішення, вказівки, доручення, протоколи; приписи; записки, акти, розписки; характеристики; довідки; посвідчення.;
- за типом матеріального носія: паперові (письмові, графічні і т.д.); електронні документи.

У процесі розвитку інформаційного забезпечення поступово склалися певні документні комплекси - системи документації, основними з яких є: система управлінської документації, система забезпечуючої документації тощо. Система розпорядчої документації (частина системи управлінської документації), наприклад, складається з документів, що фіксують управлінські рішення (постанова, рішення, наказ, розпорядження, вказівка, доручення), а система забезпечуючої документації - з документації з бухгалтерського обліку та звітності.

Велика кількість різноманітних за видами і призначенням документів, що створюються в середині підприємства, призначені як для забезпечення зовнішніх зв'язків, так і використовуються для забезпечення внутрішньої його діяльності.

Таким чином, інформаційне забезпечення менеджменту здійснюється в рамках інформаційної системи організації (інформаційного контуру) шляхом використання недокументованої і документованої інформації, а також на основі неформалізованих інформаційних ресурсів (особистісних знань співробітників) за допомогою спеціальних технологій збору, передачі, зберігання, обробки та подання інформації, рис. 1.7.

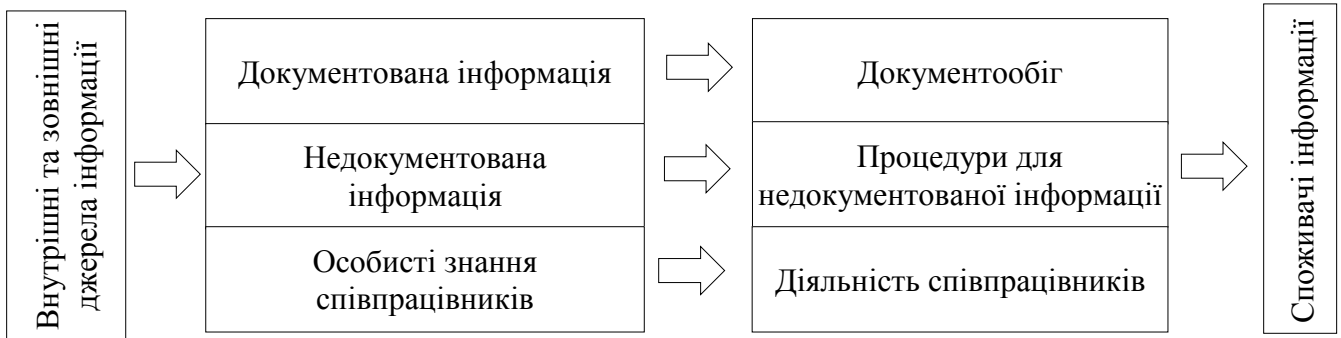


Рис. 1.7. Інформаційне забезпечення менеджменту

Джерело: складено автором за даними [31]

З точки зору поняття архітектури будемо виділяти два види інформаційних ресурсів як складових компонент системи інформаційного забезпечення менеджменту підприємства:

- специфічні (технологічні) інформаційні ресурси - використовуються безпосередньо для виконання функцій, операцій, бізнеспроцесів. Такі ресурси є специфікованими для конкретної технології промисловості (наприклад, виписка рахунку, оформлення контракту, розробка специфікацій до обладнання);

- неспецифічні (розвиваючі) інформаційні ресурси - використовуються для розширення можливостей та компетенції окремих працівників, підрозділів та організації в цілому. Ці інформаційні ресурси не є ресурсами необхідними і достатніми для виконання функцій, операцій, бізнес-процесів, а носять характер інструменту їх розвитку.

Інформація, що виникає в одному з бізнес-процесів підприємства, перетворюється в інформаційний ресурс в момент готовності використання її в будь-яких інших бізнес-процесах [52]. У той же час створений в ході реалізації деякого бізнес-процесу інформаційний ресурс може бути не затребуваний ні в жодному іншому бізнес-процесі. У цьому випадку ми можемо говорити про свого роду, «ліквідність інформаційного ресурсу».

Система інформаційного забезпечення менеджменту підприємства може розглядатися як функціональна стратегія, поряд з іншими функціональними стратегіями - розвитку персоналу, маркетингу, технологічної стратегії. Всі

компоненти стратегії підприємства є детермінантами системи інформаційного забезпечення менеджменту або виступають в якості основи для формування критеріїв стратегії розвитку інформаційних ресурсів в цілому або окремих її складових.

Метод формування системи інформаційного забезпечення менеджменту підприємства передбачає виконання наступних етапів і процедур.

1. Формування стратегії розвитку підприємства. Виділення детермінантів стратегії критично важливих з точки зору інформаційних ресурсів.

2. Формування сховища модулів інформаційних ресурсів (і в подальшому його постійне поповнення після початкового формування). Репозитарій є сховищем описів різнорідних за своєю структурою і обсягом модулів інформаційних ресурсів.

3. Формування стратегії розвитку інформаційного забезпечення по одній з схем: від потенційних модулів інформаційних ресурсів до функцій і підпроцесів бізнес-процесів через відповідні категорії персоналу і групи однорідних робочих місць; від функцій і підпроцесів бізнес-процесів до потенційних модулів інформаційних ресурсів через відповідні категорії персоналу. Розробка програми розвитку інформаційного забезпечення як безлічі наборів-кортежів відповідних бізнес-процесів.

4. Формування стратегій і програм розвитку інструментів і носіїв інформаційного забезпечення. До таких компонентів належать: інформаційні технології, фізична інфраструктура комунікацій (телекомунікаційне обладнання), які придбаваються підприємством, продукти інтелектуальної діяльності у постачальників сировини для виробництва продукції, програми навчання та підвищення кваліфікації персоналу, підписка на періодичні видання, оплата консультаційних та аудиторських послуг; здійснення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, розробка та удосконалення програмного забезпечення, створення банків даних та систем підтримки прийняття управлінських рішень.

Система інформаційного забезпечення менеджменту підприємства може бути двох типів: система підвищення інтенсивності використання інформаційних ресурсів і система підвищення ролі інформаційних ресурсів підприємства [31].

Перша група містить в собі стратегії, які передбачають переважно дослідження інформаційних ресурсів шляхом аналізу ринку більш наукоємних товарів і послуг. В цьому випадку напрямком стратегії використання інформаційних ресурсів є удосконалення і торгівля безпосередньо об'єктами інформаційних ресурсів або так звана стратегія повторного використання інформаційних ресурсів. Отже, стратегія включає в себе рішення про покупку, створення, ліцензування і продаж інформаційних ресурсів як інтелектуальної власності.

Друга група містить в собі стратегії, які базуються на положенні про те, що інформаційні ресурси стають більш важливими для підприємств, ніж матеріальні ресурси. Такі стратегії спрямовані на використання інформаційних ресурсів з метою збільшення доходів, одержуваних у результаті експлуатації фізичних і фінансових ресурсів підприємства. В цьому випадку інформаційні ресурси стають інструментом, який сприяє зростанню ефективності діяльності підприємства.

Висновки до розділу 1

В процесі дослідження встановлено те, що менеджмент підприємства як економічна категорія має об'єктивний характер, зумовлений диференціацією й поділом праці, виділенням відповідних видів господарської та трудової діяльності, що потребують їхньої організації й узгодження (координації) у просторі та у часі. Об'єктивність менеджменту гармонійно поєднується із суб'єктивністю управлінських дій, що визначають сутність управлінської діяльності, які здійснюються суб'єктом менеджменту (керівною системою) щодо об'єкта менеджменту (комплексу соціально-технічних елементів підприємства). Зміст менеджменту полягає у виділенні, опрацюванні й реалізації загальних і конкретних функцій, що спираються на відповідні раціональні принципи менеджменту

підприємства, які враховують сучасні наукові напрацювання, управлінську практику та галузеву специфіку підприємств.

Система менеджменту підприємства має бути органічно інтегрована із загальною системою управління підприємством, оскільки прийняття управлінських рішень у будь-якій сфері діяльності підприємства прямо або опосередковано впливає на рівень прибутку, який, у свою чергу, є основним джерелом фінансування розвитку підприємства та зростання доходів його власників і працівників. З огляду на це, можна зробити висновок, що ефективні система менеджменту передбачає забезпечення ефективності діяльності підприємства, і її варто розглядати як це процес формування, розподілу та раціонального використання всіх наявних на підприємстві ресурсів з метою максимізації фінансових результатів діяльності підприємства.

Велику кількість методів та підходів до оцінювання ефективності роботи менеджерів підприємства можна поділити на дві групи: комплексні, які застосовуються для оцінювання системи управління у цілому (переважно експертні), та поелементні, які використовуються для визначення рівня певних складників системи управління (наприклад, раціональність організаційної структури або потенціал управлінського персоналу). Необхідність визначення напрямів удосконалення системи управління зумовлює доцільність використання, перш за все, поелементних методів оцінювання.

Інформаційне забезпечення управлінської діяльності повинно враховувати існуючі законодавчі та нормативні обмеження, необхідність внутрішньої регламентації, забезпечувати необхідний рівень безпеки при використанні технічних засобів у рамках відповідних інформаційних технологій і рівень інформаційної безпеки. Нормативно-методична база інформаційного забезпечення менеджменту - це сукупність законів, нормативних правових актів і методичних документів, що регламентують технології створення документів, їх обробки, зберігання та використання в поточній діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ КНП «ЖИТОМИРСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ОНКОЛОГІЧНИЙ ДИСПАНСЕР» ЖИТОМИРСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Комунальне неприбуткове підприємство «Обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради (далі - КНП «Житомирський облонкодиспансер») є спеціалізованим закладом охорони здоров'я, який забезпечує надання кваліфікованої онкологічної допомоги населенню Житомирської області та здійснює методичне керівництво організацією протиракової боротьби на території Житомирської області.

КНП «Житомирський облонкодиспансер» у своїй діяльності керується Конституцією України, законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, нормативно-правовими актами з питань охорони здоров'я та внутрішніми положеннями.

КНП «Житомирський облонкодиспансер» є самостійною юридичною особою з відповідною територією, забудовами, обладнанням та іншим майном, має печатку та штамп зі своїм найменуванням.

Основною метою створення Підприємства є надання (високоспеціалізованої) медичної допомоги та здійснення управління медичним обслуговуванням населення, що постійно проживає (перебуває) на території Житомирської області, надання медичної допомоги жителям інших областей та іноземним громадянам за їхнім бажанням, а також вжиття заходів з профілактики захворювань населення та підтримки громадського здоров'я, здійснення лікувально-профілактичної діяльності щодо забезпечення хворих усіма видами амбулаторної стаціонарної медичної допомоги, зменшення тимчасової та стійкої втрати працездатності, профілактики онкологічних захворювань і повернення хворих до активного способу життя.

Завданнями діяльності, які виконує підприємство є:

- прийом та надання кваліфікованої медичної допомоги (амбулаторної та стаціонарної) хворим на злоякісні новоутворення, з передпухлинною патологією та з підозрою на злоякісне новоутворення відповідно до наказів Міністерства охорони здоров'я України;

- забезпечення дотримання строків своєчасного початку лікування та госпіталізації онкологічних хворих області;

- раціональне використання коштів на лікування онкологічних хворих області;

- здійснення організаційно-методичного керівництва та координації діяльності всіх закладів охорони здоров'я, що надають медичну допомогу хворим з онкологічними захворюваннями, незалежно від підпорядкування та форми власності (обласних закладів охорони здоров'я, ЦМЛ, ЦРЛ, ТМО, центрів ПМСД, амбулаторій ЗП СМ, окремих лікарських кабінетів та ін.) на території Житомирської області;

- організаційно-методичне керівництво з питань своєчасного виявлення злоякісних новоутворень, впровадження і виконання скринінгових програм щодо виявлення передпухлинної патології та ранніх форм раку, а також з питань лікування та диспансерного нагляду за хворими з передпухлинними захворюваннями:

- визначення потреби в сучасному обладнанні, протипухлинних препаратах та в інших лікувальних засобах, складання заявок на них;

- здійснення та забезпечення повного обліку онкологічних хворих на території обслуговування з використанням сучасних інформаційних технологій, забезпечення функціонування канцер-реєстру онкологічних хворих;

- проведення постійного моніторингу і аналізу онко-епідеміологічної ситуації в Житомирській області та на цій основі подання пропозицій щодо розвитку онкологічної мережі та підвищення ефективності протиракової боротьби управління охорони здоров'я Житомирської облдержадміністрації;

- участь у роботі протиракової експертної комісії управління охорони здоров'я Житомирської облдержадміністрації, внесення на її розгляд пропозицій з питань поліпшення стану протиракової боротьби в області;

- проведення заходів щодо підвищення кваліфікації медичних працівників за напрямом «онкологія»;
- розробка поточних та перспективних планів розвитку онкологічної системи і заходів протиракової боротьби, обговорення та затвердження їх в УОЗ обласної державної адміністрації;
- надання консультативно-методичної допомоги з питань профілактики, своєчасного виявлення злоякісних новоутворень та передпухлинних захворювань, лікування та диспансерного нагляду за онкологічними хворими;
- упровадження у практичну діяльність сучасних методів діагностики та лікування онкологічних хворих;
- забезпечення диспансерного нагляду за хворими на злоякісні новоутворення та контроль за його якістю;
- складання звітності про захворюваність на злоякісні новоутворення в області;
- вжиття заходів щодо подальшого розвитку та зміцнення матеріально-технічної бази онкологічної служби;
- приведення ліжкового фонду КНП «Житомирський облонкодиспансер» у відповідність до рівня та структури захворюваності на злоякісні новоутворення в області;
- забезпечення обстеження усіх хворих, які лікуються в стаціонарах, та хворих, які вперше протягом року звернулись за амбулаторною допомогою, на наявність злоякісних пухлин та передпухлинних захворювань у строки, установлені стандартами та протоколами діагностики і лікування онкологічних хворих;
- забезпечення планового лікування онкологічних хворих відповідно до наказів МОЗ України;
- регулярне здійснення аналізу причин пізньої діагностики раку та розгляд цих питань на засіданнях протиракової експертної комісії УОЗ обласної державної адміністрації, вживання заходів, спрямованих на зниження рівня занедбаності, особливо пухлин візуальних локалізацій.

Підприємство є юридичною особою. Підприємство здійснює некомерційну господарську діяльність, організовує свою діяльність відповідно до фінансового плану, затвердженого Засновником, самостійно організовує надання медичних послуг і реалізує їх за цінами (тарифами), що визначаються в порядку, встановленому законодавством.

Для здійснення господарської некомерційної діяльності Підприємство залучає і використовує матеріально-технічні, фінансові, трудові та інші види ресурсів, використання яких не заборонено законодавством.

Підприємство має самостійний баланс, рахунки в Державному казначействі України, установах банків, круглу печатку зі своїм найменуванням, штампи, а також бланки з власними реквізитами.

Підприємство визначає свою організаційну структуру, встановлює чисельність і затверджує штатний розпис відповідно до чинного законодавства, рис. 2.1.

Керівництво КНП «Житомирський облонкодиспансер» здійснює головний лікар, який призначається на посаду та звільняється з посади у встановленому законодавством порядку.

