

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Центр заочної, вечірньої та дистанційної форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр _____

Наказ ректора
про затвердження теми

«До захисту допускається»
завідувач кафедри
_____ Рекуненко І.І.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

“Аналіз ефективності менеджменту некомерційного підприємства (на прикладі КНП СОР “Сумська обласна клінічна лікарня”)”

за спеціальністю 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

Студента гр. М.мз-01с

Маді Ісси Мажедовича

(ПІБ студента)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ Маді І.М.
(підпис)

Науковий керівник: _____ доц., к.е.н. Кобушко Я.В.

Суми 2021 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр заочної, вечірньої та дистанційної форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
_____ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
за спеціальністю
073 “Менеджмент”,
освітньо-професійна програма
«Менеджмент організацій і адміністрування»
студенту групи М.мз-01с
Маді Іссі Мажедовичу

1. Тема роботи “Аналіз ефективності менеджменту некомерційного підприємства (на прикладі КНП СОР “Сумська обласна клінічна лікарня)””, затверджена наказом по СумДУ № _____ від „_____” _____ 20 ____ р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи 8 грудня 2021р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: дослідити складові елементи та оцінити ефективність менеджменту некомерційного підприємства.
4. Об’єкт дослідження: процеси менеджменту в некомерційному підприємстві.
5. Предмет дослідження: організаційно-економічні відносини, що виникають в процесі управління некомерційним комунальним підприємством.
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах Законів України, нормативних документах, методичних рекомендаціях, статтях, наукових видання, документації, фінансовій звітності КНП СОР “Сумська обласна клінічна лікарня” тощо.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретико-методологічні основи вивчення менеджменту некомерційного підприємства	01.11.21
II	Організаційно-економічні основи діяльності некомерційного підприємства (на прикладі КНП СОР “Сумська обласна клінічна лікарня”)	15.11.21

III	Оцінка ефективності менеджменту некомерційного підприємства (на прикладі КНП СОР “Сумська обласна клінічна лікарня”)	25.11.21
-----	--	----------

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент має дослідити зміст і функції менеджменту, а також проблеми ефективного менеджменту некомерційних підприємств, сучасні методологічні підходи до дослідження ефективності менеджменту підприємств некомерційного сектору.

У розділі 2 студент має провести загальний аналіз структури управління та діяльності КНП СОР “Сумська обласна клінічна лікарня” в умовах впровадження реформи в сфері охорони здоров'я.

У розділі 3 студент має оцінити ефективність менеджменту некомерційного підприємства за визначеними критеріями та запропонувати рекомендації з удосконалення внутрішніх та зовнішніх процесів діяльності підприємства.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання _____

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Кобушко Я.В.

Завдання до виконання одержав

(підпис)

Маді І.М.

Анотація

У роботі розглянуто зміст і функції менеджменту. Визначено проблеми ефективного менеджменту некомерційних підприємств. Проаналізовано сучасні методологічні підходи до дослідження ефективності менеджменту підприємств некомерційного сектору. Проведено загальний аналіз системи управління та діяльності КНП СОР “Сумська обласна клінічна лікарня” в умовах впровадження реформи в сфері охорони здоров'я. Здійснено оцінку ефективності менеджменту некомерційного підприємства за визначеними критеріями.

Ключові слова: ЕФЕКТИВНІСТЬ, ЗАКЛАД, КРИТЕРІЙ, МЕНЕДЖМЕНТ, ОРГАНІЗАЦІЯ, ОХОРОНА ЗДОРОВ'Я, СИСТЕМА, СТРУКТУРА, УПРАВЛІННЯ.

Реферат

Структура й обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 31 найменування та додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи магістра роботи становить 45 с., у тому числі 4 рисунки, 6 таблиць, список використаних джерел – 4 сторінки, 2 додатків.

Актуальність. В умовах впровадження реформи медичної галузі зростає необхідність оптимізації управління закладами охорони здоров'я, що в свою чергу вимагає активного використання інструментів оцінювання ефективності менеджменту організацій.

Мета кваліфікаційної роботи - дослідити складові елементи та оцінити ефективність менеджменту некомерційного підприємства.

Об'єкт дослідження - процеси менеджменту в некомерційному підприємстві.

Предмет дослідження - організаційно-економічні відносини, що виникають в процесі управління некомерційним комунальним підприємством.

У роботі були вирішені наступні задачі:

- досліджено зміст і функції менеджменту;
- визначено проблеми ефективного менеджменту некомерційних підприємств;
- вивчено сучасні методологічні підходи до дослідження ефективності менеджменту підприємств некомерційного сектору;
- проаналізовано структуру управління та показники діяльності некомерційного підприємства;
- проведено оцінку ефективності менеджменту некомерційного підприємства за визначеними критеріями;
- надано рекомендації з удосконалення внутрішніх та зовнішніх процесів діяльності підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є науковий та емпіричний методи пізнання, системний підхід, методи бізнес-аналізу, порівняння, дослідницько-статистичні методи, графічний метод.

Результати, що відображають наукову новизну, полягають у наступному:

- з метою оптимізації удосконалення менеджменту комунального некомерційного підприємства медичної практики обґрунтовано застосування інструменту SWOT-аналізу для діагностики ефективності менеджменту підприємства;

- розроблено карту рекомендацій з удосконалення внутрішніх та зовнішніх процесів діяльності комунального некомерційного підприємства медичної практики на основі результатів оцінки ефективності менеджменту.

Ключові слова: ЕФЕКТИВНІСТЬ, ЗАКЛАД, КРИТЕРІЙ, МЕНЕДЖМЕНТ, ОРГАНІЗАЦІЯ, ОХОРОНА ЗДОРОВ'Я, СИСТЕМА, СТРУКТУРА, УПРАВЛІННЯ.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1 Зміст і функції менеджменту некомерційного підприємства.....	10
1.2 Проблематика ефективного менеджменту некомерційних підприємств.....	12
1.3 Методологічні підходи до дослідження ефективності менеджменту підприємств некомерційного сектору.....	14
2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ КНП СОР “СУМСЬКА ОБЛАСНА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ”).....	17
2.1 Загальний аналіз діяльності КНП СОР “Сумська обласна клінічна лікарня” в умовах впровадження реформи в сфері охорони здоров'я.....	17
2.2 SWOT-аналіз КНП СОР “Сумська обласна клінічна лікарня” як інструмент діагностики ефективності менеджменту некомерційного підприємства.....	27
3. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА (на прикладі КНП СОР “Сумська обласна клінічна лікарня”).....	29
3.1 Критерії ефективності менеджменту некомерційного підприємства.....	29
3.2 Розрахунок ефективності менеджменту комунального некомерційного підприємства та розробка рекомендацій з удосконалення процесів діяльності (на прикладі КНП СОР “Сумська обласна клінічна лікарня”)	33
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40
ДОДАТОК А.....	44
ДОДАТОК Б.....	45

ВСТУП

Актуальність розгляду теми даного дослідження обумовлена тим, що сучасний розвиток некомерційних підприємств, місія, цілі та цінності яких є відмінними від даних понять комерційних підприємств і такими, що не орієнтовані на отримання прибутку, призвів до необхідності переосмислення підходів до менеджменту таких підприємств. Звичним залишається місце і роль некомерційних підприємств та організацій у сфері надання медичних послуг як спеціальних інституцій, що реалізують частину громадських функцій з надання державних (муніципальних) послуг населенню. Відбувається зростання кількості некомерційних підприємств серед закладів охорони здоров'я, що викликано вимогами реформи, і це підвищує інтерес до дослідження питань ефективності управління ними. Для виявлення основних проблем в діяльності таких підприємств, необхідно оцінити ефективність управління ними, що відіграє важливу роль в роботі підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи - дослідити складові елементи та оцінити ефективність менеджменту некомерційного підприємства.

Об'єкт дослідження - процеси менеджменту в некомерційному підприємстві.

Предмет дослідження - організаційно-економічні відносини, що виникають в процесі управління некомерційним комунальним підприємством.

У роботі були вирішені наступні задачі:

- досліджено зміст і функції менеджменту;
- визначено проблеми ефективного менеджменту некомерційних підприємств;
- вивчено сучасні методологічні підходи до дослідження ефективності менеджменту підприємств некомерційного сектору;
- проаналізовано структуру управління та показники діяльності некомерційного підприємства;
- проведено оцінку ефективності менеджменту некомерційного підприємства за визначеними критеріями;
- надано рекомендації з удосконалення внутрішніх та зовнішніх процесів діяльності підприємства.