Керівник Підприємства:

- діє без довіреності від імені Підприємства, представляє його 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 та делегує право підпису документів іншим посадовим особам Підприємства, укладає договори, відкриває в органах Державної казначейської служби України та установах банків поточні та інші рахунки;
- організовує роботу Підприємства щодо надання населенню, згідно з вимогами нормативно-правових актів медичної допомоги;
- несе відповідальність за формування та виконання фінансового плану і плану розвитку Підприємства, результати його господарської діяльності, виконання показників ефективності діяльності Підприємства, якість послуг, що надаються Підприємством, використання наданого на праві оперативного управління

Підприємству майна спільної власності територіальних громад і доходу згідно з вимогами законодавства, цього Статуту та укладених Підприємством договорів;



Рис. 2.1. Структура управління КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради

Джерело: складено автором за даними підприємства

- у межах своєї компетенції видає накази та інші акти, дає вказівки, обов'язкові для всіх підрозділів та працівників Підприємства;
- забезпечує контроль за веденням та зберіганням медичної та іншої документації тощо.

Штатний розпис (структура) КНП «Житомирський облонкодиспансер» затверджується у встановленому законодавством порядку згідно зі штатними нормативами та навантаженням.

КНП «Житомирський облонкодиспансер» затверджує правила внутрішнього трудового розпорядку для працівників, правила перебування пацієнта у закладі охорони здоров'я.

Працівники Підприємства мають право брати участь в управлінні Підприємством через загальні збори трудового колективу, професійні спілки, які діють у трудовому колективі, Спостережну раду, інші органи, уповноважені трудовим колективом на представництво, вносити пропозиції щодо поліпшення роботи Підприємства, а також з питань соціально-культурного і побутового обслуговування.

Підприємство зобов'язане створювати умови, які б забезпечували участь працівників у його управлінні.

Трудовий колектив Підприємства складається з усіх працівників, які своєю працею беруть участь у його діяльності на основі трудового договору (контракту, угоди) або інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з Підприємством.

Виробничі, трудові та соціальні відносини трудового колективу з адміністрацією Підприємства регулюються колективним договором.

Право укладання колективного договору надається керівнику Підприємства, а від імені трудового колективу – уповноваженому ним органу.

Питання щодо поліпшення умов праці, життя і здоров'я, гарантії обов'язкового медичного страхування працівників Підприємства та їх сімей, а також інші питання соціального розвитку вирішуються трудовим колективом відповідно до законодавства, цього Статуту та колективного договору.

Умови оплати праці трудового колективу визначаються відповідно до вимог чинного законодавства України.

Центр може самостійно встановлювати форми і системи оплати праці, норми праці, розцінки, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних та компенсаційних і гарантійних виплат у колективному договорі з дотриманням мінімальних норм та гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами.

Умови оплати праці та матеріального забезпечення керівника Підприємства визначаються контрактом, укладеним із Уповноваженим органом управління.

Працівники Підприємства провадять свою діяльність відповідно до Статуту, колективного договору та посадових інструкцій згідно з законодавством.

Майно Підприємства є комунальною власністю і закріплюється за ним на праві оперативного управління. Майно Підприємства становлять необоротні та оборотні активи, основні засоби та грошові кошти, а також інші цінності, передані йому Засновником, вартість яких відображається у самостійному балансі Підприємства.

Джерелами формування майна та коштів Підприємства є:

- комунальне майно, передане Підприємству відповідно до рішення про його створення;
- фінансування з бюджетів усіх рівнів;
- власні надходження Підприємства: кошти від здачі в оренду (зі згоди Засновника) майна, закріпленого на праві оперативного управління; кошти та інше майно, одержані від реалізації продукції (робіт, послуг);
- цільові кошти;
- грошові кошти Страхових компаній;
- майно, що надходить безоплатно або у вигляді безповоротної фінансової допомоги чи добровільних благодійних внесків, пожертвувань юридичних і фізичних осіб;
- майно, отримане з інших джерел, не заборонених чинним законодавством України тощо.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради

Сьогодні, в ринкових умовах функціонування суб'єктів господарювання, особливо важливо мати уявлення про фінансове становище власного підприємства. За допомогою фінансово-економічної діагностики можна об'єктивно оцінити стан активів підприємства, ступінь залежності від позикових ресурсів, потребу додаткових джерел фінансування, а потім на основі отриманих результатів прийняти обґрунтоване рішення. У широкому значенні фінансово-економічна діагностика використовується як обґрунтування короткострокових та довгострокових економічних рішень, доцільність інвестицій та ефективність управління, а також прогнозування майбутніх результатів діяльності.

Діагностика фінансово-економічного стану – вивчення основних показників, параметрів, коефіцієнтів та мультиплікаторів, що дають об'єктивну оцінку фінансового стану організацій та вартості акцій компаній з метою прийняття рішень про розміщення коштів.

Фінансово-економічна діагностика є частиною загального аналізу господарської діяльності. Якщо вона заснована на даних бухгалтерського обліку, це зовнішній фінансовий аналіз, тобто аналіз, який проводиться зовнішніми користувачами інформації. Внутрішнє управління господарською та фінансовою діяльністю доповнюється системними даними бухгалтерського обліку та іншими фінансовими показниками.

Завданнями діагностики фінансово-економічного стану є:

- прогнозування фінансових результатів майбутніх періодів;
- визначення ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності діяльності;
- виявлення резервів та ресурсів, що сприяють оптимізації діяльності підприємства у фінансовій сфері тощо.

Фінансово-економічний стан підприємства безпосередньо залежить від показників його діяльності. Взаємозв'язок між фінансовим станом підприємства

виражається так: чим вище темпи зростання виробництва та реалізації продукції, тим більша виручка, а, отже, і більший прибуток.

Розпочнемо проведення діагностики фінансового стану підприємства з оцінки основних показників його діяльності.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності підприємства

№	Показник	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
		2019	2020	2021	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, тис. грн.	40319,4	12732	146108,1	123788,7	в 3,1 р.б.
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	33675,1	52369	117926,3	84251,2	в 2,5 р.б.
3	Чистий прибуток, тис. грн.	6694,4	12014	52533,5	45839,1	в 6,8 р.б.
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	17875,3	64709,7	131453,6	113578,3	в 6,4 р.б.
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	14516,5	24648,8	50459,6	35943,1	в 2,5 р.б.
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	3358,8	40060,9	40497	37138,2	в 11,1 р.б.
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	136	145	151	15	11,1
8	Фондовіддача	2,8	0,5	1,1	-1,7	-60,7
9	Фондомісткість	0,4	2,0	0,9	0,5	125
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	131,2	169,9	334,2	203	155
11	Продуктивність праці, тис. грн./ос.	296,5	87,8	997,6	701,1	в 2,4 р.б.
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об в рік	12,0	0,32	3,6	-8,4	-70

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналізуючи дані, представлені в табл. 2.1 відмітимо те, що хоча і підприємство є неприбутковою організацією, воно збільшило чистих дохід від реалізації послуг в 3,1 рази в 2021 р. відносно 2019 р. і це не можна пов'язати лише із зростанням їх вартості, адже собівартість збільшилася лише в 2,5 рази, отже, приріст кількості наданих послуг є суттєвим. Ці позитивні моменти вплинули на зростання чистого прибутку диспансеру, який збільшився в 6,4 рази в порівнянні з 2019 р.

Поряд із зростання середньорічної вартості необоротних та оборотних активів у 2,5 рази та 11,1 рази відповідно відмічається ріст фондоозброєності на 155%, продуктивності праці в 2,4 рази, пришвидшення оборотності оборотних активів підприємства на 8,4 об. в рік. В той же час, спостерігається зменшення ефективності використання необоротних активів підприємством, що відображено через показник фондовіддачі, який зменшився на 60,7% і показник фондомісткості, збільшення якого відбулося на 125,0%, що говорить про необхідність проведення більш детального (факторного) дослідження причин, які спричинили такі негативні зміни.

Ще одним важливим об'єктом діагностики виступає баланс підприємства, в якому представлено майно підприємства, та джерел їх утворення. Бухгалтерський баланс - це звіт інформації про вартість майна та зобов'язань підприємства, представлений у табличній формі.

Бухгалтерський баланс використовується для розробки та прийняття управлінських рішень, контролю та аналізу фінансового становища КНП «Житомирський облонкодиспансер». Він показує той фінансовий стан, який склався у підприємства внаслідок його господарської діяльності за минулий період. У бухгалтерському балансі сума майна може бути рівною або більшою (меншою) суми боргів. У випадку, коли сума майна дорівнює сумі боргів, то права та зобов'язання взаємно погашаються. Майно прийнято називати активом, а капітал та зобов'язання – пасивом, табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2019		На 31.12.2020		На 31.12.2021		Відхилення 2021 р. до 2019 р.		
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	28992	81,2	48068,7	47,9	52850,5	34,6	23588,5	81,4	-45,6
в т.ч. основні засоби	20049	56,1	34874,8	34,8	46941,2	30,8	26592,2	134,1	-25,3

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Оборотні активи	6717,5	18,8	52233,2	52,1	99754,8	65,4	93037,3	в 13,8 р.б.	46,6
в т.ч. запаси	6611,7	18,5	20264,4	20,2	26240,2	17,2	19628,5	в 3 р.б.	-1,3
дебіторська заборгованість	40,9	0,1	2504,5	2,5	4832,2	3,2	4791,3	в 117 р.б.	3,1
грошові кошти	64,9	0,2	29403,7	29,3	68620,3	44,9	68555,4	в 1056 р.б.	44,7
<i>ПАСИВИ</i>									
1. Власний капітал	29755,8	83,3	67479,6	67,3	117839,3	77,2	88083,5	в 3 р.б.	-6,1
в т.ч. зареєстрований капітал	20049,5	56,1	6390	6,4	0,1	0,0	-20049,4	-99,9	-56,0
нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	783,4	2,2	59887,1	59,7	117049,3	76,7	116265,9	в 148 р.б.	74,5
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0,0	9761,3	9,7	12924,5	8,5	12924,5	100	8,5
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	5953,7	16,7	23061,0	23,0	21841,5	14,3	15887,8	в 2,7 р.б.	-2,4
БАЛАНС:	35709,5	100	100301,9	100	152605,3	100	116895,8	в 3,3 р.б.	X

Джерело: складено автором за даними підприємства

У аналізованому періоді на підприємстві відбулося збільшення рівня необоротних активів. Збільшення необоротних активів викликано збільшенням суми основних засобів на 26592,2 тис. грн. або на 134,1% в період 2019-2021 рр., що спричинило зростання необоротних активів на 23588,5 тис. грн.

Оборотні активи формуються в основному за рахунок запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів. У складі оборотних коштів найбільшу питому вагу займають грошові кошти, збільшення яких відбулося на 6855,4 тис. грн., та записи – які збільшилися на 19628,5 тис. грн., найменшою часткою є дебіторська заборгованість, зростання якої також зафіксовано у сумі 4791,3 тис. грн. Вся ця позитивна динаміка вплинула на загальне зростання оборотних активів підприємства на 93037,3 тис. грн. (в 13,8 разів).

У складі власного капіталу виділяють зареєстрований капітал та нерозподілений прибуток. В наслідок ефективної господарської діяльності диспансеру зростання власного капіталу відбулося на 88083,5 тис. грн.

Також пасиви представлені довгостроковими зобов'язаннями та забезпеченнями, сума яких збільшилася на 12924,5 тис. грн. та поточними зобов'язаннями та забезпеченнями, вартість яких збільшилася на 15887,8 тис. грн. В цілому підсумовуючи варто відмітити, що питома вага власного капіталу становить 77,7% у структурі пасивів підприємства.

Важливим етапом дослідження є аналіз фінансових результатів діяльності підприємства, які є підсумовуючим підсумком її ефективності та результативності за досліджуваний період, табл. 2.3

Таблиця 2.3

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+, -	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції	40319,4	12732	146108,1	123788,7	в 3,1 р.б.
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	33675,1	52369	117926,3	84251,2	в 2,5 р.б.
Інші операційні доходи	4,7	51699	5720,1	5715,4	в 1216 р.б.
Інші операційні витрати	33686	312	2373,3	-31312,7	-92,9
Інші доходи	218,4	349	21340,5	21122,1	в 96 р.б.
Інші витрати	157,3	85	235,6	78,3	49,8
Фінансовий результат до оподаткування	6694,4	12014	52533,5	45839,1	в 6,8 р.б.
Чистий прибуток	6694,4	12014	52533,5	45839,1	в 6,8 р.б.

Джерело: складено автором за даними підприємства

З огляду на те, що підприємство знаходиться на спрощеній системі оподаткування складно зробити детальний аналіз показників, які визначальним чином впливають на формування його фінансових результатів, проте варто відмітити зростання інших операційних доходів на 5715,4 тис. грн, і в той же час, зменшення інших операційних витрат на 32322,7 тис. грн., зростання інших доходів підприємства на 21122,1 тис. грн., що в цілому забезпечило підприємству зростання чистого прибутку на 45839,1 тис. грн.

Фінансова стійкість формується у процесі всієї виробничо-господарської діяльності і є головним компонентом оцінки фінансового стану. Сутність

фінансової стійкості визначається незалежністю підприємства з фінансової точки зору, зростанням або зниженням рівня цієї незалежності та відповідності стану його активів та пасивів. Зовнішнім виявом фінансової стійкості є платоспроможність (ліквідність), яка характеризує можливість підприємства своєчасно розраховуватися за своїми поточними фінансовими зобов'язаннями за рахунок оборотних активів, табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2021 р до 2019 р. +,-
	2019	2020	2021	
1	2	3	4	5
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	1,13	2,27	4,57	3,44
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,12	0,99	1,42	0,3
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0	1,28	3,14	3,14
3. Чистий оборотний капітал	763,8	29172,2	77913,3	77149,5
4. Коефіцієнт автономії	0,83	0,67	0,77	-0,06
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	5,0	2,06	3,39	-1,61
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,27	0,33	0,47	0,2
7. Коефіцієнт оборотності активів	2,56	0,33	0,46	-2,1
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,36	0,19	1,24	-0,12
9. Рентабельність господарської діяльності, %	9,9	22,8	43,6	33,7
10. Рентабельність власного капіталу, %	22,5	17,8	44,6	22,1
11. Рентабельність операційної діяльності, %	9,4	22,8	43,7	34,3

Джерело: складено автором за даними підприємства

Коефіцієнт загальної ліквідності – відношення оборотних активів до поточних зобов'язань. Його динаміка є позитивною, спостерігається зростання, що обумовлена зростанням величини оборотних активів на підприємстві. Показник не тільки відповідає нормативному значенню, а й значно перевищує його.

Коефіцієнт швидкої ліквідності – відношення поточних високоліквідних активів до обсягу поточних зобов'язань. Його значення відповідають нормативу протягом всього періоду дослідження. Підприємство зможе погасити борги, використовуючи лише високоліквідні активи у 2019-2021 рр.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності – відношення грошових коштів та фінансових вкладень (найбільш ліквідних активів) до короткострокових

зобов'язань. Його значення відповідає нормативному упродовж 2020 р. та 2021 р., у 2019 р. відсутня можливість розрахувати через використання підприємством іншої форми звітності. Це свідчить про те, що підприємство зможе швидко погасити свої поточні зобов'язання.

Частку майна, сформованого з допомогою власних коштів, демонструє коефіцієнт фінансової автономії. Його значення змінюється від 83% до 77% за три роки діяльності (тобто практично незмінним). У той самий час норматив показника становить 50 %. Коефіцієнт фінансової стабільності, також свідчить про те, що підприємство є незалежним від зовнішніх джерел фінансування і досвідньо стабільно функціонує на ринку, навіть не зважаючи на те, о даний коефіцієнт у 2021 р. зазнав зменшення.

Оборотні активи підприємства обертаються в середньому 1 раз за період, що розглядається у негативному ключі, адже оборотність зменшилася з 2,7 до 1 обороту за рік у 2021 р. відносно 2019 р.

Відповідно до отриманих даних оборотність капіталу, що характеризує співвідношення виручки та середньорічної величини власного капіталу, у 2019 р. та 2021 р. становила 1,36 та 1,24 об. в рік, значення показника дещо зменшилося через зростання власного капіталу підприємства.

В цілому оцінюючи діяльність Комунальне неприбуткове підприємство «Обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради варто відміти що для неприбуткового підприємства фінансова діяльність ведеться ефективно і має позитивну динаміку. Дещо неточними можна вважати деякі аспекти проведеного дослідження через те, що у 2019 р. використовувалася інша форма фінансової звітності і нами біло адаптовано деякі показники під можливість застосування їх у нашій діагностиці.

2.3. Оцінка рівня організації системи менеджменту суб'єкта бізнесу

Система охорони здоров'я відіграє винятково важливу роль у забезпеченні належного рівня життя і здоров'я населення. Здоров'я людини, як відомо, у світі визнається настільки значущим, що цей показник першим входить до індексу людського розвитку – універсального показника, з одного боку, рівня суспільного розвитку тієї чи іншої країни, а з другого – чутливого індикатора ефективності державного управління. Саме тому охорона здоров'я громадян є однією з найважливіших внутрішніх державних функцій сучасної України.

Як вже було зазначено безпосередньо управління КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради здійснюється головним лікарем, якому підпорядковані керівники інших підрозділів, як лікарської справи, так і адміністративно-господарської частини.

Згідно нової медичної реформи, починаючи з 01.01.2019 р. функції керівники та медичного директора стали розмежовані: директор закладу охорони здоров'я має займатися суто вирішенням питань господарської діяльності, а медичний директор – питаннями медицини. З огляду на дане нововведення, починаючи із 2022 р. директором закладу охорони здоров'я може бути фахівець своєї справи із обов'язковими знаннями в галузі управлінської чи менеджерської освіти у галузі знань «Управління та адміністрування» або «Публічне управління та адміністрування», а отже повинні будуть додатково здобути її (Відповідний наказ від 31.10.2018 № 1977 затвердили у МОЗ України).

Звертаючись до головних напрямків менеджменту і оцінки рівня його організації у КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради проаналізуємо ефективність його діяльності за такими показниками, як: персонал, фінанси та якість послуг.

Як рані було відмічено, персонал є основним ресурсом закладу охорони здоров'я, який безпосередньо надає медичні послуги, забезпечує належну їх якість та генерує фінансові потоки закладу охорони здоров'я, в нашому випадку це

працівники КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради, табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз динаміки та структури за категоріями КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради

Категорія працівників	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення 2021 р. до 2019 р.		
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	+, -	%	п.с.
Лікарі	30	21,7	32	22,0	33	21,9	3	10,0	0,2
Середній медичний персонал	48	35,4	50	34,8	52	34,8	4	8,3	-0,6
Молодший медичний персонал	27	20,1	29	20,7	32	21,4	5	18,5	1,3
Спеціалісти – немедики	10	7,4	11	7,4	11	7,1	1	10	-0,3
Адміністративний персонал	4	1,5	4	2,0	4	1,7	0	0	0,2
Інший обслуговуючий персонал	19	13,9	19	13,1	19	13,1	0	0	-0,8
Всього	136	100	145	100	151	100	15	11,0	X

Джерело: складено автором за даними підприємства

Лікарі, це спеціалісти, які складають важливу частину трудового потенціалу закладу охорони здоров'я і у диспансері протягом 2019-2021 рр. їх кількість збільшилася на 3 особи, а у структурі персоналу їх частка зросла до 21,9%. Кількість середнього та молодшого медичного персоналу також збільшилася на 4 та 5 осіб відповідно. При цьому чисельність адміністративного та іншого обслуговуючого персоналу залишилася незмінно. В цілому, чисельність працівників збільшилася на 15 осіб протягом 2019-2021 рр.

Так як лікарі є провідною категорією працівників закладів охорони здоров'я розглянемо їх розподіл за кваліфікаційними категоріями, табл. 2.6. Згідно даних таблиці у 2021 р. зростає питома вага лікарів вищої категорії, їх чисельність зросла на 2 особи, також збільшилася питома вага і чисельність лікарів першої категорії відповідно на 5,6 п.с. і 3 особи відповідно, що говорить про те, що керівництво КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради всебічно сприяє і стимулює розвиток власних трудових ресурсів.

Таблиця 2.6

Аналіз динаміки та структури лікарів за кваліфікаційними категоріями

Категорія працівників	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення 2021 р. до 2019 р.		
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	+, -	%	п.с.
Вища	18	59,1	19	60,2	20	61,8	2	11,1	2,7
Перша	5	18,1	7	21,4	8	23,7	3	60,0	5,6
Друга	7	22,8	6	18,4	5	14,5	-2	-28,6	-8,3
Всього	30	100	32	100	33	100	3	10,0	X

Джерело: складено автором за даними підприємства

Менеджмент диспансеру в обличчі головного лікаря та керівників структурних підрозділів, в першу чергу, зацікавлені в збереженні кадрового ядра, створюючи таким працівникам максимально комфортні умови праці, що відображатися на показниках звільнення працівників, табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз динаміки та структури причин звільнення працівників

Вибули	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення 2021 р. до 2019 р.		
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	+, -	%	п.с.
По власному бажанню	11	71,3	12	77,1	9	80,2	-2	-18,2	8,9
Декретна відпустка	3	23,4	2	13,5	1	7,0	-2	-66,7	16,4
На пенсію	1	5,3	2	9,4	2	12,8	1	100	7,5
Усього	15	100	16	100	12	100	-3	-20	X

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, по власному бажанню у 2019 р. було звільнено 11 осіб, а у 2021 р. 9 осіб, що на 2 особи менше. У декретну відпустку пішло у 2019 р. 3 особи, а у 2021 р. 1 особа, і на пенсію вийшло у 2021 р. 2 особи, що на 1 особу більше ніж у 2019 р. Зауважимо, що у 2021 р. з диспансеру звільнилося 12 осіб.

Ефективність менеджменту підприємства відображають показники динаміки звільнення та прийняття працівників у штат підприємства, що описуються показниками руху персоналу, табл. 2.8.

Як вже було відмічено, середньооблікова чисельність працівників збільшилася на 15 осіб, при чому коефіцієнти загального обороту, прийому і вибуття показують негативну динаміку, що говорить про те, що штат диспансеру є достатньо стійким,

що в свою чергу характеризує високу ефективність управління персоналом, і спрямованість на збереження кадрового ядра керівництвом.

Таблиця 2.8

Показники руху персоналу КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради

Показники	Роки			Відхилення 2021 р до 2019 р. +,-
	2019	2020	2021	
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	136	145	151	15
Прийнято працівників, осіб	24	25	22	-2
Вибуло працівників, осіб	15	16	12	-3
з них:				
за власним бажанням	11	12	9	-2
Коефіцієнт загального обороту	0,28	0,27	0,23	-0,05
Коефіцієнт прийому	0,18	0,17	0,15	-0,03
Коефіцієнт вибуття	0,11	0,11	0,08	-0,03
Коефіцієнт плинності кадрів	0,08	0,08	0,06	-0,02

Джерело: складено автором за даними підприємства

Система менеджменту передбачає управління не лише працівниками, підвищенням їх кваліфікації та забезпеченням гідними умовами праці, які б спонукали працівників залишатися на підприємстві і своїми знаннями та досвідом приносити користь суспільству, важливим також є забезпечення гідного рівня оплати праці в якості матеріального стимулювання працівників, табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз фонду робочого часу та матеріального заохочення персоналу КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради

Показники	Роки			Відхилення 2021 р до 2019 р. +,-
	2019	2020	2021	
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	136	145	151	15
Фонд робочого часу, всього, люд-годин	240448	255200	268176	27728
Кількість днів, відпрацьованих одним працівником	221	220	222	1
Середня тривалість робочого дня, годин	8	8	8	0
Річний фонд оплати праці, тис. грн.	11160,9	12683,3	14262,4	3101,5
Середня заробітна плата одного працівника, грн.	6838,79	7289,25	7871,12	1032,33

Джерело: складено автором за даними підприємства

За даними табл. 2.9 варто зробити висновки про те, що із збільшенням штату працівників і кількості відпрацьованих днів збільшилася кількість відпрацьованих робочих годин на 27728 людино-годин, збільшився фонд оплати праці на 3101,5 тис. грн., в першу чергу викликано зростанням рівня мінімальної заробітної плати в країні та зростанням середньої заробітної плати одного працівника.

Таблиця 2.10

Показники діяльності стаціонару КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради

Найменування	Роки			Відхилення 2021 р до 2019 р. +,-
	2019	2020	2021	
Кількість ліжок, од.	115	115	117	2
Забезпеченість ліжками на 10 тис. населення	39,0	39,03	39,06	0,06
Середнє число днів роботи ліжка всього	248,4	246,42	245,91	-2,49
Середні строки лікування хворого всього	7,3	7,03	7,01	-0,29
Кількість стаціонарно пролікованих	4100	5421	5316	216
Кількість іногородніх пацієнтів	3862	3941	3195	333
Хірургічна активність	72,9	73,2	73,6	0,7
Післяопераційна летальність	0,51	0,49	0,48	-0,03

Джерело: складено автором за даними підприємства

Варто відмітити, що до організаційних питань які вирішує менеджмент закладу охорони відносять і ті, які характеризують ефективність роботи закладу, а саме кількість ліжок стаціонару, яка дорівнює у 2021 р. 117 од., що на 2 більше, ніж у 2019 р. Забезпеченість ліжками на 10 тис. осіб збільшилася на 0,06. Ефективність характеризується в той же час і зменшенням середньої кількості днів роботи ліжка на 2,49, що в свою чергу, зменшує строки лікування хворого на 0,29, що приближує стандарти лікування до міжнародних. Зросла кількість стаціонарно пролікованих пацієнтів на 313 осіб, разом із зростанням хірургічної активності на 0,7, що призвело до зниження показника післяопераційної летальності на 0,03.

Інтенсивність діяльності працівників КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради у 2021 р. представлено в табл. 2.11

Таблиця 2.11

Характеристика інтенсивності діяльності КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради, 2021 р.

Показник	Оптимальне значення	Фактичне значення
Всього операцій в стаціонарі	500 і більше	812
Проведено операцій за рік в ургентному порядку	200 і більше	91
Операцій на органах черевної порожнини	40% від загальної кількості проведеної у відділенні	23,3%
Великі гінекологічні операції	25% від хірургічних втручань гінекологічного профілю	6,8%
Кількість операцій, проведених одним хірургом в стаціонарі	340 і більше у рік	137
Кількість операцій, проведених одним хірургом на органах черевної порожнини в стаціонарі	128 і більше у рік	42
Кількість операцій на одного гінеколога в стаціонарі	370 і більше	51

Джерело: складено автором за даними підприємства

Перелік послуг, що надаються КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради населенню включає в себе загальні та спеціальні послуги, які включають в себе хірургію, діагностування, лікування тощо. З огляду на дані табл. 2.11 відмітимо те, що фахівці диспансеру працюють в помірному режимі, не перевантажуючись і не перевищуючи порогові значення показників.

Одним із напрямків менеджменту надаються КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради є проведення аудиту якості послуг, що надаються лікарями різних відділень. При проведенні оцінки рівня якості лікування аудитор використовує оціночні шкали, враховуючи діагностичні та лікувально-оздоровчі заходи, а також стан здоров'я пацієнтів після проведення лікування.

Після визначення рівня якості лікування стосовно кожного з пацієнтів (РЯ), по відношенню до яких здійснювалась експертна оцінка, обчислюють рівень якості лікування, проведеного конкретним лікарем (РЯЛ):

$$\text{РЯЛ} = \frac{\text{РЯ1} + \text{РЯ2} \dots \text{РЯ}n}{n} \quad (2.1)$$

де РЯ – рівень якості лікування кожного хворого, який лікувався в даного лікаря;

n – число хворих.

Таблиця 2.12

Результати роботи поліклініки КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради за 2021 р. і модель кінцевих результатів

Показники роботи	Фактичний показник за звітний рік	Запланований рівень показника (нормативу)	Оцінка в балах		
			нормативу	відхилення	
				знак	на одиницю вимірювання
Показники результативності					
Частота первинного виходу на інвалідність	53 на 10 тис. населення	55,0 на 10 тис. населення	4	-	1,0
Виявлення онкохворих при профілактичних оглядах	46% усіх виявлених	50,0% від усіх вперше виявлених	5	+	0,5
Показник дефектів					
Пізнє виявлення онкохворих з вини медичних працівників	3 на 100 тис. населення	0	0	-	0,5

Джерело: складено автором за даними підприємства

Для першого показника нормативне значення 55,0 оцінюється в 4 бали. Відхилення на 1 одиницю оцінюється в 1 бал. При цьому знак «-» вказує на бажану зміну показника, тобто значення його має зменшуватися.

Значення другого показника повинно збільшуватися. Показник результативності (ПР) визначають за формулою:

$$\text{ПР} = \text{бал} \pm (\text{фактичний рівень} - \text{рівень моделі}) \times \text{одиницю вимірювання}$$

$$\text{ПР1} = 4 - (53 - 55,0) \times 1 = 6 \text{ балів};$$

$$\text{ПР2} = 5 + (46 - 50) \times 0,5 = 3 \text{ бали.}$$

При частоті пізнього виявлення хворих на туберкульоз з вини медперсоналу 3 на 100 тис.нас.

$$\text{ПД} = 0,5 \times 3 = 1,5 \text{ бали.}$$

Коефіцієнт досягнення результату (КДР) визначається відношенням різниці між реально досягнутою сумою балів показників результативності та сумою балів дефектів до суми нормативних значень (НЗ) усіх показників результативності в балах:

$$\text{КДР} = \frac{(\text{ПР1} + \text{ПР2} + \dots + \text{ПРn}) - (\text{ПД1} + \text{ПД2} + \dots + \text{ПДn})}{31 + \text{НЗ2} + \dots + \text{НЗn}} \quad (2.2)$$

де ПР – показники результативності;

ПД – показники дефектів,

НЗ – нормативні значення показників результативності.

$$\text{КДР} = \frac{6 + 3 - 1,5}{4 + 5} = 0,83$$

Таким чином ефективність роботи лікарів поліклініки КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради дорівнює 0,83 при бажаному рівні 1, отже окрему увагу керівництву варто звернути на підвищення ефективності надання медичних послуг та якості самої послуги.

Система менеджменту диспансеру покликана вирішити питання забезпечення закладу медичним обладнанням. У табл. 2.13 представлено забезпеченість закладу охорони здоров'я медичним обладнанням у 2021 р.

Таблиця 2.13

Забезпеченість медичним обладнанням КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради у 2021 р.