Результати, що відображають наукову новизну, полягають у наступному:

- з метою оптимізації удосконалення менеджменту комунального некомерційного підприємства медичної практики обґрунтовано застосування

інструменту SWOT-аналізу для діагностики ефективності менеджменту підприємства;

- розроблено карту рекомендацій з удосконалення внутрішніх та зовнішніх процесів діяльності комунального некомерційного підприємства медичної практики на основі результатів оцінки ефективності менеджменту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Зміст і функції менеджменту некомерційного підприємства

Класичне поняття менеджменту означає управлінську діяльність, що передбачає бачення перспектив, планування діяльності організації, передбачення результатів, розпорядження ресурсами, координацію дій людей у процесі здійснення діяльності та контроль за її результатами.

Процес управління діяльністю організації знаходить своє вираження у реалізації певних функцій управління – напрямках управлінської діяльності, що дозволяють в сукупності здійснювати керуючий вплив і створювати необхідні умови для вирішення завдань організації. Спеціалізований вид управлінської праці, який характеризується однорідністю змісту виконуваних робіт прийнято називати функцією менеджменту. Функції менеджменту є основною категорією теорії управління.

Функції менеджменту у процесі поділу управлінської праці розмежовуються або об'єднуються при кооперації діяльності в організаціях [1].

Також функції менеджменту є основою появи інших важливих категорій менеджменту. Місце функцій менеджменту в системі менеджменту представлено наступною схемою:

- цілі – функції менеджменту;
- функції управління – технологія (процеси) управління;
- функції управління – цикл управління;
- функції управління – організаційна структура управління;
- функції управління – повноваження органів управління.

До функцій менеджменту відносять: цілепокладання, прогнозування, планування, організація, координація, прийняття рішень, мотивація, контроль та облік. Усі перераховані функції взаємодоповнюють одна одну. У діяльності будь-якої організації (комерційної/некомерційної, великої/малої, формальної/неформальної) присутні всі функції менеджменту. Для дослідження ефективності менеджменту в організаціях проводять аналіз рівня повноти реалізації усіх функцій управління. Для підвищення ефективності роботи організації здійснюють виявлення функцій, яким не надається належної уваги. Так, наприклад, за результатами дослідження встановлено,

що у ряді некомерційних організацій недостатньо чітко здійснюється цілепокладання, у державних організаціях нерідко відсутня належна мотивація, у деяких державних та приватних організаціях не завжди здійснюється належний контроль.

Змістовна сторона загальних функцій управління та їхня роль у процесі управління представлені на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 - Місце загальних функцій у процесі управління

У менеджменті центральною функцією є планування, що передбачає комплекс робіт з визначення цілей, стратегії, політики та складання прогнозів того чи іншого об'єкту управління.

Організація спрямована на утворення керуючих та керованих систем, взаємозв'язок зв'язків та взаємовідносин, з метою досягнення впорядкованості усіх напрямків діяльності кожної організації (від технічної, економічної, правової до соціально-психологічної).

Мотивація покликана орієнтувати персонал на результативну діяльність, досягнення власних та цілей організації, задоволення різного роду потреб.

Функція контролю передбачає визначення відповідності результатів і процесів діяльності організації необхідним нормативам, стандартам, правовій базі, роботу з виявлення допущених відхилень від прийнятих рішень.

Загальні функції менеджменту мають особливість, яка полягає у тому, що вступаючи у взаємодію, утворюється замкнутий “цикл управління”. Саме від взаємозв'язку функцій та отриманого в результаті синергетичного ефекту залежить ефективність управління в організації.

Конкретні функції менеджменту – це функції апарату управління, які враховують особливості організації: керування постачанням; управління виробництвом; керування інноваціями; управління персоналом; управління фінансами; управління маркетингом тощо [2].

1.2 Проблематика ефективного менеджменту некомерційних підприємств

Сучасні процеси в менеджменті відбуваються під впливом різних обставин та факторів, що в цілому призводить до формування нових характерних особливостей:

- відокремлення самостійних напрямів менеджменту: інноваційного, корпоративного, логістичного тощо;
- поява нових функцій менеджменту: розвиток етики та культури менеджменту, соціальної відповідальності, змін, інтелектуального творчого процесу управлінських рішень, інтелектуального лідерства, управління командами та проектами;
- нестабільність та динамічність зовнішніх та внутрішніх умов, що змушують менеджерів постійно змінювати цілі та проводити організаційні зміни;
- радикальна зміна відносин між керівництвом та персоналом, що сприяє становленню лідерів, які можуть вести людей за собою до виконання поставлених цілей, використовуючи сильні сторони особистості та знання кожного члена колективу;
- зростання уваги до факторів ризику, які в сучасній економіці стають пріоритетними у прийнятті управлінських рішень.

Ефективність менеджменту є складною і різноманітною категорією, що одночасно поєднує в собі запит на управління діяльністю з мінімальними витратами і з максимальною результативністю та продуктивністю.

Ефективність менеджменту в організації означає управління діяльністю з мінімумом витрат і максимумом результатів. Прийнято розрізняти зовнішню та внутрішню ефективність менеджменту в організації.

Зовнішня ефективність може бути визначена відповідно до факторів: 1) ступінь досягнення цілей підприємства; 2) відповідність підприємства вимогам зовнішнього середовища; 3) ступінь використання можливостей, які надає зовнішнє середовище.

Внутрішня ефективність менеджменту організації - це економічність, що характеризується здатністю раціонального використання наявних ресурсів задля досягнення поставленої мети. Цей тип ефективності показує рівень використання елементів внутрішнього середовища підприємства, зокрема виробничі, фінансові, кадрові та інші можливості.

У організації ефективність управління складається з таких елементів: економічна, соціальна, соціально-економічна ефективність.

Економічна ефективність характеризує кількісну форму у вартісних чи натуральних показниках. Соціальна ефективність менеджменту організації характеризує зростання задоволеності потреб персоналу.

Організація, будучи елементом навколишнього світу, несе соціальну відповідальність перед суспільством. Найяскравіше вплив економічної ефективності діяльності підприємства на соціальне середовище демонструють містоутворюючі підприємства. Зростання економічної ефективності менеджменту прямо впливає на зростання соціальної ефективності.

Соціально-економічна ефективність має комплексну природу, поєднуючи економічну вигоду та соціальний результат. Наприклад, покращуючи економічне становище підприємства, зростає соціальна задоволеність. Навпаки, у разі зростання соціальної задоволеності відбувається збільшення економічної ефективності.

Розглядаючи сутність менеджменту некомерційних організацій, слід відмітити, що на сьогодні триває цілеспрямоване вивчення і дослідження даних процесів. Все частіше некомерційні організації стають відкритими, переважною стратегією їх діяльності стає орієнтація на споживача. Оскільки для некомерційних організацій прибуток не є основною метою, а їхня мета ґрунтується на чітких принципах і концепціях, то внутрішня організація процесів управління відбувається складно.

Саме тому питання дослідження управління неприбутковими організаціями стає актуальним.

1.3 Методологічні підходи до дослідження ефективності менеджменту підприємств некомерційного сектору

Дослідження особливостей менеджменту некомерційних організацій показує необхідність вивчення характеристик цілей таких організацій, які суттєво відрізняються від цілей комерційних підприємств (табл.1).

Таблиця 1.1 - Відмінність цілей комерційної та некомерційної організації

Цілі комерційної організації	Цілі некомерційної організації
Кількісні	Якісні
Незмінні	Змінні
Послідовні, узгоджені	Конфліктні
Уніфіковані	Різнопланові
Операціоналізовані	Неопераціоналізовані
Чіткі, конкретні	Нечіткі, розмиті
Вимірювані	Невимірювані

Для оцінки ефективності роботи організації існують два поняття «effectiveness» і «efficiency», між якими є дуже за логіко-змістовна відмінність: «effectiveness» (результативність) відноситься до організаційних цілей, а термін «efficiency» частіше використовується відносно опису витрат ресурсів. Результативне підприємство, яке не є комерційним, має показувати хорошу результативність, адже продуктивне використання ресурсів можливе лише у разі неодмінного успіху організаційних завдань. Таким чином ефективність організації виступає поняттям, що у деякій мірі звільнене від цінностей. При розгляді конкретних методів та оцінок ефективності управління К. Сейлз і П. Робі був запропонований перелік критеріїв, орієнтованих, в основному, на організації комерційного типу: 1) якість та ефективність управління; 2) якість послуг та продукції; 3) здатність до інновацій; 4) обсяги довгострокового інвестування; 5) стійкість фінансового стану; 6) можливість залучення та розвитку високоякісних

фахівців; 7) відповідальність перед навколишнім середовищем та суспільством; 8) широке використання цільових активів компанії [3].