Найменування	Нормативне значення	Фактична наявність
1	2	3
Комп'ютерний томограф	Потрібен 1	1
Ангіограф	Потрібен 1	1
Ендоскоп	Потрібно 2 і більше	2
Апарат УЗД	Потрібно 2 і більше	2
Лабораторія	Потрібна	Наявна
Біохімічний автоаналізатор	Потрібно 2 і більше	2
Обладнання операційних столів апаратами наркозів (%)	100%	100%
Обладнання операційних столів моніторами вітальних функцій, %	100%	100%
Забезпеченість ліжок інтенсивної терапії апаратами ШВЛ, %	100%	100%
Внутрішня комп'ютерна мережа	Потрібна	На стадії розробки
Наявність транспорту для санітарних потреб	Потрібно 3 і більше	3

Продовження табл. 2.13

1	2	3
Наявність транспорту для господарських потреб	Потрібно 4 і більше	3

Джерело: складено автором за даними підприємства

Таким чином, можна зробити висновок про те, що у 2021 р. підприємство було майже повністю забезпечене необхідним медичним обладнанням для ефективного виконання поставлених завдань та надання якісних медичних послуг.

Останнім кроком в оцінці системи менеджменту КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради є визначення його місця на ринку медичних послуг України. Так, Департаментом оцінювання медичних послуг України при Міністерстві охорони здоров'я було проаналізовано конкурентний профіль районних онкологічних диспансерів в порівнянні з Національним інститутом раку України, табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Матриця конкурентного профілю КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради

Ключові фактори успіху	Ваговий коефіцієнт	КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради		Національний інститут раку України	
		Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка
Деонтологічна етика	0,1	3	0,30	3	0,30
Доступ до фінансових ресурсів	0,2	3	0,60	4	0,80
Доступність послуг	0,25	3	0,75	3	0,75
Широта послуг	0,15	3	0,45	4	0,60
Кваліфікація кадрів	0,20	3	0,60	3	0,60
Інноваційність	0,1	3	0,30	4	0,40
Загальна оцінка	1,0	18,0	3,00	21	3,45

Джерело: складено автором за даними [19]

За даними таблиці можна зробити висновки про те, що КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради займає гідне місце у конкурентному середовищі і поступається Національному інституту раку України лише за показниками доступу до фінансових ресурсів, широтою послуг та інноваційністю діяльності.

В цілому варто відмітити те, що рівень організації системи менеджменту у КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради налагоджений на високому рівні, що говорить про забезпеченість трудовими ресурсами, технічними засобами, можливістю генерувати доходи, проте існує ряд проблем, які варто вирішити для підвищення ефективності діяльності закладу з огляду на реалії сьогодення, які вимагають від менеджерів підвищувати ефективність послуг і застосовувати цифрові технології в процесі надання медичних послуг.

Висновки до розділу 2

Комунальне неприбуткове підприємство «Обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради (далі - КНП «Житомирський облонкодиспансер») є спеціалізованим закладом охорони здоров'я. Основною метою створення Підприємства є надання (високоспеціалізованої) медичної допомоги та здійснення управління медичним обслуговуванням населення, що постійно проживає (перебуває) на території Житомирської області, надання медичної допомоги жителям інших областей та іноземним громадянам за їхнім бажанням.

Проаналізувавши основні економічні показники діяльності підприємства варто відмітити те, що хоча і підприємство є неприбутковою організацією, воно збільшило чистих дохід від реалізації послуг в 3,1 рази в 2021 р. відносно 2019 р. і це не можна пов'язати лише із зростанням їх вартості, адже собівартість збільшилася лише в 2,5 рази, отже, приріст кількості наданих послуг є суттєвим. Ці позитивні моменти вплинули на зростання чистого прибутку диспансеру, який збільшився в 6,4 рази в порівнянні з 2019 р.

Проаналізувавши менеджмент управління фінансами варто відмітити те, що коефіцієнт загальної ліквідності – відношення оборотних активів до поточних зобов'язань. Його динаміка є позитивною, спостерігається зростання, що обумовлена зростанням величини оборотних активів на підприємстві. Показник не тільки відповідає нормативному значенню, а й значно перевищує його.

Частку майна, сформованого з допомогою власних коштів, демонструє коефіцієнт фінансової автономії. Його значення змінюється від 83% до 77% за три роки діяльності (тобто практично незмінним). У той самий час норматив показника становить 50 %. Коефіцієнт фінансової стабільності, також свідчить про те, що підприємство є незалежним від зовнішніх джерел фінансування і досвідньо стабільно функціонує на ринку, навіть не зважаючи на те, о даний коефіцієнт у 2021 р. зазнав зменшення.

Проаналізувавши менеджмент персоналу відмітимо те, що лікарі, це спеціалісти, які складають важливу частину трудового потенціалу закладу охорони здоров'я і у диспансері протягом 2019-2021 рр. їх кількість збільшилася на 3 особи, а у структурі персоналу їх частка зросла до 21,9%. Кількість середнього та молодшого медичного персоналу також збільшилася на 4 та 5 осіб відповідно.

Оцінивши якість надання послуг встановлено, що ефективність роботи лікарів поліклініки КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради дорівнює 0,83 при бажаному рівні 1, отже окрему увагу керівництву варто звернути на підвищення ефективності надання медичних послуг та якість самої послуги.

Щодо менеджменту технічного забезпечення закладу, можна зробити висновок про те, що у 2021 р. підприємство було майже повністю забезпечене необхідним медичним обладнанням для ефективного виконання поставлених завдань та надання якісних медичних послуг.

В цілому варто відмітити те, що рівень організації системи менеджменту в закладі налагоджений на високому рівні, що говорить про забезпеченість трудовими ресурсами, технічними засобами, можливістю генерувати доходи, проте існує ряд проблем, які варто вирішити для підвищення ефективності діяльності закладу з огляду на реалії сьогодення, які вимагають від менеджерів підвищувати ефективність послуг і застосовувати цифрові технології в процесі надання медичних послуг.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ В СФЕРІ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ КНП «ЖИТОМИРСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ОНКОЛОГІЧНИЙ ДИСПАНСЕР» ЖИТОМИРСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

3.1. Напрями удосконалення системи менеджменту КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради на засадах цифровізації

Донедавна в системі охорони здоров'я переважали адміністративні методи управління, які на фоні фінансування стали основою екстенсивного розвитку медичних закладів.

В час ринкової економіки такий шлях розвитку вичерпав свої можливості, оскільки система, яка практично не використовує економічні важелі, інструменти та стимули до пошуку нових типів медичних закладів, альтернативних форм надання методичної допомоги, підвищення якості профільних послуг тощо, формує підґрунтя посилення диспропорцій та нарощування медичних, соціальних і, врешті, економічних втрат.

Найбільш показовим проявом нових тенденцій в управлінні установах охорони здоров'я є поява приватних організацій з властивими їм особливостями. Вони відрізняються від державних закладів більш гнучким управлінням, свободою у прийнятті управлінських та фінансових рішень.

Проте, до якого б типу закладів не належала установа охорони здоров'я, необхідною умовою її існування є активне застосування системи ефективних методів управління, адаптованих до специфіки охорони здоров'я як об'єкта економічного регулювання.

Процес прийняття управлінського рішення у вітчизняних закладах охорони здоров'я стає все більш ускладненим з огляду на наростання різноспрямованості аспектів, які визначають ефективність подальшої реалізації таких рішень у сучасних умовах. Реформування вітчизняної медицини, обмежене фінансування закладів охорони здоров'я, поширення прогресивних методик лікування та

діагностування, зростання захворюваності населення та підвищення вимог пацієнтів до якості медичних послуг – чинники, які формують нові виклики до всіх учасників взаємовідносин у медичній галузі у тому числі і для КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради.

З метою удосконалення системи управління КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради та підвищення якості такого управління, що є обов'язковою умовою забезпечення його конкурентних переваг в умовах переходу на автономну модель діяльності, доцільним є впровадження наступних заходів.

Одним із напрямків ефективного управління КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради є ефективна кадрова політика. Оскільки, якість і доступність надання медичної допомоги населенню напряму залежать від рівня забезпеченості закладів охорони здоров'я медичними працівниками та їхнього професійного рівня.

На сьогодні в Україні існує гостра нестача фахівців-організаторів у сфері охорони здоров'я, які вміють приймати відповідальні, самостійні й ефективні рішення стратегічного характеру. Це пояснюється відсутністю ефективної системи підготовки менеджерів у галузі охорони здоров'я та створення якісної освітньої бази з урахуванням найкращих здобутків провідних країн світу та реалій української системи охорони здоров'я.

Окрему увагу необхідно звернути на те, що управлінці в розвинених країнах світу – це фахівці з економічною чи юридичною освітою, так звані медичні менеджери, а в Україні велика частка управлінців у галузі охорони здоров'я – фахівці без досвіду та навичок з управління, які мають медичну освіту (лікарі-практики) і більшість з яких не мають правової чи економічної підготовки.

З моменту реформування охорони здоров'я активно ведеться дискусія щодо статусу керівного складу медичного закладу, а також наявності у них спеціальної освіти для займання таких посад.

Наразі усі функції як і адміністративні, так і медичні в українських медичних закладах, і також у КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер»

Житомирської обласної ради, виконує головний лікар. Це величезний масив роботи, який у багатьох розвинених країнах світу виконує два фахівця – генеральний директор займається ключовими адміністративними питаннями, а медичний директор курирує всі медичні процеси.

З 1 січня 2019 року в Україні функції директора та медичного директора були чітко розмежовані: директор закладу займатиметься питаннями господарської діяльності, а медичний директор – виключно питаннями медицини. Нікого не звільнятимуть: усі головні лікарі та інші медичні працівники виконуватимуть свої функції без змін до закінчення терміну дії їхніх договорів.

Після завершення терміну дії договору головні лікарі зможуть пройти конкурс як на посаду генерального директора, так і на посаду медичного директора закладу охорони здоров'я. До 2022 року обіймати посаду директора на конкурсній основі може претендент із гуманітарною освітою, правознавець, економіст, лікар, управлінець. Із 2022 року претенденти, які не мають управлінської чи менеджерської освіти у галузі знань «Управління та адміністрування» або «Публічне управління та адміністрування», повинні будуть додатково здобути її (Відповідний наказ від 31.10.2018 № 1977 затвердили у МОЗ України).

Наступним напрямком в управлінні медичним закладом, у тому числі і у КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради – активізація впровадження сучасних моделей (систем) якості в діяльність медичного закладу, що дозволить забезпечити пряму залежність якості медичної допомоги від системи управління. Такими моделями можуть стати: система міжнародних стандартів якості ISO 9001; Моделі досконалості (EFQM); системи якості Міжнародного товариства якості охорони здоров'я (ISQua); моделі спільної комісії з акредитації організацій охорони здоров'я (JCAHO); моделі постійного покращення (Associates in Process Improvement).

Але, обов'язковим для керівника у сфері якості є використання методу системного підходу для встановлення взаємодії всіх процесів у системі та запровадження елементів самооцінювання діяльності медичного закладу в контексті підвищення якості надання медичної допомоги.

Процеси системи управління якістю, згідно з міжнародними стандартами в адаптації до медичного закладу, можна розподілити на чотири групи: процеси, пов'язані з відповідальністю керівництва у сфері якості; з управлінням ресурсами для забезпечення лікувально-діагностичного процесу; процеси надання медичної допомоги (профілактичний, лікувальний, діагностичний, реабілітаційний, догляду за хворими та ін.); процеси моніторингу, вимірів, оцінки, аналізу та поліпшення кожного виду діяльності. Зауважимо, що зазначені групи процесів у певних межах відбуваються на кожному рівні управління: керівника закладу, його заступників, керівників структурних підрозділів, безпосередніх виконавців (рівень самоуправління).

Модернізація системи управління в сфері охорони здоров'я передбачає впровадження ефективних комунікативних технологій та налагодження взаємин між медичними працівниками (надавачами послуг) й пацієнтами (споживачами послуг), їх документальне оформлення (проведення аналізу обґрунтованих скарг пацієнтів та внесення корегувань в процес гарантування безпеки пацієнтів). Така комунікація повинна ґрунтуватись на моделі збалансованого, оптимального трикутника дій «послуга – постачальник – замовник», яка працює у передових країнах світу, рис. 3.1.



Рис. 3.1 . Оптимальний трикутник дій

Джерело: складено автором за основи [55]

Отже, медична послуга (послуга) це продукція медичного закладу – повернене здоров'я хворого та тривалість досягнутого ефекту лікування. Медичний заклад (постачальник) – це виробниче підприємство, яке потребує застосування сучасних методів управління, менеджменту, маркетингу. Інновації в медичному

менеджменті: тайм-менеджмент, логістика, проект-менеджмент. Основний критерій маркетингу медичного закладу сьогодні – конкуренція якістю. Пацієнт (замовник) оцінює кінцевий результат – одужання.

Із запровадженням страхової медицини і появою великої кількості приватних медичних закладів виникла конкуренція на ринку медичних послуг та відповідно зросла увага до їхньої якості. Досягнення та утримання високого рівня конкурентоспроможності медичних закладів – одне з найважливіших завдань менеджменту закладів охорони здоров'я, реалізація якого можлива на засадах інноватизації управлінських технологій та їх впровадження у функціональну діяльність медичних установ.

Основними чинниками конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я є:

- медична ефективність, тобто здатність якнайповніше задовольняти потреби споживачів шляхом надання повного спектру високоякісних медичних послуг;
- адміністративна ефективність, передусім ефективність адміністративного, фінансового, кадрового, інформаційного, комунікаційного менеджменту в управлінні установою, її підрозділами, ресурсами;
- економічна ефективність – надавати медичну допомогу таким чином, щоб максимізувати використання ресурсів та уникнути марних витрат;
- безпечність – надання медичної допомоги, яка мінімізує ризики завдати шкоду пацієнтам, у тому числі пошкоджень, яким можна запобігти, а також зменшує можливість медичних помилок;
- результативність – досягнення найкращих результатів через надання послуг на основі наукових знань та принципів доказової медицини;
- своєчасність – скорочувати час очікування та затримки як для тих, хто надає, так і для тих, хто отримує медичну допомогу;
- забезпечувати рівність – надання медичної допомоги, яка не відрізняється за якістю відповідно до особистих характеристик: стать, раса, національність, місце проживання або соціально-економічний статус;

- людиноцентричність – надання медичних послуг з урахуванням індивідуальних цінностей, вподобань і очікувань пацієнтів та культури їх громади, рис. 3.2.