Саме тому для конкретних некомерційних підприємств, що функціонують у різних галузях діяльності, необхідна розробка спеціального переліку критеріїв, що визначають оцінку ефективності менеджменту. При розробленні критеріїв слід враховувати цілісний, процесний, ресурсний та підхід з позицій груп підтримки (стейкхолдерів).

В основі цільового підходу закладено, що всі критерії ефективності організації прямо або опосередковано пов'язані з цілями. Дуже часто існує ризик розмитості, конфлікту, різноплановості, невизначеності цілей для організацій некомерційного характеру, що призводить до ускладнень при побудові ієрархії цілей.

За процесним підходом оцінка ефективності в організаціях некомерційного характеру має проводитися з урахуванням соціальних процесів (стимулювання та мотивації, спілкування, командної роботи, сприйняття цілей організації, організаційним цілям, процесу вироблення управлінських рішень). Оскільки доведено, що вплив трудових ресурсів є вагомим на результативність організації в цілому. У той же час зосередження уваги адміністрації некомерційних організацій на підвищенні ефективності для вдосконалення внутрішніх процесів організацій може призвести до ситуації, коли всі ресурси будуть витрачені на створення умов для ефективної праці для персоналу, зниження цінності та замкнутості у рамках внутрішньоорганізаційних проблем людського конфлікту.

Ресурсний підхід пов'язує ефективність менеджменту з раціональним споживанням ресурсів. Оцінка ефективності діяльності адміністрацій прямо пов'язана з їх умінням знаходити нові джерела надходжень ресурсів, частіше всього фінансових.

За підходом з позиції стейкхолдерів ефективність - це вимір здатності задовольняти потреби та очікування усіх стейкхолдерських організацій (спонсорів, активістів-представників громадських організацій, коаліцій, асоціацій, церковних громад, профсоюзів тощо). У такому значенні поняття ефективності є актуальним і для некомерційних організацій, що функціонують для задоволення суспільних інтересів. Нерідко спостерігаються труднощі при визначенні ієрархії цілей, які є орієнтованими на стейкхолдерів, стратегія організації в такому разі ґрунтується на

визначених бажаних цілях і має всі ознаки, притаманні стратегії примусової оптимізації. Якщо організація зацікавлена у задоволенні інтересів зовнішніх стейкхолдерів, то у підсумку це може призвести до ігнорування вимог процесного підходу, а відтак і погіршення стану організаційної культури. Помилковою є думка, що інтереси внутрішніх зацікавлених сторін не мають враховуватися при плануванні та реалізації стратегій некомерційної організації. Саме тому це необхідно враховувати під час планування менеджменту некомерційних організацій, зокрема необхідність управління поведінкою внутрішніх стейкхолдерів та переважне реагування на інтереси зовнішніх стейкхолдерів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ КНП СОР “СУМСЬКА ОБЛАСНА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ”)

2.1 Загальний аналіз діяльності КНП СОР “Сумська обласна клінічна лікарня” в умовах впровадження реформи в сфері охорони здоров'я

Комунальне некомерційне підприємство Сумської обласної ради «Сумська обласна клінічна лікарня» - це провідний медичний заклад, який оцінено за найвищою акредитаційною категорією. Належну якість надання медичної допомоги в даному закладі засвідчено сертифікатом якості ISO. Географічно КНП СОР “Сумська обласна клінічна лікарня” знаходиться в обласному центрі м. Суми.

Підприємство надає пацієнтам третинну (високоспеціалізовану) медичну допомогу, на безоплатній та платній основі в амбулаторних та стаціонарних умовах у плановому порядку або в екстрених випадках і передбачає надання консультацій, проведення діагностики, лікування хвороб, травм, отруєнь, патологічних станів із застосуванням високотехнологічного обладнання та/або високоспеціалізованих медичних процедур високої складності, направлення відповідно до медичних показань для надання медичної допомоги третинного рівня (високоспеціалізованої) з іншої спеціалізації, в порядку та обсязі, встановлених законодавством України [4].

Згідно статуту, підприємство здійснює некомерційну господарську діяльність відповідно до фінансового плану, затвердженого Уповноваженим у встановленому порядку. Підприємство самостійно організовує надання медичних та інших послуг.

КНП СОР “Сумська обласна клінічна лікарня” було утворено внаслідок реорганізації комунального закладу Сумської обласної ради “Сумська обласна клінічна лікарня” (рішення СОР від 22.02.2019 р. “Про реорганізацію комунальних закладів та установ охорони здоров'я” [5]) відповідно до Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я України [6].

Завданням вищезазначеної реформи є принципово нова модель оплати діяльності постачальників медичних послуг, що базується на конкретних результатах їх діяльності. Змінено модель та характер взаємовідносин між замовником (розпорядником бюджетних коштів) та постачальником медичних

послуг, нині за контрактною моделлю взаємовідносини регулюються договорами [21].

На сьогоднішній час комунальні унітарні підприємства утворюються в розпорядчому порядку відповідним органом місцевого самоврядування. Їх формування відбувається на базі частини комунальної власності, що відокремлюється і відноситься до його управління, згідно зі ст. 78 Господарського кодексу України [7]. Майно комунального унітарного підприємства перебуває у комунальній власності і закріплюється за таким підприємством на праві господарського відання (комунальне комерційне підприємство) або на праві оперативного управління (комунальне некомерційне підприємство).

Медичні заклади в Україні були реорганізовані в комунальні некомерційні підприємства з отриманням права повноцінного управління у процесі реформування системи охорони здоров'я. До тепер вони функціонували як бюджетні установи на засадах вертикального управління, зараз же їхні права розширено як і всіх інших суб'єктів господарювання в Україні. Зокрема вони мають право укладати договори, мати власний рахунок та встановлювати рівень заробітної плати без урахування тарифної сітки.

Діяльність закладів охорони здоров'я як неприбуткових підприємств дозволяє оптимізувати можливе надмірне податкове навантаження, запобігти банкрутству реорганізованих комунальних підприємств та скороченню існуючої структури. Також це дозволяє захистити такі підприємства від приватизації за умови включення утворених таким чином підприємств до переліку об'єктів комунальної власності певної територіальної громади, що не підлягають приватизації. Щоб уникнути можливого єдиновладдя керівництва медзакладу, є рекомендації створити наглядову раду, яка є дорадчим органом. Наглядова рада для лікарень вторинної, третинної ланки є обов'язковою. Типове положення про спостережну раду затверджує Кабінет Міністрів України.

Опікунські ради утворюються шляхом об'єднання благодійників, представників громадськості, благодійних, релігійних організацій, органів місцевого самоврядування, ЗМІ, волонтерів тощо. У ході реорганізації медичних закладів у комунальні некомерційні підприємства можливі заходи щодо оптимізації чисельності та штату персоналу. Але проведення реорганізації не є підставою для

звільнення працівників, тому трудові відносини з працівниками реорганізованої установи тривають. Звільнення при реорганізації можливе лише у разі скорочення чисельності штату. Можливе переведення окремих працівників на інші посади, до інших структурних підрозділів. В умовах комунального некомерційного підприємства оплата праці працівників переходить у сферу договірної регулювання. Тому прийняття колективного договору є необхідним, оскільки в ньому встановлюються форми і системи оплати праці, норми праці, ставки, шкали заробітної плати, схеми заробітної плати, умови введення та розміри надбавок, премій та інших заохочувальних, компенсаційних та гарантійних виплат [21].

Джерелами фінансування установи, перетвореної на комунальне некомерційне підприємство, можуть бути як бюджетні кошти, так і кошти юридичних та фізичних осіб. У реорганізованих закладах основою стимулюючої функції заробітної плати має бути особиста зацікавленість лікаря в результатах власної праці. Основна частка оплати праці повинна бути пов'язана з наявними результатами індивідуальної праці з урахуванням особистих якостей і результатів праці кожного працівника, а додаткова - залежно від кінцевих результатів діяльності підприємства.

Джерелом фінансування реорганізованого закладу охорони здоров'я можуть бути кошти, отримані за договорами з іншими закладами охорони здоров'я та/або органами місцевого самоврядування. Виділяють такі переваги трансформації закладів охорони здоров'я із бюджетної установи у комунальне некомерційне підприємство: по-перше, директор закладу охорони здоров'я, що діє у статусі підприємства, отримує значно більшу, ніж це можливо в умовах статусу бюджетної установи, свободу дій щодо активів, фінансів та визначення аспектів кадрової політики, типу внутрішньої організаційної структури закладу; по-друге, заклад охорони здоров'я має право самостійно встановлювати будь-які форми оплати праці працівників відповідно до законодавства; по-третє, фінансування такого закладу зі статусом підприємства базується на основі фінансового плану, що дозволяє йому бути гнучким та самостійним у прийнятті рішень порівняно із суб'єктами, що мають статус бюджетної установи, а не за постатейним кошторисом витрат; по-четверте, заклад охорони здоров'я має право об'єднуватися з іншими закладами охорони здоров'я, які діють у статусі підприємств, з метою взаємного перерозподілу функцій та спільного оптимального використання різних ресурсів членів об'єднання;

по-п'яте, заклад охорони здоров'я може оформлювати на роботу за цивільно-правовими договорами лікарів фізичних осіб – підприємців, які зареєстровані та мають відповідну ліцензію на здійснення господарської діяльності з медичної практики [8]. При цьому слід враховувати особисті здібності та професійні якості працівників. Організація оплати праці в цих умовах має враховувати наступні можливості: широкого використання індивідуальних трудових договорів, згідно з якими працівнику гарантується певний розмір заробітної плати лише за умови виконання зобов'язань, передбачених контрактом; системи обґрунтованого та справедливого за умовами та результатами праці персоніфікування тарифних ставок та посадових окладів працівників з орієнтацією на ефективність їхньої роботи; врахування залежності посадових окладів лікарів від продуктивності їх праці, залежність оплати праці керівників та провідних спеціалістів від ефективності господарсько-комерційної діяльності закладу; періодичного перегляду ставок і посадових окладів, визначених працівникам на основі показників оцінки різних характеристик виконаної роботи з метою стимулювання їх праці [9].

Матеріально-технічна база КНП СОР “Сумська обласна клінічна лікарня” розташована на двох майданчиках. Вищезазначена установа є центром організаційно-методичного керівництва лікувально-профілактичними закладами, розташованими на території Сумської області, клінічною базою для навчання студентів, проходження інтернатури, підвищення кваліфікації лікарів та середнього медичного персоналу.

Персонал налічує 1207 осіб, серед лікарів переважають особи у віці до 40 років. Усього працевлаштовано 216 лікарів, у тому числі 2 доктора медичних наук, 3 доцента та 14 кандидатів медичних наук, 457 медичних сестер. На базі закладу навчаються 75 лікарів-інтернів. У закладі представлено ліжковий фонд кількістю 645 ліжок, 19 стаціонарних спеціалізованих відділень (за профілем хірургії – 11, в тому числі 6 відділень, які є єдиними в області: нейрохірургічне, опікове, гематологічне, стоматологічне хірургічне і торакальне хірургічне, ревматологічне). Консультативна поліклініка передбачає можливості для 380 прийомів у зміну за 32 спеціальностями, єдиними в області є 9 спеціальностей. Успішно функціонують спеціалізовані центри: серцево-судинних інтервенцій, нефрології та гемодіалізу, шлунково-кишкових кровотеч, алергології та клінічної імунології. За рік у середньому

отримують лікування у спеціалізованих відділеннях закладу до 22 тисяч пацієнтів . Серед пролікованих хворих близько 65% госпіталізовано з районів області, із сіл – 35%. За рік у лікарні виконується 16 тисяч оперативних втручань, з них 78,7% III-IV категорії складності. Хірургічна активність становить 82% [10].

Таблиця 2.1 - Аналіз забезпечення лікарями КНП СОР
«Сумська обласна клінічна лікарня» [10]

№з/п	Назва структурного підрозділу	Кількість персоналу (лікарів)
	Адміністрація	
1	Директор	1
2	Заступник директора з медичної частини	1
3	Заступник директора з організаційно-методичної роботи	1
4	Завідувач консультативної поліклініки	1
5	Відділення:	
5.1	Приймальне відділення	7
5.2	Ендоскопічне	3
5.3	Кардіологія	4
5.4	Алергології та клінічної імунології	3
5.5	Анестезіології з ліжками для інтенсивної терапії	5
5.6	Гастроентерологічне	2
5.7	Гематологічне	6
5.8	Ендокринологічне	6
5.9	Клініко-діагностична лабораторія	6
5.10	Мікрохірургії ока	11
5.11	Неврологічне	8
5.12	Нейрохірургічне	6
5.13	Нефрологічне	4
5.14	Опікове	3
5.15	Ортопедично-травматологічне	7
5.16	Отоларингологічне	6
5.17	Пульмонологічне	3
5.18	Рентгенологічне відділення	16
5.19	Стоматологічне	8
5.20	Судинної хірургії	10
5.21	Торакальне	8
5.22	Урологічне відділення	10
5.23	Фізіотерапевтичне	1
5.24	Функціональної діагностики	3
5.25	Хірургічне	14
5.26	Хронічного гемодіалізу	4
5.27	Неврологічне відділення для хворих з порушенням мозкового кровообігу	3
5.28	Центр рентгеноваскулярної хірургії	7

Надання якісної та безпечної медичної допомоги населенню є основною метою комунального некомерційного підприємства Сумської обласної ради «Сумська обласна клінічна лікарня». Відомо, що загальна оцінка якості медичної допомоги включає: якість структури, процесу і результату.

Згідно з визначенням Всесвітньої Організації з охорони здоров'я компонентами якості є:

- 1) адекватність – відповідність фактичної процедури та технології обслуговування очікуванням та потребам населення, що є медичними проблемами;
- 2) економічність – раціональне і економне використання існуючих ресурсів для вирішення поставлених задач на відповідному науково-технічному рівні.

Система контролю якості медичної допомоги передбачає проведення:

- оцінки стану і використання кадрових та матеріально-технічних ресурсів закладу;
- вивчення задоволеності пацієнтів щодо надання медичної допомоги;
- експертизу процесу надання медичної допомоги пацієнтам;
- розрахунок та аналіз показників, що характеризують якість і ефективність медичної допомоги;
- вибір найбільш раціональних управлінських рішень і проведення оперативних коригуючих впливів;
- контроль за реалізацією управлінських рішень.

Слід відзначити вагоме значення організаційно-методичної роботи, що здійснюється некомерційним підприємством. Фахівцями обласної клінічної лікарні виконано 710 планово-консультативних виїздів до районів області за 2016-2018 рр. Виїзди були проведені до центрів первинної медико-санітарної допомоги, центральних районних лікарень, сільських лікарських амбулаторій, фельдшерсько-акушерських пунктів тощо, проконсультовано 9438 хворих, з них 61,9% – сільські жителі. Також одночасно в процесі огляду проводилась робота з відбору хворих для планової госпіталізації на спеціалізовані ліжка обласної клінічної лікарні. Таким чином відібрано 1047 хворих з найбільш складною патологією, з них 649, або 62 % – жителі безпосередньо сільської місцевості, решта – жителі районних центрів та селищ міського типу. Проведено за 3 роки 215 показових обходів хворих та 48 оперативних втручань на виїздах, з метою навчання кадрів. Також крім консультативної допомоги, лікарями-спеціалістами закладу здійснювалась певна

організаційно-методична допомога-наставництво районним фахівцям з проведенням експертних оцінок якості лікувально-діагностичної і профілактичної допомоги. У підсумку за 3 роки такою роботою охоплені всі 18 районів області.

Завершувалась робота бригад фахівців обласної клінічної лікарні нарадами при головному лікарю ЦРЛ, ЦПМС. Такі наради було проведено з метою аналізу організації і якості надання медичної допомоги за відповідними службами, на підставі проведених експертних оцінок встановлювалися причини окремих негативних показників тощо. У результаті такої співпраці за 3 роки внесено 1476 пропозицій щодо покращання роботи відповідних служб.

Підготовлено і доведено до виконавців 111 інформаційно-методичних матеріалів з актуальних проблем служб і шляхів їх вирішення (2016 рік – 56, за 2017 рік – 33, 2018 рік – 22).