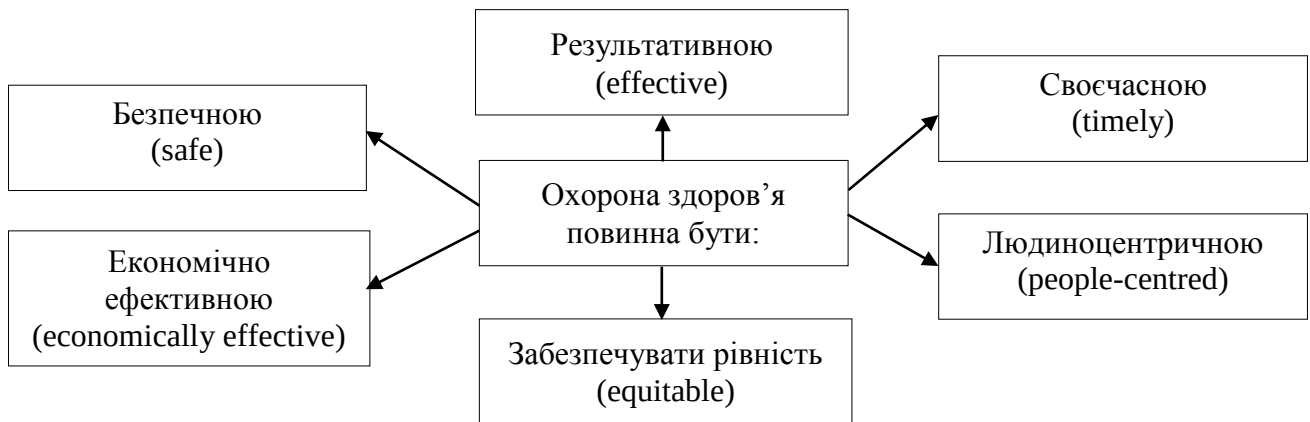


Рис. 3.2. Чинники конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я

Джерело: складено автором за даними [55]

Система менеджменту закладів охорони здоров'я, в тому числі і КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради має ґрунтуватись на сучасних інформаційних технологіях, серед яких електронна система охорони здоров'я eHealth, що є базисом автоматизації ведення обліку медичних послуг та управління медичною інформацією. Впровадження електронної системи охорони здоров'я (eHealth) супроводжує системні зміни у формі управління лікувальними закладами, у фінансуванні медичних послуг, у системі обслуговування пацієнтів. Завдання інформатизації, eHealth у найширшому сенсі – поліпшення інформаційного потоку за допомогою електронних засобів для підтримки надання медичних послуг та управління системами охорони здоров'я, на рівні лікаря та пацієнта – забезпечення швидкого доступу лікаря до всієї наявної інформації про пацієнта з будь-якого закладу.

Постановою Кабінету Міністрів України від 25.04.2018 р. № 411 було затверджено Порядок функціонування електронної системи охорони здоров'я, яким детально визначено механізм функціонування електронної системи охорони здоров'я та її компонентів, реєстрації користувачів, внесення та обміну інформацією і документами в електронній системі охорони здоров'я відповідно до

Закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» [11].

Таким чином, основна мета впровадження електронної системи охорони здоров'я – мінімізувати шахрайство і корупційні схеми. До реформування системи охорони здоров'я витрати бюджету на охорону здоров'я охоплювали в середньому 51% від загального обсягу (близько 4% ВВП). Бюджетні витрати переважно склалися із видатків закладів охорони здоров'я на виплату заробітної плати та оплату комунальних послуг (близько 75%). За таких обставин залишалося дуже мало фінансових можливостей для фактичного надання послуг, тобто, лікування хворих, закупівлі медикаментів та витратних матеріалів, оновлення технологічних фондів тощо.

Для вирішення зазначених проблем в Україні запроваджується перехід до нової системи фінансування всіх закладів усіх рівнів надання медичної допомоги за принципом «гроші йдуть за пацієнтом». Що це означає? Держава більше не виділяє кошти згідно з кошторисом на утримання того чи іншого закладу охорони здоров'я (державного чи комунального). Натомість ці заклади перетворюються на автономні суб'єкти господарської діяльності, що отримують плату за результатами своєї діяльності, тобто за фактично надану пацієнтам медичну допомогу. Кожен заклад шляхом укладання договору з НСЗУ отримує фінансування відповідно до кількості пацієнтів, які підписали декларації з лікарями, а також додатково – за пацієнтів, які проживають на території обслуговування закладів, але ще не обрали лікарів.

Реформування медичного сектору є досить складним процесом, оскільки лікарняні заклади залишаються досить консервативним елементом системи охорони здоров'я, попри нові виклики і зміни в самих системах. Функціональна діяльність медичних закладів, у тому числі і КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради, на ринку медичних послуг в сучасних умовах має враховувати виклики ендогенного та екзогенного характеру, пов'язані з проведенням медичної реформи та процесами децентралізації, до яких слід віднести: використання нових моделей управління; нових методів оплати

медичних послуг, посилення контролю за їх роботою; вдосконалення форм планування та організації діяльності медичних установ; професіоналізацію кадрового забезпечення медичних закладів; інноватизацію інформаційно-аналітичного забезпечення в частині формування електронної системи охорони здоров'я (E-Health); диференціацію джерел фінансового забезпечення надання медичних послуг; дотримання міжнародних стандартів якості надання медичних послуг, здійснення аудиту якості медичної допомоги й постійного моніторингу конкурентоспроможності медичних послуг.

3.2. Резерви підвищення ефективності організації системи менеджменту суб'єкта бізнесу на засадах цифровізації

Згідно з метою Концепції побудови нової національної системи охорони здоров'я України щодо збереження і зміцнення здоров'я населення та задоволення об'єктивних потреб населення у якісній медичній допомозі необхідно впровадити комплекс правових, управлінських, фінансово-економічних, структурних, інформаційних, міжсекторальних, комунікаційних та інших компонентів системи в діяльності КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради.

Для досягнення поставлених цілей першочерговим завданням є вдосконалення інформаційного забезпечення управлінської діяльності, так як ефективне управління охороною здоров'я неможливе без побудови сучасної гнучкої та прозорої статистичної системи, здатної оперативно та об'єктивно відображати тенденції у ресурсному забезпеченні системи охорони здоров'я та у стані здоров'я населення України.

Щоб реалізувати можливість постійного збирання інформації, необхідно спроектувати інформаційну систему, яка б об'єднувала різні технологічні процеси, що мають місце у КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради. Побудова оновленої інформаційно-аналітичної системи спонукає до пошуку принципово нових підходів до її організації.

Система інформаційного забезпечення охорони здоров'я є сукупністю елементів, які постійно змінюються під впливом факторів оточуючого середовища. Останні роки присвячені впровадженню інформаційних технологій не тільки у лікувальний процес, а й у інформаційноаналітичну систему охорони здоров'я.

Інформатизація медичних закладів дозволяє покращити контроль використання бюджетних коштів, ефективно використовувати наявні ресурси, підвищити рентабельність медичних організацій, побудувати стратегічне планування на високому рівні.

Але говорити про те, що тільки інформатизація вирішить проблеми процесу збору, зберігання та використання інформації не приходиться. Необхідно змінювати підхід до інформації та впроваджувати нові методологічні правила по роботі з нею.

З точки зору економічної теорії, процес збору інформації в лікувальних закладах можна уявити як виробничий процес, а процес використання інформації для прийняття управлінських рішень на будь-якому рівні – як процес споживання.

Загальновідомо, що надання медичної допомоги населенню супроводжується використанням фінансових, матеріально-технічних та кадрових ресурсів, і супроводжується обміном великої кількості інформації. Сукупність повідомлень, яка циркулює у системі, між системою та оточуючим середовищем прийнято називати інформаційним потоком. Науковим підґрунтям управління таким потоком займається інформаційна логістика.

В галузі охорони здоров'я логістична інформація цілеспрямовано збирає сукупність фактів, явищ, подій, що становлять інтерес і підлягають реєстрації та обробці для забезпечення процесу управління. Тобто, основним завданням інформаційної логістики є доставка інформації до системи управління, а інформація виступає як самостійний ресурс і самостійний виробничий фактор, і це повністю відповідає особливостям, які склалися в економіці охорони здоров'я.

Пряма вигода від швидкого інформаційного потоку полягає в тому, що вона дозволяє налагодити рівномірний процес управління, головне підтримувати рівновагу між елементами логістичної системи.

Дві області в охороні здоров'я більше інших залежать від інформації - це прогнозування та управління. Прогнозування в логістиці служить для визначення майбутніх потреб. Прогноз використовується як інструмент оцінки того обсягу запасів, який потрібен для задоволення очікуваних запитів споживачів. Одна з головних причин, за якими необхідна інформація для чіткого управління логістичними операціями, полягає в необхідності компенсувати неточність прогнозів умінням швидко відповідати на зміни в потребі. Системи управління - «точно в термін», «реагування», «безперервне поповнення запасів» - служать прикладами моделей логістичного менеджменту, поява яких стало можливим завдяки сучасним інформаційним технологіям.

З позицій логістики, недоліком несвоєчасної інформації про предмет управління викликає необґрунтоване накопичення її запасів, оскільки непевність споживача у здатності отримати потрібну інформацію, як і непевність постачальника оперативно надати її, викликає зрозуміле бажання підстрахуватися, тобто розширити обсяг інформації.

Інформація, яка у подальшому не буде використана, в кінцевому результаті, «обкрадає» процес, що в свою чергу призводить до зростаючого безглузлого накопичення і зберігання інформації, а це підриває процес управління, віднімаючи час на отримання та обробку непотрібної інформації.

Висока якість отриманої інформації, в свою чергу, підвищує вимоги до професійної компетенції заказників інформації – суб'єктів управління.

За останні роки проведена велика робота щодо інформатизації в сфері охорони здоров'я України, разом з тим існує низка проблем, вирішення яких необхідне для успішної реалізації зазначених заходів.

КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради в кінцевому результаті, є одним із постачальниками управлінської (щорічної або оперативної) інформації для реалізації цілей державної політики в сфері управління галуззю. Крім цього, є достатньо великий перелік споживачів, які зацікавлені в якісній та своєчасній інформації. Крім регіональних та державних

контролюючих органів та органів управління, є безліч громадських об'єднань, науководослідні заклади та ін., які також виступають споживачами інформації.



Рис 3.3. Модель інформаційного забезпечення та управління інформацією КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради

Джерело: складено автором за даними підприємства і власних досліджень та [5]

Зрозуміло, що поставлені завдання не можуть бути вирішені для всіх учасників процесу одночасно. З метою побудови стратегії поетапного впровадження необхідно поставити реальні плани по досягненню результатів.

Побудований таким чином процес управління інформацією дає змогу знайти «слабку ланку» в процесі збору, зберігання та використання інформації та скоригувати в потрібному напрямку, що в свою чергу, налагодить систему постачання інформації в назначений термін, в достатньому обсязі, визначеним суб'єктом управління.

Саме тому, з метою інформаційного забезпечення та підвищення ефективності управління інформацією КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради нами запропоновано впровадити CRM-систему медичного закладу, яка б дала можливість автоматизувати всі процеси, які відбуваються в закладах охорони здоров'я

В Україні CRM-система є одним із компонентів сучасної електронної системи охорони здоров'я eHealth (меничної інформаційної системи), яка дозволяє автоматизувати та синхронізувати роботу закладів охорони здоров'я з Центральною базою даних (ЦБД). Згідно Постанови Кабінету Міністрів України від 25 квітня 2018 р. № 411 «Про деякі питання електронної системи охорони здоров'я», розглянуто питання обміну даними з Центральною базою даних, яке можна досягти лише за допомогою медичних інформаційних систем. Відмітимо те, що вітчизняна законодавча база допускає використання лише тих систем, які перевірені Міністерством охорони здоров'я і включені до eHealth.

Однією з найпотужніших CRM-систем, схвалених при впровадженні Міністерства охорони здоров'я України, є Doctor Eleks - комплексне рішення, за допомогою якого можна оптимізувати роботу будь-якого закладу охорони здоров'я. Розробниками такої системи є львів'яни. Doctor Eleks підтримує електронну медичну карту пацієнта, інструменти редагування шаблонів документів, особистий кабінет лікаря, модуль реєстрації та роботи зі звітністю, фінансами, кадрами. За допомогою модуля розкладів з'являється можливість

формування графіків роботи персоналу, які враховують побажання лікарів і пацієнтів.

Модуль лабораторної інформаційної системи Doctor Eleks доступний в якості окремого програмного продукту. За допомогою багатофункціональних редакторів, які вбудовано в систему, користувачі мають можливість додавати їх в документи пацієнтів, а також здійснювати обробку фото і відео. За допомогою даного програмного забезпечення в закладах охорони здоров'я з'являється можливість формування звітності, здійснення перегляду медичних документів з метою проведення їх аудиту, також система підтримує модуль PACS, веб-клієнт тощо.

Таке програмне забезпечення ліцензується на базі постійних та тимчасових ліцензій. Окремо оплачуються послуги з впровадження, інтеграції, технічної підтримки після закінчення терміну дії ліцензії на програмне забезпечення, а також витрати на використання мобільного додатку, веб-сервісів та співробітництва зі страховими компаніями.

До програми включений такий модуль, як електронна карта здоров'я. У ньому зберігаються всі дані про пацієнтів - реєстраційні дані, результати оглядів різних лікарів, лабораторні аналізи та різні фото та відео (УЗД, рентген тощо).

Внесення інформації в карту пацієнта з шаблонами і її збереження в структурованому вигляді відкриває широкі можливості для аналізу даних і забезпечує обмін інформацією з закладами охорони здоров'я. Зручний пошук даних дає можливість швидко знайти потрібну інформацію у великих обсягах документів. Використовуючи опцію «статистична обробка даних» можна швидко сформувати велику сукупність необхідних звітів відповідно до вимог Міністерства охорони здоров'я та інших контрольних органів, рис. 3.4.

Система дозволяє легко створювати, редагувати та роздруковувати різні декларації, довідки, виписки, а також зберігати копії цих документів у медичній карті пацієнта. Усі ці дані можна експортувати та зробити доступними для пацієнтів на портативних носіях у зручному для пацієнта форматі, який можна переглядати на будь-якому комп'ютері.

Інформація про пацієнта

Пациєнт

П.І.Б.: Білецька Ірина Соломонівна 1 ☒ VIP Стать: Жіноча Д/н: 04.03.2007

Адреса: м. Львів, вул. Наукова, 7г Тел.: 80501234567 E-mail: email@domain.com

Нотатка: Sono ID 23SD1239

Новий курс Новий документ Редагувати Редагувати як новий Видалити Історія документу Друк

[19.03.2007] Ольга

[19.03.2007] - Аналіз крові (пр

ПАЦІЄНТ: Білецька Ірина Соломонівна Номер історії хвороби 2312

Дата народження: 04.03.2007 Вік: 25 років

Дата та час обстеження: 19.03.2007 14:16

Група крові: Резус крові: Rh - (негативний).

Група крові, вказана в направленні: AB (IV).

OK Скасувати Застосувати

Рис. 3.4. Форма Електронної медичної картки в CRM-системі Doctor Eleks
Джерело: складено автором за даними [54]

Програма дає можливість налаштувати роботу реєстратури закладу охорони здоров'я, економлячи пим самим час лікарів і пацієнтів, а швидке реагування на дзвінки дає можливість співробітникам реєстраторів робити необхідні корективи в графік роботи лікарів і врахувати використання кабінетів та приміщень, рис. 3.5.

Реєстратура - Доктор Елекс

Пациєнт: Полюд Любова Антонівна 45 Опис:

Сьогодні Планові дні, 19 березня 2007 р.