Упровадження досягнень медичної науки в практичну діяльність є важливим за 2016-2018 роки. Це насамперед робота з впровадження досягнень медицини в практичну діяльність структурних підрозділів лікарні, а також створення ради з організації та проведення цієї роботи.

Щорічно за участю фахівців закладу готується обласний план впровадження досягнень медичної науки: на основі даних всеукраїнського реєстру та обласного плану складається план по обласній клінічній лікарні, в який входять ініціативні методики. У цілому за аналізований період планувалось впровадити 322 методики, фактично впроваджено 319 (99,1%): у 2016 р. – 113 (99,1%); у 2017 р. – 104 (100%), у 2018 р. – 105 (98,1%).

Проводилося вивчення основних видів ефективності, у т.ч. медичної та економічної та встановлено позитивний вплив всіх видів використаних методик щодо питань удосконалення діагностики та лікування хворих.

Умовна економічна ефективність застосування даних методик склала 4868500 грн. (2016 рік – 1056775 грн., 2017 рік – 1595084 грн., 2018 рік – 2 216 641 грн.) [10].

Ураховуючи переорієнтацію правового статусу лікарні та акцентуванні уваги на ролі, значенні та впливові управлінських заходів на загальну результативність підприємств некомерційного сектору, вважається необхідним оцінити стан ефективності діяльності підприємства та його менеджменту зокрема та напрацювати напрямки підвищення рівня ефективності.

Фінансові показники діяльності закладу наведені у фінансовому плані підприємства [11] та представлено в додатку А.

Аналіз показників діяльності КНП СОР «СОКЛІ» у роботі проведено за напрямками:

- 1) доходів підприємства;
- 2) витрат підприємства.

Аналіз динаміки доходів за 2019 - 2020 рр. показує, що вагому частку в сукупній сумі доходів займає бюджетне фінансування (95%), в той час як чистий дохід від реалізації медичних послуг становить всього 5%, рис. 2.1.

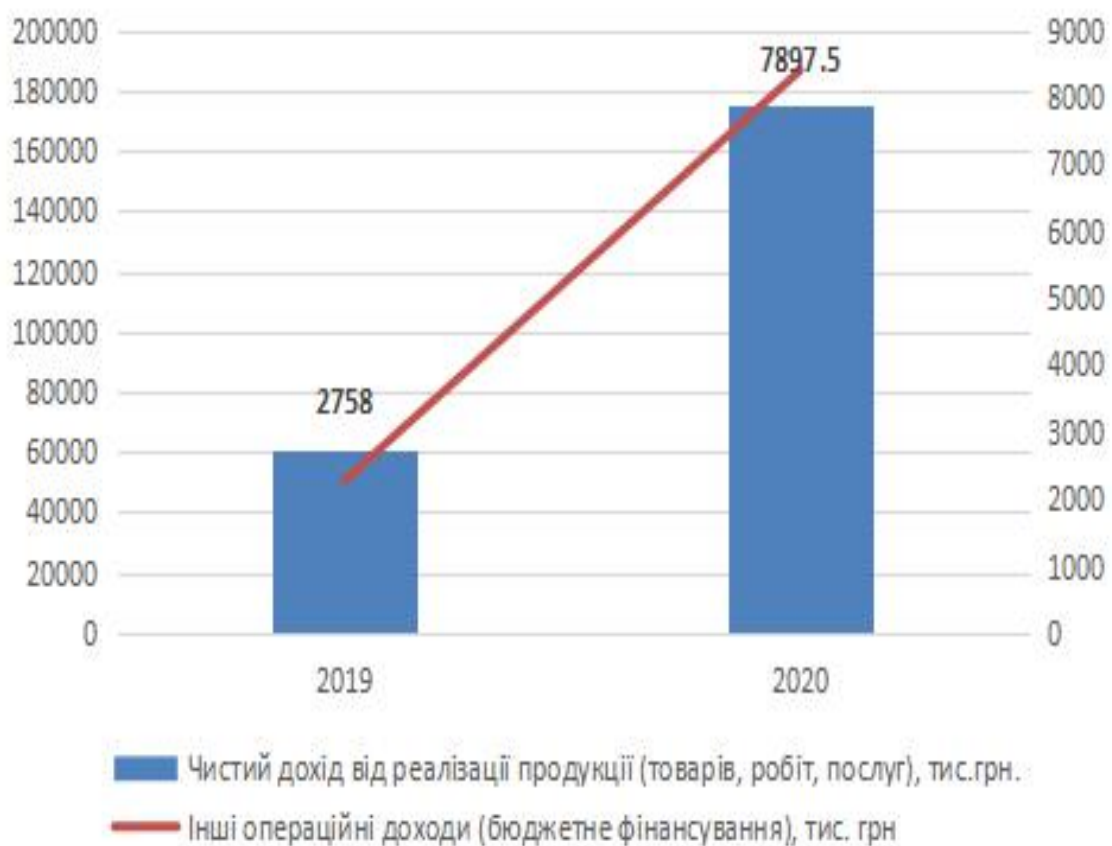


Рисунок 2.1 - Структура доходів КНП СОР «Сумська обласна клінічна лікарня»

Дослідження структури витрат за 2019 та 2020 р. (рис. 2.2, рис.2.3) показує, що найбільшу питому вагу займають витрати на заробітну плату персоналу.

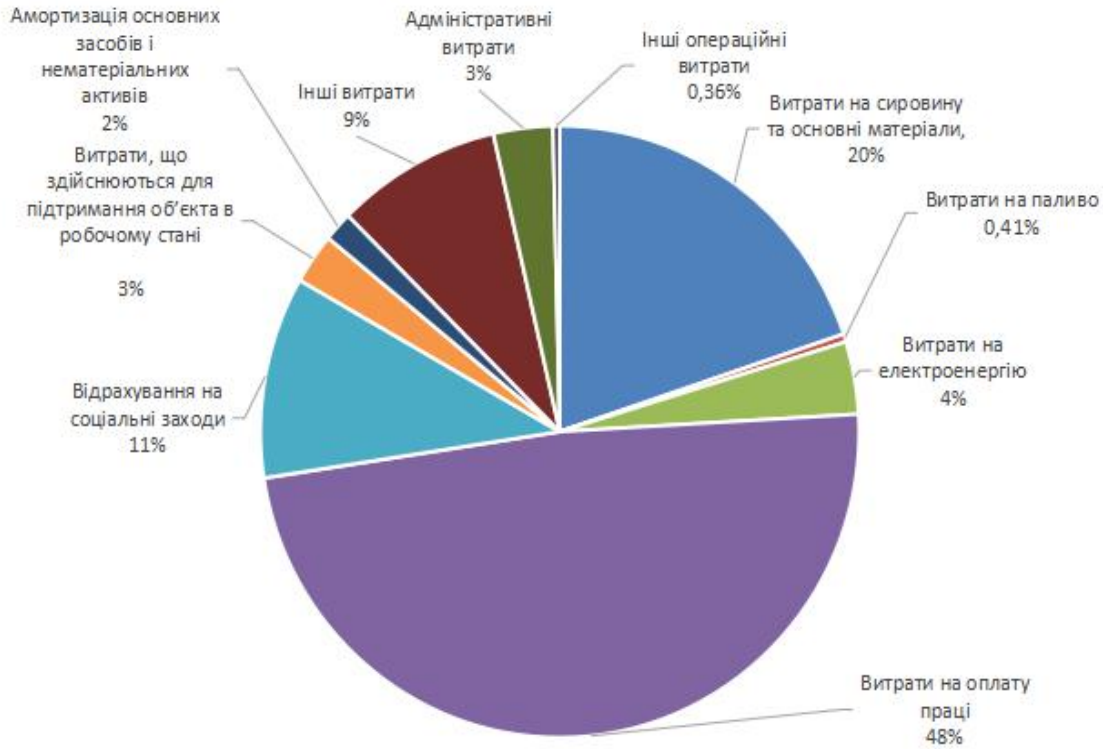


Рисунок 2.2 - Структура витрат КНП СОР “Сумська обласна клінічна лікарня” у 2019 р.

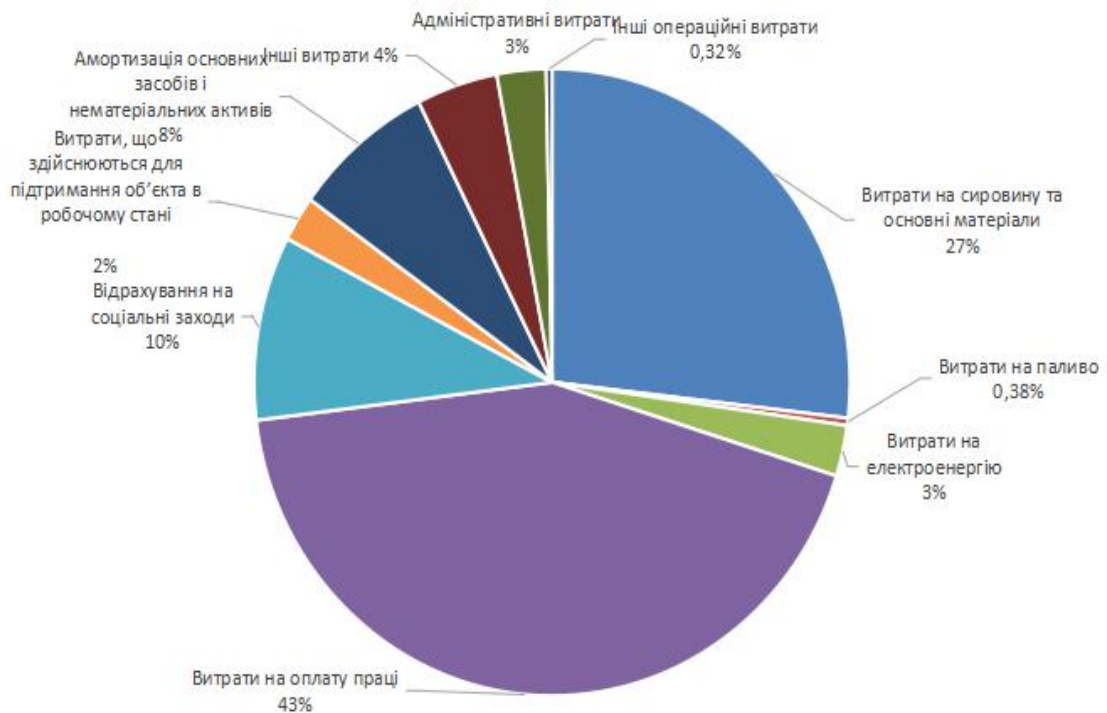


Рисунок 2.3 - Структура витрат КНП СОР “Сумська обласна клінічна лікарня” у 2020 р.

У 2020 р. зростає частка витрат на сировину та основні матеріали у порівнянні із 2019 р., а частка витрат на заробітну плату дещо зменшується у загальній структурі витрат, але в абсолютному вимірі відбувається зростання фонду оплати

праці персоналу у 2020 році порівняно з 2019р., що є позитивною тенденцією, рис.2.4.

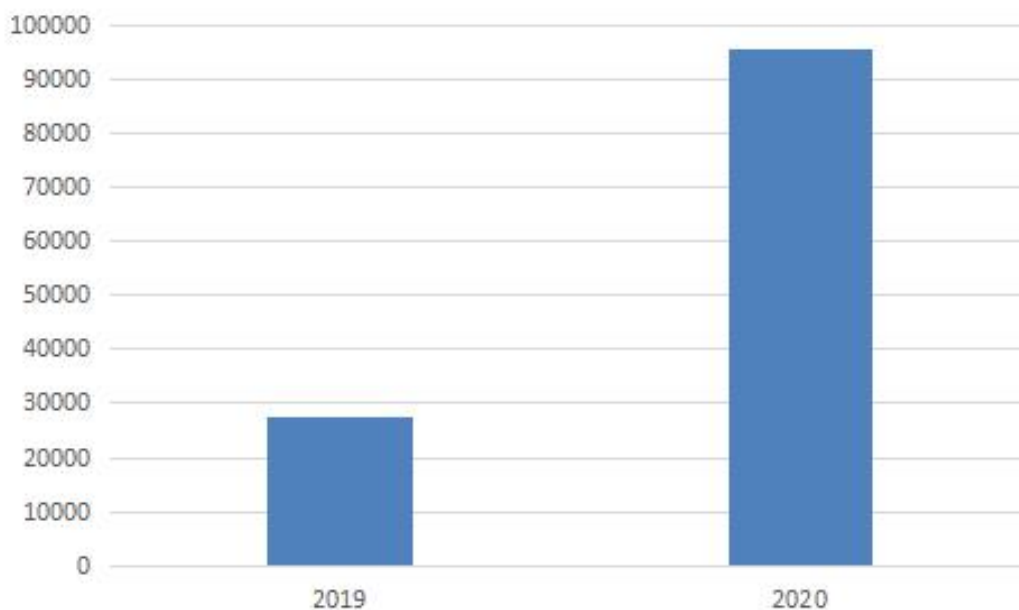


Рисунок 2.4 - Динаміка фонду оплати праці КНП СОР «СОКЛ »

Кількість персоналу однакова за аналізований період 2019-2020 рр., витрати на заробітну плату персоналу за категоріями наведено в табл. 2.2

Таблиця 2.2 - Аналіз кадрового забезпечення КНП СОР “Сумська обласна клінічна лікарня”

Показник/Рік	2019	2020
Середня кількість працівників (штатних працівників, зовнішніх сумісників та працівників, що працюють за цивільно-правовими договорами), у тому числі:	1247	1247
директор	1	1
адміністративно-управлінський персонал	52	52
працівники	1194	1194
Фонд оплати праці, тис.грн., у т.ч :	27637,95	95704,7
директор	148,9	488,6
адміністративно-управлінський персонал	1262,5	4127,95
працівники	26226,5	91088,15

Структурний аналіз фонду оплати праці показує, що частка заробітної плати працівників становить 95%, адміністративно-управлінського персоналу 4,5%, директора 0,5 %.

2.2 SWOT-аналіз КНП СОР “Сумська обласна клінічна лікарня” як інструмент діагностики ефективності менеджменту некомерційного підприємства

SWOT-аналіз – це інструмент для узагальнення інформації, що дозволяє всебічно та комплексно дослідити становище організації в контексті перспектив її розвитку. Через те, що контекст та зовнішні фактори постійно змінюються, такий аналіз варто проводити регулярно. У табл. 2.3 наведено результати SWOT-аналізу для КНП СОР “Сумська обласна клінічна лікарня” .

Таблиця 2.3 - SWOT-аналіз для КНП СОР “Сумська обласна клінічна лікарня”

Внутрішні сильні сторони	Зовнішні можливості
<ul style="list-style-type: none"> ● повна компетентність у ключових питаннях; ● лідер ринку; ● своєчасне впровадження інновацій ● низькі витрати на послуги ● чітка концепція стратегічного розвитку ● широкий асортимент надаваних послуг ● добра репутація ● високий рівень підготовки кадрів 	<ul style="list-style-type: none"> ● шляхи розширення асортименту послуг ● зростання попиту на медичні послуги ● можливості вертикальної інтеграції ● поява нових технологій ● швидке зростання ринку ● партнерство з різними групами ● розробка наставницьких програм
Внутрішні слабкі сторони	Зовнішні загрози
<ul style="list-style-type: none"> ● недостатня забезпеченість власними фінансовими ресурсами ● проблемні місця в налагодженні процесів управління операційною діяльністю підприємства ● навантаження на персонал ● частково застаріле обладнання та устаткування ● відсутня достатня інформаційно-технічна база для ведення електронної медико-статистичної інформації ● недостатньо власних ресурсів для кардинальних змін у стратегії розвитку закладу 	<ul style="list-style-type: none"> ● обмеженість виходу на нові ринки ● несприятливі зміни курсів валют ● підвищення законодавчих вимог ● зростання вимог щодо якості медичних послуг ● високий рівень безробіття населення ● відкриття нових приватних центрів ● конкуренція по зарплатні між закладами охорони здоров'я

Серед основних завдань, виявлених за допомогою SWOT-аналізу, які необхідно вирішувати у поточній діяльності підприємства наступні: вирішення питання достатності власних ресурсів для кардинальних змін у стратегії розвитку закладу, зростання частки власних доходів від діяльності за рахунок надання медичних послуг, усунення проблемних місць у налагодженні процесів управління операційною діяльністю підприємства, пошук інвесторів та оновлення обладнання та інформаційно-технічної бази. Ці та інші внутрішні слабкі сторони комунального некомерційного підприємства слід розвивати та підсилювати.

РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА (на прикладі КНП СОР “Сумська обласна клінічна лікарня”)

3.1 Критерії ефективності менеджменту некомерційного підприємства

Управлінський та ресурсний потенціал закладів охорони здоров'я є чинниками забезпечення населення високоякісними та доступними медичними послугами в умовах медичної реформи. Плануючи процеси безперебійного функціонування закладів, слід мати на увазі специфіку галузі охорони здоров'я, яка суттєво відрізняється від інших видів діяльності. Саме тому управління в цих закладах має здійснюватися на основі послідовності, юридичної відповідальності, постійного підвищення кваліфікації медичного персоналу з урахуванням низки зовнішніх і внутрішніх факторів, серед яких: кон'юнктура ринку медичних послуг та товарів медичного призначення, потреби споживачів медичних послуг; медичного обладнання та фармацевтичного ринку; зацікавлені сторони (наприклад, фармацевтичні компанії, що постачають ліки та товари для здоров'я); органи публічного управління; суспільства в цілому [12].

Критеріями ефективності діяльності некомерційних підприємств найчастіше виступають:

- продуктивність (віддача на використанні ресурси);
- об'єм реалізації товарів та послуг;
- конкурентноздатність та частка ринку;
- моральний клімат та прихильність співробітників місії підприємства;
- якість продукції або послуг;
- різні характеристики та індикатори досягнутих результатів;
- імідж та репутація підприємства;
- зростання організації та її ресурсний потенціал;
- досягнення соціальних цілей.

У дослідженнях ефективності некомерційних організацій переважають основні концепції оцінки діяльності некомерційного сектору:

- 1) цільова концепція - пов'язує ефективність організації з рівнем досягнення нею власних цілей, основою для оцінки стає процес, а не результат діяльності організації;
- 2) концепція системних ресурсів - пов'язує ефективність із здатністю організації забезпечити ресурси, необхідні для її сталого функціонування;
- 3) концепція множинності зацікавлених сторін - виходить з того, що різні групи стейкхолдерів по різному сприймають та оцінюють ефективність, внаслідок чого вона є багатовимірною, а компоненти оцінки деколи можуть суперечити один з одним [13].

Ефективність у загальному розумінні - це співвідношення між результатом (ефектом) та витратами на його одержання.

Ефективність системи менеджменту - результативність управлінської діяльності, показник, що характеризується співвідношенням витрат на виконання управлінських функцій і результатів діяльності організації.

Управлінська праця є одним із найскладніших видів людської діяльності, і її оцінка не завжди може бути здійснена прямим шляхом через відсутність формалізованих результатів, кількісної оцінки окремих видів виконуваних робіт. Тому для вимірювання його ефективності часто використовуються непрямі методи.

До показників, що характеризують роботу у сфері управління, належать: зниження трудомісткості обробки управлінської інформації; скорочення управлінського персоналу, термінів обробки інформації; скорочення втрат робочого часу керівного персоналу для підвищення ефективності організації праці; автоматизації трудомістких операцій у сфері управління. Це показники, які кількісно вимірюються. Такі показники в управлінні, як підвищення кваліфікації управлінського персоналу, якості роботи, покращення умов праці, обґрунтованість управлінських рішень, культури й інші, не вимірюються чи вимірюються неповно.

Реалізація функцій управління забезпечується шляхом:

- механізм внутрішньої координації;
- процедури стимулювання;
- система інформаційного забезпечення;
- структури прийняття рішень.

Таким чином, внутрішня координація здійснюється через механізм розподілу повноважень і їх делегування відповідно до існуючої структури управління, що забезпечує гнучкість організації та її здатність координувати дії співробітників. Ефективні процедури стимулювання дають змогу виявити потреби та інтереси людей та виробити механізм їх задоволення, який би спрямовував їх зусилля на досягнення спільних цілей. Система інформаційного забезпечення повинна сприяти своєчасному визначенню проблем або нових можливостей, що виникли в результаті зміни умов ведення бізнесу, а структура прийняття рішень повинна забезпечувати оперативну та кваліфіковану обробку інформації для прийняття та реалізації адекватного ситуації рішення.

Характеристики організації (розмір, вид господарської діяльності) визначають ступінь важливості кожного елемента. Порушення відповідності між елементами системи управління тягне за собою не тільки втрату динаміки розвитку організації, а й збільшення витрат на функціонування системи управління, а отже, і зниження її ефективності.

Медична ефективність діяльності лікарень - це якісна та кількісна характеристика ступеня досягнення поставлених цілей у сфері профілактики, діагностики та лікування захворювань відповідно до критеріїв якості, адекватності та результативності. Медичний ефект оцінюють на основі «індексів здоров'я», показників захворюваності, летальності, показників, що характеризують якість медичної допомоги тощо [14].

Таким чином, медична ефективність – це ступінь досягнення лікувального результату. Що стосується одного конкретного пацієнта, то це відновлення або поліпшення самопочуття, відновлення втрачених функцій окремих органів і систем. На рівні закладів охорони здоров'я та галузі в цілому медична ефективність вимірюється багатьма конкретними показниками: питома вага пацієнтів, які пройшли лікування, зменшення кількості випадків переходу захворювання в хронічну форму, зменшення рівня захворюваності населення.

Соціальна ефективність – це ступінь досягнення соціального результату. Що стосується конкретного пацієнта, то це його повернення до роботи та активне життя в суспільстві, задоволеність медичною допомогою. На рівні всієї галузі - збільшення

майбутньої тривалості життя населення, зниження рівня смертності та інвалідності, задоволеність суспільства всією системою надання медичної допомоги.

Економічна ефективність — це співвідношення отриманих результатів і здійснених витрат. Розрахунок економічної ефективності пов'язаний з пошуком найбільш економного використання наявних ресурсів. Цей показник необхідний при оцінці функціонування системи охорони здоров'я в цілому, окремих її підрозділів і структур, а також економічного обґрунтування заходів і програм охорони здоров'я населення.

Провідним критерієм оцінки працездатності можуть бути лише показники здоров'я в динаміці (зниження захворюваності, смертності, інвалідності, збільшення виживаності, тривалості періоду роботи тощо) [15]. Категорію «ефективність менеджменту» слід досліджувати з різних точок зору. Так, для комплексного оцінювання результатів діяльності підприємства оцінку проводять за економічною, організаційною та соціальною ефективністю менеджменту. Економічна ефективність менеджменту включає наступні критерії: 1) ступінь використання матеріальних, фінансових, трудових, природних та інших ресурсів; 2) виробництво продукції відповідної вартості за найменших витрат. Виміряти економічну ефективність господарювання можна за показниками ефективності господарської діяльності (рентабельність підприємства, основні фонди, оборотні засоби, обсяг виробництва, прибуток, фондівдача, трудомісткість, коефіцієнт фінансового важеля, норма амортизації основні засоби, рівень ліквідності, рівень ризику тощо).

Організаційна ефективність менеджменту охоплює критерії: 1) якість організаційної структури; 2) якість системи менеджменту; 3) реакцію системи менеджменту на зміни, конфлікти, стреси; 4) якість прийнятих та реалізованих управлінських рішень. Оцінку організаційної ефективності проводять за показниками: рівень централізації функцій управління; співвідношення чисельності адміністративно-управлінських працівників між рівнями управління; питома вага керівників у загальній чисельності апарату управління.

Соціальна ефективність управління характеризується:

1) впливом на процеси формування професійних характеристик і якостей працівників, керівників;

2) відповідністю витрат і соціальних результатів підприємства цілям і соціальним інтересам суспільства;

3) формуванням корпоративного духу та відповідного психологічного клімату в колективі;

4) атмосферою безпеки та належності до цілей організації;

5) результатом впливу економічних заходів на формування професійного життя та досвіду працівників.

Соціальну ефективність управління оцінюють за показниками:

1) соціально-культурної сфери підприємства (рівень умов праці та трудової дисципліни, рівень стабільності персоналу, відсутність загрози втрати роботи, рівень соціального страхування, динаміка зростання заробітної плати);

2) ступенем досягнення виробничо-економічних результатів діяльності та задоволення основних вимог функціонування ринку (продуктивність праці, рівень задоволення потреб споживачів, кількість своєчасно поданих замовлень покупців).

Підвищення економічної ефективності сприяє зростанню інших видів ефективності, а соціальна ефективність поєднує властивості економічної та організаційної ефективності і спрямована на повне задоволення потреб працівників. Таким чином, кінцевий результат будь-якого виду ефективності управління підприємством прямо чи опосередковано залежить від зміни багатьох факторів, проявів діяльності підприємства.