Відеокамер	Гінекологія 1	Гінекологія 2	Ендогінетика	К2	Оперативна	УЗД 1	УЗД 2
8 Сарук Ольга Зенов...	Турш Ірина Парфент...	Білецька Ірина Соломо...	Охорун Мірослава Б...	Наширн Зорина Марі...	Таранько Рієна Юліа...	Долішкова Ангеліна...	Наширн Зорина Марі...
15		Кушник Вероніка Золе...		Матушенко Людмила...	Годя Катерина Карл...	Годя Катерина Карл...	Білецька Ірина Соломо...
30		Білецька Ірина Соломо...	Молчар Наталія Павло...				
45							
9							
15							
30							
45							
10	Долішкова Ангеліна...	Радінова Вікторія Ст...	Охорун Мірослава Б...	Наширн Зорина Марі...	Шак Ірина Дар'їна (90)	Молчар Наталія Павло...	Наширн Зорина Марі...
15							
30							
45							
11		Полюд Любова Антон...	Білецька Ірина Соломо...	Феден Ліда Зорина Б...	Голік Тетяна Профін...	Штибель Ніна Микола...	Феден Ліда Зорина Б...
15							
30							
45							
12	Наширн Зорина Марі...	Долішкова Ангеліна...	Таранько Рієна Юліа...			Шак Ірина Дар'їна (90)	Наширн Зорина Марі...
15							
30							
45							
13	Турш Ірина Парфент...	Охорун Мірослава Б...	Саркіян Ганна Тере...	Забелін Богдан Олекс...	Годя Катерина Карл...		Саркіян Ганна Тере...
15							
30							
45							
14	Таранько Рієна Юліа...		Саркіян Ганна Тере...	Вашуляк Лариса Роман...	Радінова Вікторія Ст...	Долішкова Ангеліна...	Годя Катерина Карл...
15							
30							
45		Мадуга Оксана Вале...					
15							
30							
45							
15							
30							
45							

Розклад сформовано

Рис. 3.5. Форма модулю реєстратури в CRM-системі Doctor Eleks
Джерело: складено автором за даними [54]

В системі завантажено всі види звітів, затверджених Міністерством охорони здоров'я України (форма № 41 та ін.). Завдяки гнучкості системи при створенні статистичних звітів користувач має можливість самостійно здійснювати комбінування вибірки з різних даних в процесі формування документу. Такі звіти швидко набувають форм наочності, що дає можливість керівнику здійснювати аналіз роботи як всієї клініки, так і окремих лікарів, стажерів і лабораторій, а лікар одним натисканням кнопки може створювати звіти про свою роботу, рис. 3.6.

УЛЬТРАЗВУКОВА ДІАГНОСТИКА

Звіт про виконану роботу
за I квартал 2007 року

№п/п	Перелік проведення робіт	Січень	Лютий	Березень	Всього
1	Ультразвукові обстеження всього	0	0	511	588
2	Трансвагінальні обстеження	0	0	233	289
3	Трансвагінальні обстеження	0	0	10	8
4	Обстеження грудної залози	0	0	18	22
5	Обстеження щитовидної залози	0	0	6	12
6	Обстеження дітей до 16 років	0	0	13	21
7	Обстеження черевної порожнини	0	0	13	21
8	Обстеження нирок та сечового міхура	0	0	5	10
9	Обстеження селезінки та наднирників	0	0	0	0
10	Обстеження печінки та жовчного міхура	0	0	2	2
11	Обстеження вартості в перші 9 тижнів	0	0	76	67
12	3 не обстеження вартості	0	0	0	0
13	Обстеження вартості в 2-3 триместрі всього	0	0	117	126
14	3 не обстеження вартості двома плодами і більше	0	0	10	7
15	Експертне обстеження вартості	0	0	8	3
16	Виявлено вад, несумісних з життям	0	0	0	0

Дата: 4/4/2007

Рис. 3.6. Форма звіту в CRM-системі Doctor Eleks

Джерело: складено автором за даними [54]

При формуванні звітів можна завчасно задавати параметри для необхідної деталізації інформації про діяльність конкретних співробітників. Система також автоматизує формування річних, квартальних та інших видів звітів. Завдяки модулю «Аудиторські документи» керівник закладу охорони здоров'я може оперативно отримати всю необхідну інформацію, проаналізувати діяльність закладу, контролювати повноту та правильність внесення даних обстеження, регулювати права доступу до документів, вести облік навантаження персоналу та контролювати якість послуг, рис. 3.7.

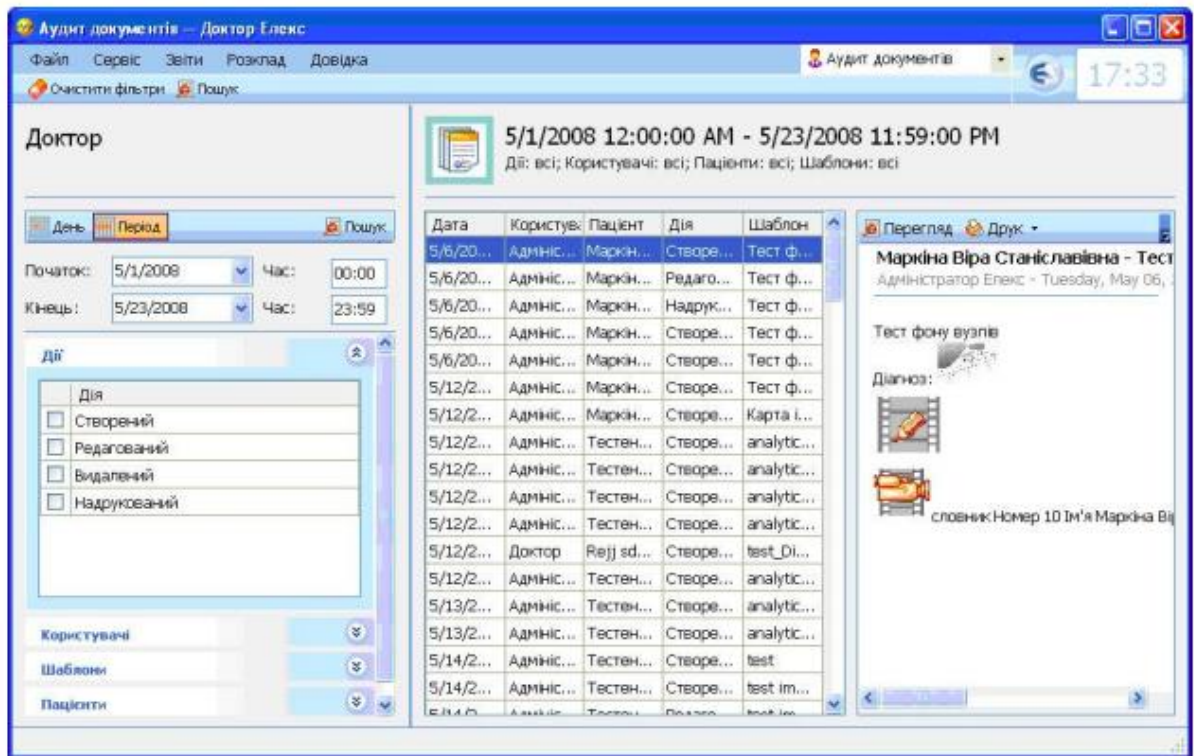


Рис. 3.7. Форма аудиту документів в CRM-системі Doctor Eleks

Джерело: складено автором за даними [54]

Можливість здійснення швидкого збору та оброблення інформації для проведення аналізу діяльності закладу охорони здоров'я та генерування статистичної звітності, контроль якості послуг, що надаються, регулювання прав доступу до документації та облік кадрового навантаження роблять систему «Доктор Елекс» важливим і дієвим інструментом для керівника будь-якого закладу охорони здоров'я.

Перевагами впровадження даної CRM-система для менеджера закладу охорони здоров'я є можливість: перегляду всього переліку послуг медичного закладу та його корегування; відслідковування неправомірних дій з документами; оптимізація чисельності медичних працівників та моніторинг їх роботи.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Впровадження описаної вище CRM-системи Doctor Eleks передбачає виконання наступних технічних вимог, які б задовольняли задані параметри роботи обладнання, табл. 3.1

Таблиця 3.1

Перелік технічних вимог для задоволення заданих параметрів роботи
CRM-системи Doctor Eleks

Рекомендовані параметри для створення 21-50 робочих місць
Апаратне забезпечення
Мережа від 100 Мбіт Процесор 2-3 ГГц Хеон (від 8 робочих потоків) Оперативна пам'ять 16-32 Гб Жорсткий диск масив 4×500 Gb SAS\SATA3 RAID (10) + 3×500Gb SAS\SATA3 RAID0 для архіву бази
Програмне забезпечення
Операційна система MS Windows Server 2012R2/2016 Standard + клієнтські ліцензії Система управління базами даних Microsoft SQL Server 2012/2014/2016 Standard Edition (PreCore або Server+CAL)

Джерело: складено автором за даними власних досліджень

Відповідно впровадження даної CRM-системи Doctor Eleks вимагає крім технічного забезпечення, ще й покупку програмного продукту та його забезпечення, табл. 3.2

Таблиця 3.2

Вартість модуля «Медичний кабінет» CRM-системи Doctor Eleks у 2022 р., грн.

Послуга	Вартість, грн.	Оплата
Налаштування та технічна підтримка впродовж 2 років (Включає 10 годин роботи спеціалістів Doctor Eleks, оренду хмари та технічну підтримку строком на два роки. Вартість вказна за одне робоче місце без ПДВ)	20000	Разова
Оренда хмари та підтримка (Вартість вказана за одне робоче місце з врахуванням ПДВ)	4000	Щорічна

Джерело: складено автором за даними власних досліджень

Також підтримання безперебійної роботи даної системи забезпечується використанням ліцензійного програмного забезпечення, вартість якого представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Вартість ліцензійного програмного забезпечення, грн.

Назва	Ціна для одного робочого місця
Клієнтська ліцензія (11-29)	18000
Клієнтська ліцензія (30-49)	17600
Клієнтська ліцензія (50-99)	17000
Клієнтська ліцензія (100+)	16000
Клієнтська ліцензія (200+)	14000
Клієнтська ліцензія (300+)	12000
Клієнтська ліцензія (500+)	10000
Клієнтська ліцензія (1000+)	8000
Клієнтська ліцензія (2000+)	6000

Джерело: складено автором за даними [6]

Придбання постійної ліцензії (CAPEX) забезпечує право безстрокового використання Doctor Eleks на тій кількості робочих місць, для яких придбана дана ліцензія. Крім того варто відмітити, що із зростанням кількості робочих місць, для яких купується ліцензія, вартість даної ліцензії для одного робочого місця зменшується.

Розраховуємо економічну ефективність впровадження клієнтської системи Doctor Eleks для КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради.

Капітальним вкладенням для реалізації проекту є вартість ліцензії на використання клієнтської системи Doctor Eleks. Немає необхідності закуповувати інше додаткове обладнання, оскільки КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради ним оснащений (ПК, принтери тощо). Крім того, також планується залучення наявного персоналу для технічного обслуговування та іншої спеціалізованої технічної підтримки на умовах договору з компанією, що впроваджує клієнтські системи Doctor Eleks.

Перелік вісх капітальних витрат, пов'язаних із впровадженням нового сервісу клієнтської системи Doctor Eleks, представлено в табл. 3.4.

Нормативний термін служби клієнтської системи Doctor Eleks 5 років.

Розраховуємо поточну вартість (витрати за проектом).

Амортизація нараховується кумулятивним методом. Даний метод передбачає те, що річна сума амортизації визначається як добуток амортизаційної вартості на кумулятивний коефіцієнт.

Таблиця 3.4

Перелік капітальних витрат на впровадження клієнтської системи CRM-системи Doctor Eleks в КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради

Назва	Вартість	Оплата
Клієнтська ліцензія (11-29)	18000	Разова
Налаштування одного робочого місця (20 год.) (одне робоче місце = комп'ютер з медичною інформаційною системою Doctor Eleks)	29*18000 = 522000	Разова
Разом	522000	Разова

Джерело: складено автором за даними власних досліджень

Формула розрахунку суми річної амортизації (A_{mp}) має наступний вигляд:

$$A_{mp} = A_m V \times k_i, \quad (3.1)$$

де $A_m V$ – вартість об'єкта, що амортизується, у гривнях;

k_i – кумулятивний коефіцієнт.

Кумулятивний коефіцієнт для кожного року розраховується шляхом ділення кількості років, що залишилися до кінця терміну корисного використання об'єкта, на суму кількості років його корисного використання:

$$k_i = \frac{K_z}{C_p}, \quad (3.2)$$

де K_p – кількість років до закінчення терміну корисного використання об'єкта клієнтської системи Doctor Eleks;

C_p – це сума років значущого використання майна, тобто сума порядкових номерів років функціонування об'єкта.

Кумулятивний коефіцієнт для нарахування амортизаційних відрахувань для першого року експлуатації програмного забезпечення становить 5/15.

В чисельнику ставимо кількість років, що залишилися до кінця терміну служби клієнтської системи Doctor Eleks, а в знаменнику – сума років використання ($1 + 2 + 3 + 4 + 5 = 15$).

Так, кумулятивний коефіцієнт на другому році експлуатації програмного забезпечення становить $4/15$, на третьому – $3/15$, на четвертому – $2/15$, на п'ятому – $1/15$.

Річна амортизація становить:

- за перший рік експлуатації клієнтської системи Doctor Eleks:

$522000,00 \text{ грн} \cdot 5/15 = 174000 \text{ грн.}$ (або 14500 грн. кожного місяця);

- за другий рік роботи:

$522000,00 \text{ грн} \cdot 4/15 = 139200 \text{ грн.}$ (або 11600 грн. кожного місяця);

– за третій рік експлуатації:

$522000,00 \text{ грн} \cdot 3/15 = 104400,00 \text{ грн.}$ (або 8700 грн. кожного місяця);

– за четвертий рік експлуатації:

$522000,00 \text{ грн} \cdot 2/15 = 69600 \text{ грн.}$ (або 5800 грн. кожного місяця);

– за п'ятий рік експлуатації:

$522000,00 \text{ грн} \cdot 1/15 = 34800 \text{ грн}$ (або 2900 грн. на місяць).

Загальна вартість впровадження інформаційної CRM-системи Doctor Eleks становить суму, табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Витрати на впровадження інформаційної CRM-системи Doctor Eleks в КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради

Назва	Вартість	Оплата
1	2	3
Налаштування одного робочого місця (20 год.) (одне робоче місце = комп'ютер з медичною інформаційною системою Doctor Eleks)	522000	Разова
Особистий кабінет пацієнта: – веб-рішення (працює в браузері); – мобільний додаток для iOS та ОС Android	11600	Кожен рік
Особистий кабінет лікаря: - електронний ланшет лікаря (за 1 планшет, якщо він належить лікарні (для лікарів у дорозі)	29000	Кожен рік

Продовження табл. 3.5

1	2	3
Пароль лікаря (для встановлення на особистий телефон) лікаря з метою доступу до телемедичних консультацій $2\,900 \cdot 3 = 8\,700$ щорічно	8700	Кожен рік
Річна сума амортизації	1-й рік - 174000 2-й рік – 139200 3-й рік – 104400 4-й рік - 69600 5-й рік – 34800	
Разом одноразова оплата	522000	
Разом щорічна оплата	49300	

Джерело: складено автором за даними власних досліджень

Розраховуємо додатковий дохід, який отримає лікарня після впровадження інформаційної CRM-системи Doctor Eleks.

Сьогодні зарплата лікаря залежить від того, скільки декларацій він підписує з пацієнтами. Щоправда, поки що цей принцип стосується лише лікарів первинної ланки – педіатрів, лікарів загальної практики та терапевтів. У перспективі реформа має охопити й інших лікарів.

Базовий тариф за одного пацієнта складає 370 гривень на рік. Кожна вікова група має свій коефіцієнт. Чим частіше пацієнт хворіє, тим більше держава фінансує його лікування:

- для пацієнтів від 18 до 39 років – коефіцієнт 1. Тобто за таких пацієнтів лікар отримуватиме 370 грн.;
- для немовлят і дітей до 5 років, коефіцієнт становить 4. Лікар за них отримує 1480 грн.;
- для осіб віком від 40 до 64 років – 1,2. Лікар за них отримає 444 грн.;
- для людей похилого віку коефіцієнт становить 2, отже за пенсіонерів лікар отримує 740 грн.

Припустимо, що лікар загальної практики укладає декларації з 2000 пацієнтів. Ці пацієнти будуть різного віку. Серед них близько 40% будуть пацієнти у віці від 18 до 40 років, близько 41% мають вік від 40 до 64 років і ще 19% будуть старшими за 64 роки. Цей коефіцієнт відображає фактичну чисельність дорослого населення країни за віковими категоріями.

Крім того, встановлено певні нормативи кількості осіб на одного лікаря: для лікаря загальної практики – 1800, для терапевта – 2000, для педіатра – 900.

В КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради в 2021 році працювало 13 лікарів загальної медичної практики та 3 терапевти.

Згідно з деклараціями, лікарі загальної практики та терапевти обслуговують близько 19200 дорослих, їх заробіток становить $(19200 \times 0,4 \times 370) + (19200 \times 0,41 \times 444) + (19\,200 \times 0,19 \times 740) = 9036288$ грн/рік.

Прогнозується, що впровадження клієнтської системи Doctor Eleks вплине на збільшення потоку пацієнтів в середньому на 20%, рис. 3.8 , планується, що дохід КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради зросте до $9036288 \cdot 1,20 = 10843545,6$ грн./рік.

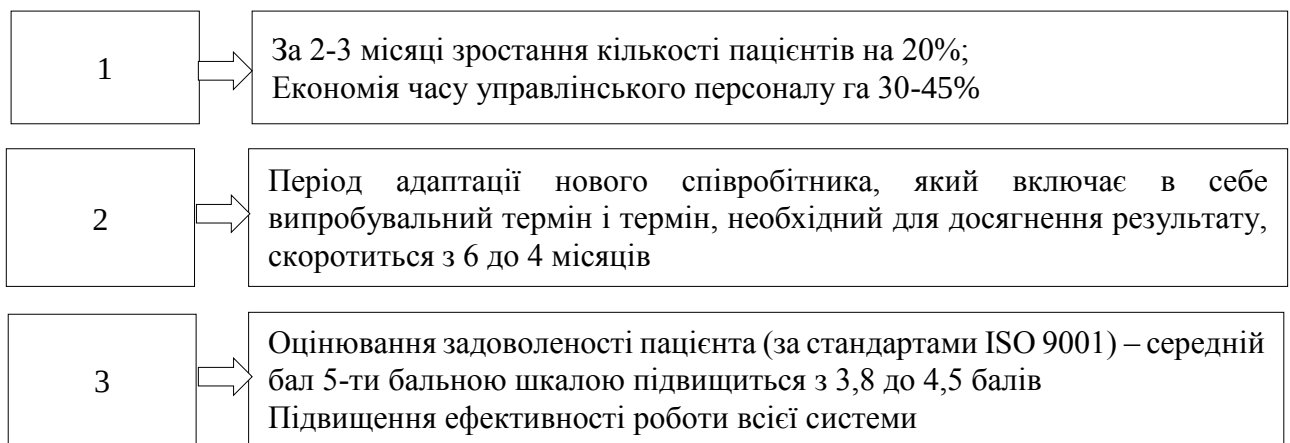


Рис. 3.8. Результати впровадження інформаційної CRM-системи Doctor Eleks в КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради

Джерело: складено автором за даними власних досліджень

Додатковий прибуток КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради становить $10843545,6 - 9036288 = 1807257,6$ грн./рік.

Грошовий потік визначається методом дисконтування. Результати розрахунків наведені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок грошових потоків для інвестиційного проекту по впровадженню інформаційної CRM-системи Doctor Eleks в КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради

Рік	Додатковий прибуток скоригований на середній індекс інфляції, тис. грн.	Річна амортизація, тис. грн.	Грошовий потік, тис. грн.	Коефіцієнт дисконтування, при ставці дисконту 20%	Дисконтований грошовий потік, тис. грн.
1	1807,257	174,000	1981,257	0,833	1650,387
2	2349,434	139,200	2488,434	0,694	1726,973
3	3054,264	104,400	3158,664	0,579	1828,866
4	3979,543	69,600	4049,143	0,482	1951,687
5	5161,707	34,800	5196,507	0,402	2088,996
Разом					9246,909

Джерело: складено автором за даними власних досліджень

Чистий приведений дохід за умов використання власних коштів становить:

$$\text{ЧПД} = \text{ГП} - \text{ІР} = 9246,909 - 522,000 = 8724,909 \text{ тис. грн}$$

Термін окупності інвестицій становить:

$$\text{Отже} = \text{ІР} / \text{ГПс} = 522,000 / (9246,909 / 5) = 0,28 \text{ року.}$$

Термін окупності інвестиційних вкладень становить менше пів року. Що говорить про доцільність даної інвестиції.

Показник прибутковості запропонованого проекту дорівнює:

$$\text{ІД} = \text{ГП} / \text{ІР} = 9246,909 / 522,000 = 17,7.$$

Проект є достатньо прибутковим, прибутковість становить 17,7%, що характеризує його як високо доходний і рекомендований до впровадження.

Для фінансування проекту планується залучити кошти з місцевого бюджету.

Висновки до розділу 3

З метою удосконалення системи управління КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради та підвищення якості такого управління, що є обов'язковою умовою забезпечення його конкурентних переваг доцільним є впровадження наступних заходів.

По-перше, це ефективна кадрова політика. Оскільки, якість і доступність надання медичної допомоги населенню напряму залежать від рівня забезпеченості закладів охорони здоров'я медичними працівниками та їхнього професійного рівня.

По-друге, активізація впровадження сучасних моделей (систем) якості в діяльність медичного закладу, що дозволить забезпечити пряму залежність якості медичної допомоги від системи управління.

Третім заходом є імплементація сучасних інформаційних технологій в діяльність КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради, серед яких базовим виступає електронна система охорони здоров'я eHealth, що є базисом автоматизації ведення обліку медичних послуг та управління медичною інформацією. Впровадження електронної системи охорони здоров'я (eHealth) супроводжує системні зміни у формі управління лікувальними закладами, у фінансуванні медичних послуг, у системі обслуговування пацієнтів.

Таким чином, з метою удосконалення системи менеджменту КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради на ми запропоновано здійснити впровадження принципів логістики управління інформацією. За рахунок скорочення внутрішньогалузевих взаємодій між учасниками процесу передачі, збору, обробки та споживання інформації на базі впровадження єдиного інформаційного простору відбувається оптимізація потоку інформації під конкретну управлінську задачу.

Реалізацію даного заходу пропонується здійснити на основі впровадження на базі диспансеру однієї з найпотужніших CRM-систем, схвалених при впровадженні Міністерства охорони здоров'я України Doctor Eleks, за допомогою якого можна оптимізувати роботу будь-якого закладу охорони здоров'я.

Doctor Eleks підтримує електронну медичну карту пацієнта, інструменти редагування шаблонів документів, особистий кабінет лікаря, модуль реєстрації та роботи зі звітністю, фінансами, кадрами. За допомогою модуля розкладів з'являється можливість формування графіків роботи персоналу, які враховують

побажання лікарів і пацієнтів. Дана програма містить і окремі модулі, які можна використовувати окремо і комплексно з основною програмою.

Для менеджерів КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради використання такої інформаційної системи дасть можливість; оптимізувати та покращати процес обслуговування пацієнта; підвищити якість послуг, що надаються пацієнту; проводити якісний моніторинг та аудит історії платежів і витрат диспансеру; забезпечать зручний доступ до розкладу та документації закладу через мережу Internet.

Впровадження запропонованого програмного забезпечення Doctor Eleks дасть можливість збільшити кількість пацієнтів поліклініки на 20%. Додатковий прибуток КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради становить буде становити 1807257,6 грн./рік

Витрати за проектом будуть складати 522000 грн. одноразові і 49300 – щорічні на обслуговування програмного забезпечення. Приведений чистий дохід за умов використання власних коштів становить 8724,909 тис. грн Термін окупності інвестицій буде приблизно 4 місяці. Індекс рентабельності проекту становить 17,7%.

ВИСНОВКИ

В процесі дослідження встановлено те, що менеджмент підприємства як економічна категорія має об'єктивний характер, зумовлений диференціацією й поділом праці, виділенням відповідних видів господарської та трудової діяльності, що потребують їхньої організації й узгодження (координації) у просторі та у часі. Об'єктивність менеджменту гармонійно поєднується із суб'єктивністю управлінських дій, що визначають сутність управлінської діяльності, які здійснюються суб'єктом менеджменту (керівною системою) щодо об'єкта менеджменту (комплексу соціально-технічних елементів підприємства). Зміст менеджменту полягає у виділенні, опрацюванні й реалізації загальних і конкретних функцій, що спираються на відповідні раціональні принципи менеджменту підприємства, які враховують сучасні наукові напрацювання, управлінську практику та галузеву специфіку підприємств.

Система менеджменту підприємства має бути органічно інтегрована із загальною системою управління підприємством, оскільки прийняття управлінських рішень у будь-якій сфері діяльності підприємства прямо або опосередковано впливає на рівень прибутку, який, у свою чергу, є основним джерелом фінансування розвитку підприємства та зростання доходів його власників і працівників. З огляду на це, можна зробити висновок, що ефективні система менеджменту передбачає забезпечення ефективності діяльності підприємства, і її варто розглядати як це процес формування, розподілу та раціонального використання всіх наявних на підприємстві ресурсів з метою максимізації фінансових результатів діяльності підприємства.

Велику кількість методів та підходів до оцінювання ефективності роботи менеджерів підприємства можна поділити на дві групи: комплексні, які застосовуються для оцінювання системи управління у цілому (переважно експертні), та поелементні, які використовуються для визначення рівня певних складників системи управління (наприклад, раціональність організаційної структури або потенціал управлінського персоналу). Необхідність визначення

напрямів удосконалення системи управління зумовлює доцільність використання, перш за все, поелементних методів оцінювання.

Інформаційне забезпечення управлінської діяльності повинно враховувати існуючі законодавчі та нормативні обмеження, необхідність внутрішньої регламентації, забезпечувати необхідний рівень безпеки при використанні технічних засобів у рамках відповідних інформаційних технологій і рівень інформаційної безпеки. Нормативно-методична база інформаційного забезпечення менеджменту - це сукупність законів, нормативних правових актів і методичних документів, що регламентують технології створення документів, їх обробки, зберігання та використання в поточній діяльності підприємства.

Комунальне неприбуткове підприємство «Обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради (далі - КНП «Житомирський облонкодиспансер») є спеціалізованим закладом охорони здоров'я.

Основною метою створення Підприємства є надання (високоспеціалізованої) медичної допомоги та здійснення управління медичним обслуговуванням населення, що постійно проживає (перебуває) на території Житомирської області, надання медичної допомоги жителям інших областей та іноземним громадянам за їхнім бажанням, а також вжиття заходів з профілактики захворювань населення та підтримки громадського здоров'я, здійснення лікувально-профілактичної діяльності щодо забезпечення хворих усіма видами амбулаторної стаціонарної медичної допомоги, зменшення тимчасової та стійкої втрати працездатності, профілактики онкологічних захворювань і повернення хворих до активного способу життя.

Проаналізувавши основні економічні показники діяльності підприємства варто відмітити те, що хоча і підприємство є неприбутковою організацією, воно збільшило чистих дохід від реалізації послуг в 3,1 рази в 2021 р. відносно 2019 р. і це не можна пов'язати лише із зростанням їх вартості, адже собівартість збільшилася лише в 2,5 рази, отже, приріст кількості наданих послуг є суттєвим. Ці позитивні моменти вплинули на зростання чистого прибутку диспансеру, який збільшився в 6,4 рази в порівнянні з 2019 р.

Проаналізувавши менеджмент управління фінансами варто відмітити те, що коефіцієнт загальної ліквідності – відношення оборотних активів до поточних зобов'язань. Його динаміка є позитивною, спостерігається зростання, що обумовлена зростанням величини оборотних активів на підприємстві. Показник не тільки відповідає нормативному значенню, а й значно перевищує його.

Частку майна, сформованого з допомогою власних коштів, демонструє коефіцієнт фінансової автономії. Його значення змінюється від 83% до 77% за три роки діяльності (тобто практично незмінним). У той самий час норматив показника становить 50 %. Коефіцієнт фінансової стабільності, також свідчить про те, що підприємство є незалежним від зовнішніх джерел фінансування і досвідної стабільно функціонує на ринку, навіть не зважаючи на те, о даний коефіцієнт у 2021 р. зазнав зменшення. В цілому оцінюючи діяльність Комунальне неприбуткове підприємство «Обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради варто відміти що для неприбуткового підприємства фінансова діяльність ведеться ефективно і має позитивну динаміку.

Проаналізувавши менеджмент персоналу відмітимо те, що лікарі, це спеціалісти, які складають важливу частину трудового потенціалу закладу охорони здоров'я і у диспансері протягом 2019-2021 рр. їх кількість збільшилася на 3 особи, а у структурі персоналу їх частка зросла до 21,9%. Кількість середнього та молодшого медичного персоналу також збільшилася на 4 та 5 осіб відповідно. При цьому чисельність адміністративного та іншого обслуговуючого персоналу залишилася незмінно. В цілому, чисельність працівників збільшилася на 15 осіб протягом 2019-2021 рр.

Система менеджменту передбачає управління не лише працівниками, підвищенням їх кваліфікації та забезпеченням гідними умовами праці, які б спонукали працівників залишатися на підприємстві і своїми знаннями та досвідом приносити користь суспільству, важливим також є забезпечення гідного рівня оплати праці в якості матеріального стимулювання працівників. Із збільшенням штату працівників і кількості відпрацьованих днів збільшилася кількість відпрацьованих робочих годин на 27728 людино-годин, збільшився фонд оплати

праці на 3101,5 тис. грн., в першу чергу викликано зростанням рівня мінімальної заробітної плати в країні та зростанням середньої заробітної плати одного працівника.

Оцінивши якість надання послуг встановлено, що ефективність роботи лікарів поліклініки КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради дорівнює 0,83 при бажаному рівні 1, отже окрему увагу керівництву варто звернути на підвищення ефективності надання медичних послуг та якість самої послуги.

Щодо менеджменту технічного забезпечення закладу, можна зробити висновок про те, що у 2021 р. підприємство було майже повністю забезпечене необхідним медичним обладнанням для ефективного виконання поставлених завдань та надання якісних медичних послуг.

В цілому варто відмітити те, що рівень організації системи менеджменту у КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради налагоджений на високому рівні, що говорить про забезпеченість трудовими ресурсами, технічними засобами, можливістю генерувати доходи, проте існує ряд проблем, які варто вирішити для підвищення ефективності діяльності закладу з огляду на реалії сьогодення, які вимагають від менеджерів підвищувати ефективність послуг і застосовувати цифрові технології в процесі надання медичних послуг.

З метою удосконалення системи управління КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради та підвищення якості такого управління, що є обов'язковою умовою забезпечення його конкурентних переваг доцільним є впровадження наступних заходів.

По-перше, це ефективна кадрова політика. Оскільки, якість і доступність надання медичної допомоги населенню на пряму залежать від рівня забезпеченості закладів охорони здоров'я медичними працівниками та їхнього професійного рівня.

По-друге, активізація впровадження сучасних моделей (систем) якості в діяльність медичного закладу, що дозволить забезпечити пряму залежність якості медичної допомоги від системи управління.

Третім заходом є імплементація сучасних інформаційних технологій в діяльність КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради, серед яких базовим виступає електронна система охорони здоров'я eHealth, що є базисом автоматизації ведення обліку медичних послуг та управління медичною інформацією. Впровадження електронної системи охорони здоров'я (eHealth) супроводжує системні зміни у формі управління лікувальними закладами, у фінансуванні медичних послуг, у системі обслуговування пацієнтів.

Таким чином, з метою удосконалення системи менеджменту КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради на ми запропоновано здійснити впровадження принципів логістики управління інформацією. За рахунок скорочення внутрішньогалузевих взаємодій між учасниками процесу передачі, збору, обробки та споживання інформації на базі впровадження єдиного інформаційного простору відбувається оптимізація потоку інформації під конкретну управлінську задачу.

Реалізацію даного заходу пропонується здійснити на основі впровадження на базі диспансеру однієї з найпотужніших CRM-систем, схвалених при впровадженні Міністерства охорони здоров'я України Doctor Eleks, за допомогою якого можна оптимізувати роботу будь-якого закладу охорони здоров'я.

Doctor Eleks підтримує електронну медичну карту пацієнта, інструменти редагування шаблонів документів, особистий кабінет лікаря, модуль реєстрації та роботи зі звітністю, фінансами, кадрами. За допомогою модуля розкладів з'являється можливість формування графіків роботи персоналу, які враховують побажання лікарів і пацієнтів. Дана програма містить і окремі модулі, які можна використовувати окремо і комплексно з основною програмою.

Для менеджерів КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради використання такої інформаційної системи дасть

можливість; оптимізувати та покращати процес обслуговування пацієнта; підвищити якість послуг, що надаються пацієнту; проводити якісний моніторинг та аудит історії платежів і витрат диспансеру; забезпечать зручний доступ до розкладу та документації закладу через мережу Internet.

Впровадження запропонованого програмного забезпечення Doctor Eleks дасть можливість збільшити кількість пацієнтів поліклініки на 20%. Додатковий прибуток КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради становить буде становити 1807257,6 грн./рік

Витрати за проектом будуть складати 522000 грн. одноразові і 49300 – щорічні на обслуговування програмного забезпечення. Приведений чистий дохід за умов використання власних коштів становить 8724,909 тис. грн Термін окупності інвестицій буде приблизно 4 місяці. Індекс рентабельності проекту становить 17,7%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеев А.Н. Исследование систем управления: учебно-методический комплекс. Москва : ЕАОИ, 2008. 195 с.
2. Англо-русский словарь. Под ред. В. Аракин. М. : Гос. изд-во иностр. и нац. словарей, 2003. 988 с.
3. Ачкасова Л.М. Експрес-оцінка ефективності управління підприємством. URL.: [http:// nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2018_28_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2018_28_11)
4. Батракова Т.І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. Економічний аналіз. 2016. Том 19. № 2. С. 13-19.
5. Белікова І.В., Костріков А.В. Застосування принципів логістики як основи для оптимізації інформаційно-аналітичної системи охорони здоров'я України. URL.: <https://cyberleninka.ru/article/n/zastosuvannya-printsipiv-logistiki-yak-osnovi-dlya-optimizatsiyi-informatsiyno-analitichnoyi-sistemi-ohoroni-zdorov-ya-ukrayini>
6. Белікова І.В., Руденко Л.А. Роль статистичної інформації в процесі управління в галузі охорони здоров'я. Актуальні проблеми сучасної медицини: Вісник Української медичної стоматологічної академії. 2019. Том 11, випуск 3 (35). С. 56-58.
7. Большаков А.С. Менеджмент : учеб. пособ. СПб. : Питер, 2000. 160 с.
8. Бондаренко И.В. Эффективность управления предприятием – ключевая задача менеджмента. URL.: <http://www.progressive-management.com.ua/statyi-avtora/ef-management>
9. Борисов А.Б. Большой экономический словарь. М. : Книжный мир, 2005. 860 с.
10. Борщ В.І. Аналітичний інструментарій оцінки ефективності систем управління підприємством в інноваційній економіці. URL.: <http://pratsi.opu.ua/app/webroot/articles/1364640463.pdf>
11. Вечканов Г.С. Краткая экономическая энциклопедия. СПб. : Петрополис, 2009. 509 с.

12. Воронцова Г.В. Основные направления оценки эффективности управленческих решений. Вестник Северо-Кавказского государственного технического университета. 2019. № 2. С. 12–16.
13. Герчикова И.Н. Менеджмент : учебник. М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 2010. 512 с.
14. Глущенко В.В., Глущенко В.И. Исследование систем управления: учебное пособие. Железнодорожный : Крылья, 2006. 416 с.
15. Говорушко Т.А., Климаш Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія. Київ: Логос, 2017. 204 с.
16. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
17. Грабовський В.А., Клименко П.М. Системний підхід до управління закладами охорони здоров'я. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2019. № 3. С. 136-142.
18. Грузинов В.П. Эффективность управления промышленными предприятиями: теоретический аспект. URL.: <http://www.aae-press.ru/f/72/44.pdf>
19. Департамент оцінки медичних технологій. URL.: <https://www.dec.gov.ua/ua/departament-omt/>
20. Дирша Е.В. Исследование систем управления : курс лекций. Рубцовск: РИИ, 2012. 114 с.
21. Дмитрук О.В. Управління адаптацією персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання. URL.: http://www.http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/33.pdf.
22. Економічний енциклопедичний словник. URL.: <http://subject.com.ua/economic/slovnik/4142.html>.
23. Економічний словник-довідник. За ред. С.В. Мочерного. К. : Феміна, 1995. 368 с.

24. Ефективне управління медичними закладами. Можливості МІС. URL.: <https://euromd.com.ua/post-8164-efektivne-upravlinnya-medichnimi-zakladami-mozhливosti-mis>.

25. Жаворонков Е.П. Логистический менеджмент в здравоохранении: учеб. пособие. Новосибирск : Сибмедиздат НГМУ, 2009. 128 с.

26. Журавська А.Р. Теоретичні засади антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. Наукові горизонти. 2018. № 1-2(2). С. 227-235.

27. Зайцев А.К. Исследование систем управления : учебное пособие. Нижний Новгород : НИМБ, 2016. 123 с.

28. Зельдович Б.З. Менеджмент : учебник. М. : Экзамен, 2017. 591 с.

29. Иванова Т.Ю., Приходько В.И. Теория организации. Краткий курс : учебное пособие. Санкт- Петербург : Питер Принт, 2004. 273 с.

30. Игнатьева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления: учебное пособие. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. 157 с.

31. Інформаційне забезпечення менеджменту. URL.: https://stud.com.ua/10366/menedzhment/informatsiyne_zabezpechennya_menedzhment
[u](#)

32. Казначевская Г.Б., Чуев И.Н., Матросова О.В. Менеджмент : учеб. пособ. для студ. вузо. Ростов н/Д. : Феникс, 2017. 378 с.

33. Кальченко А. Г. Логістика: Підручник. К.: КНЕУ, 2013. 284 с.

34. Квятковська Л.А., Воробйова Л.Д. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством. Вісник НТУ «ХПІ». 2019. № 50 (1023). С. 67-75.

35. Керанчук Т.Л. Концепція вартісно-орієнтованого управління підприємством та можливості її адаптації в Україні. Фінанси України. 2018. № 7. С. 104–114.

36. Кивачук В.С., Волчик Т.В., Глушук Н.В., Драган Т.М., Сенокосова О.В., Макарук Д.Г., Потапов С.В. Санація підприємства в умовах кризи :

монографія. Издательство Брестского государственного технического университета. 2005. 254 с.

37. Кирпиченко К.С. Аналіз основних принципів і методів управління підприємством. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. № 36. С. 345-347.

38. Коваленко М.В., Фоніна Я.В., Дейнеко К.А. Особливості управління ефективністю діяльності підприємств в умовах економіки України. URL.: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2018/4_2018/17.pdf

39. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

40. Кривенко Є.М., Ситенко О.Р., Знаменська М.А. Використання медичних інформаційних систем у комунікаційній діяльності. URL.: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uzn_2015_3_17.pdf

41. Кузнецов Е.А. Вступ до спеціальності менеджмент: навчально-методичний посібник. Херсон : Гринь Д.С., 2017. 80 с.

42. Кузнецова Т.В. Комплексний підхід до вдосконалення системи управління персоналом на експортноорієнтованих підприємствах України. Бізнес Інформ. 2019. № 1. С. 308-313.

43. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.

44. Лазарева Н.О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2015. № 2(40). С. 105-109.

45. Левчук Т.М., Кривов'язюк І.В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2020. Випуск 23. Ч. 2. С. 50-53.

46. Лизунова О. М., Пуханов О. О. Забезпечення ефективності діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Випуск 12. Ч. 1. С. 187-190.

47. Лутковська С.М., Цицкун О.П. Теоретико-методологічні засади ефективного управління підприємством. URL.: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8403>

48. Мартинюк О.А., Курдибанська Н.Ф. Впровадження системи управління якістю в медичних закладах. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 6. С. 75-79.

49. Мельник Л.А. Сучасний керівник медичного закладу в умовах реформування здравооохоронної галузі. URL.: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1336>.

50. Менеджмент : навч. посіб. За ред. С.І. Михайлова. Вінниця : НОВА КНИГА, 2006. 416 с.

51. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело. 1998. 800 с.

52. Мидюк О.Н., Горьканова Л.В., Янгичер О.С. Теория управления. URL.: http://cde.osu.ru/demoversion/course124/1_0.html.

53. Митний кодекс України: Закон України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>

54. Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. Аналітична записка за матеріалами науково-практичної конференції з міжнародною участю. URL.: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/33636/1/pdf>

55. Назарко С.О. Ефективне управління медичним закладом в умовах реформування системи охорони здоров'я. URL.: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7574>

56. Науковий Менеджмент в медицині. URL.: <http://angio-veritas.com/innovatsiji/naukovo-innovatsijnyj-menedzhment>.

57. Олексюк О.І. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія. Київ: КНЕУ, 2008. 362 с.

58. Петровці М.М. Ефективність діяльності підприємств-природокористувачів (за матеріалами підприємств Закарпатської області): автореф. дис...канд. екон. наук: 08.06.01. Ужгород, 2004. 20 с.

59. Податковий кодекс України: Закон України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

60. Ползунова Н.Н., Краев В.Н. Исследование систем управления (диагностика) : учебное пособие для вузов. Москва : Акад. Проект Трикста, 2006. 234 с.

61. Попков Ю.С., Ашимов А.А. Боровский Ю.В., Дубовский С.В. Система параметрического регулирования механизмов рыночной экономики с изменяющимися целями. Динамика неоднородных систем. Труды Института системного анализа РАН. 2018. Выпуск. 9. С. 156-167.

62. Поршнев А.Г., Румянцева З.П., Саломатин Н.А. Управление организацией. Москва: ИНФРА-М, 2012. 669 с.

63. Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності: Закон України від 06.09.2005 № 2806-IV. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2806-15#Text>

64. Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки: Закон України від 9.01.2007, № 537-V. URL.: <http://zakon4.rada.gov.ua>

65. Про подальше вдосконалення служби медичної статистики системи МОЗ України: Наказ МОЗ України №592 від 2.12.2004. URL.: <http://zakon4.rada.gov.ua>

66. Про ринок капіталу та організовані товарні ринки: Закон України від 23.02.2006 № 3480-IV. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text>

67. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємства в Україні: Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>

68. Про схвалення Концепції нової системи охорони здоров'я. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1671-р. від 28.12.2020. URL.: <http://www.moz.gov.ua>.

69. Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг: Закон України від 12.07.2001 № 2664-III. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2664-14#Text>

70. Про інвестиційну діяльність: Закон України 18.09.1991 № 1560-XII. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>

71. Продовження медичної реформи: що зміниться у 2019 році? URL.: <http://yur-gazeta.com/prodovzhennya-medichnoyi-reformi-shcho-zminitsya-u-2019-roci.html>.

72. Райзберг Б.А., Л.Ш. Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. М. : ИНФРА-М, 2005. 480 с.

73. Рац О. М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства». Економічний простір. 2018. № 15. С. 275–285.

74. Рудінська О.В., Ленська Н.І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2016. Том 15. Вип. 2 (33). С. 105-122.

75. Румянцева З.П., Саломатин Н.А. Менеджмент организации : учеб. пособ. М. : ИНФРА-М., 2002. 631 с.

76. Світлична Я.В. Оцінка та забезпечення економічної результативності функціонування дорожньо-будівельних підприємств: автореф. дис...канд. екон. наук: 08.07.03. Харків, 2002. 19 с.

77. Селезньова Г.О., Іпполітова І.Я. Ефективність системи управління підприємством. URL.: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/22851>

78. Смирнов С.О., Бикова В.Г. Механізм економічного управління закладами охорони здоров'я. Управління розвитком. 2016. № 3. С. 78–83.

79. Стефанишин Л.С. Теоретико-методичні основи застосування партисипативного управління закладом охорони здоров'я. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2019. № 3. С. 160-166.

80. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ: учеб. пособие. Київ: МАУП, 2010. 172 с.

81. Сыщикова Е.Н. Комплексная оценка эффективности функционирования системы управления на предприятии : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 05.13.10. Воронеж, 2007. 20 с.
82. Тарасова Г.О. Методи управління підприємством в умовах економічної нестабільності. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. № 5. С. 167-170.
83. Теория организации : учебник. Под ред. В.Г. Алиева. Москва : Экономика, 2003. 431 с.
84. Управление организацией: Энциклопедический словарь. Под ред. А.Г. Поршнева. Москва: ИНФРА-М. 2001. 658 с.
85. Управління медичним закладом в процесі реформи: що необхідно і чого не слід робити. URL.: <https://www.umj.com.ua/article/127584>.
86. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М. : Инфра-М. 2000. 312 с.
87. Федірко О.А. Стратегічний аспект формування конкурентних переваг національної економіки на основі інноваційної моделі розвитку. Стратегія економічного розвитку України : наук. зб. К. : КНЕУ. 2020. Випуск. 15. С. 61-66.
88. Христолюбов С.Н. Эффективность системы управления организацией: анализ и оценка. URL.: https://lomonosov-msu.ru/archive/Lomonosov_2019/2351/3180_8d90.doc
89. Чанишева Г.І., Наньєва М.І. Правове забезпечення управлінської діяльності менеджерів. URL.: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/663/637>
90. Экономический словарь. Под ред. А.И. Архипов. М. : ТК Велби : Проспект, 2006. 624 с.
91. Ямненко Т.М. Медична реформа: реалії України та міжнародний досвід. Юридичний вісник. Повітряне і космічне право. 2018. № 2. С. 116-120.
92. Янг С. Системное управление организацией. Москва : Знание, 2011. 456 с.
93. Яркіна Н.Н. Теоретические аспекты оценки эффективности управления предприятием. URL.: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2019_3_38

94. Яркіна Н.М. Управління підприємством як економічна категорія (Теоретичні аспекти). URL.:

http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2018/1_2014/26.pdf

ДОДАТКИ