Основними факторами, що визначають ефективність управління підприємством, є: взаємна узгодженість інтересів усіх зацікавлених сторін підприємства; професійні якості вищого керівництва та персоналу; рівень організаційної культури; ефективна система організації роботи, навчання та мотивація персоналу, орієнтована на високі кінцеві результати; інноваційність матеріально-технічної бази підприємства; інформаційно-комунікаційні технології [16].

3.2 Розрахунок ефективності менеджменту комунального некомерційного підприємства та розробка рекомендацій з удосконалення процесів діяльності (на прикладі КНП СОР “Сумська обласна клінічна лікарня”)

Якість роботи закладів охорони здоров'я та впевненість у існуючій в Україні системі охорони здоров'я була відмічена 23 відсотками опитаних українців (згідно

з дослідженнями Gallup World Poll). Тобто більшість опитаних вважають роботу вітчизняних закладів охорони здоров'я неефективною та неякісною. Низька якість та ненадійність системи охорони здоров'я підтверджується об'єктивними показниками здоров'я населення [6].

У процесі впровадження реформи медичної галузі спостерігається зосередження у закладах охорони здоров'я відповідного рівня управлінської та фінансової автономії, що дозволяє керівництву закладів організувати діяльність з досягнення встановлених результатів [6].

Економічними аспектами управління комунальними підприємствами комерційного та некомерційного типу є: управління доходами; управління видатками; управління вартістю; управління ризиками [17].

Управління комунальною власністю, орієнтоване на результат, дозволяє органам місцевого самоврядування: 1) встановити взаємозв'язок між видатками місцевих бюджетів (ці видатки передбачені в ст. 91 Бюджетного кодексу України [18]) та досягнутими результатами; 2) прозоро контролювати процес реалізації місцевих програм, що фінансуються з місцевих бюджетів, і учасниками яких є суб'єкти права комунальної власності; 3) ефективно контролювати процес надання та витрачання бюджетних коштів за рахунок співставлення показників результативності із показниками досягнутих запланованих чи позапланових результатів; 4) підвищити інвестиційну привабливість регіону [17].

Оцінку ефективності менеджменту комунального некомерційного підприємства проведено на основі критеріїв оцінки ефективності управління об'єктами, що перебувають у державній власності, які визначені Методичними рекомендаціями застосування критеріїв визначення ефективності управління об'єктами державної власності [19] (згідно зі змінами, внесеними наказом Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України України від 14.04.2021 № 767 [20]).

Ефективність управління можна оцінити як: позитивне управління; задовільне управління; негативне управління. Передбачається оцінка ефективності управління залежно від критеріїв ефективності управління державним майном за бальною системою. Максимальна кількість балів не може перевищувати 60 балів. Бали нараховуються за такою схемою розподілу:

Критерій 1 - результати оцінки фінансово-господарської діяльності економічних суб'єктів:

20 балів - якщо діяльність економічного суб'єкту ефективна за результатами оцінки;

10 балів - якщо діяльність економічного суб'єкту господарювання задовільна за результатами оцінки.

Критерій 2 - кількість затверджених (погоджених) фінансових планів працюючих економічних суб'єктів:

10 балів - якщо економічний суб'єкт працює за затвердженими (погодженими) фінансовими планами;

Критерій 3 - кількість укладених контрактів з керівниками працюючого економічного суб'єкту:

10 балів - якщо економічним суб'єктом укладено контракти з керівниками працюючих економічних суб'єктів;

Критерій 4 - відсутність заборгованості з виплати заробітної плати:

10 балів - якщо економічний суб'єкт не має заборгованості з виплати заробітної плати;

Критерій 5 - виконання завдань з упорядкування об'єктів державної власності

10 балів - якщо завдання з упорядкування об'єктів державної власності виконано у визначені терміни в повному обсязі та які не потребують упорядкування.

Управління об'єктами державної власності визнається:

позитивне - якщо суб'єкту управління присуджено від 45 до 60 балів;

задовільне - якщо суб'єкту управління присуджено від 30 до 45 балів;

негативне – якщо суб'єкту управління нараховано менше 30 балів.

Проведено оцінювання фінансово-господарської діяльності КНП СОР “Сумська обласна клінічна лікарня” з метою визначення Критерію 1, табл 3.1. Діяльність суб'єкту господарювання оцінено як задовільну, сума балів становить 10 балів.

Таблиця 3.1 - Розрахунок Критерію 1 “Результати оцінки фінансово-господарської діяльності” для КНП СОР “Сумська обласна клінічна лікарня”

№	Найменування критерію	Порядок розрахунку	Нормативне значення	Кількість балів за виконання критерію	Розрахунок (2020 р.)
1	2	3	4	5	
1	Відсутність	*	відсутня	у разі відсутності	заборгованість відсутня

	заборгованості з виплати заробітної плати			заборгованості - 2 бали, у разі зменшення - 1 бал, у разі наявності - 0 балів	2 бали
2	Темп зміни середньомісячної заробітної плати штатних працівників (порівняно з відповідним періодом минулого року)	середньомісячна заробітна плата за звітний період x 100/ середньомісячна заробітна плата за відповідний період минулого року	тенденція до зростання	темпер зміни більше ніж 100% - 1 бал, менше або дорівнює 100% - 0 балів	$(6395,7/5540,9)*100=115\%$ 1 бал
3	Виконання фінансового плану за показниками:				
3.1	чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	фактичне значення за звітний період x 100/ затверджено фінансовим планом на звітний період	затверджено фінансовим планом	темпер зміни більше або дорівнює 100% - 1 бал, менше ніж 100% - 0 балів	$(7897,5/7897,5)*100=1$ 1 бал
3.2	чистого прибутку (збитку)	фактичне значення за звітний період x 100/ затверджено фінансовим планом на звітний період	затверджено фінансовим планом	темпер зміни більше або дорівнює 100% - 1 бал, менше ніж 100% - 0 балів	$(16242/16242)*100=1$ 1 бал
3.3	частини чистого прибутку, що відраховується до державного бюджету (для державних підприємств)	фактичне значення за звітний період x 100/ затверджено фінансовим планом на звітний період	затверджено фінансовим планом	темпер зміни більше або дорівнює 100% - 1 бал, менше ніж 100% - 0 балів	Комунальна установа 0 балів
3.4	частини чистого прибутку, що відраховується до фонду на виплату дивідендів, нарахованих на акції (частки), що належать державі в статутному капіталі господарських товариств (для господарських товариств)	фактичне значення за звітний період x 100/ затверджено фінансовим планом на звітний період	затверджено фінансовим планом	темпер зміни більше або дорівнює 100% - 1 бал, менше ніж 100% - 0 балів	Комунальна установа 0 балів
3.5	капітальних інвестицій*	фактичне значення за звітний період x 100/ затверджено фінансовим планом на звітний період	затверджено фінансовим планом	темпер зміни більше або дорівнює 100% - 1 бал, менше ніж 100% - 0 балів	$(419,5/419,5)*100=1$ 1 бал
4	Зміна розміру чистого прибутку (збитку)	*	тенденція до зростання	чистий прибуток збільшився - 5 балів, зменшився - 1 бал, не змінився - 2 бали; чистий збиток зменшився - 3 бали, збільшився - 0 балів	За 2019 р. збиток становив 851,44 тис. грн, у 2020 р. 16242 тис.грн. - збільшився, 0 балів
5	Коефіцієнт покриття	оборотні активи/ поточні зобов'язання	≥ 1	коефіцієнт ≥ 1 - 1 бал, коефіцієнт < 1 - 0 балів	оборотні активи 7831 тис. грн. Відсутні поточні зобов'язання, коефіцієнт ≥ 1 - 1 бал
6	Ступінь зносу основних засобів	зносу основних засобів x 100 первісна вартість основних засобів	$< 70\%$	ступінь зносу $< 70\%$ - 1 бал, $\geq 70\%$ - 0 балів	$(77593/372014,3)*100=20,8\%$ 1 бал
7	Коефіцієнт фінансової стійкості	власний капітал/ довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання	$> 1,0$	коефіцієнт > 1 - 1 бал, коефіцієнт < 1 - 0 балів	Власний капітал 371040,4 тис. грн., відсутні зобов'язання, коефіцієнт > 1 1 бал
8	Коефіцієнт платоспроможності	власний капітал/ валюта балансу	$> 0,5$	коефіцієнт $> 0,5$ - 1 бал, коефіцієнт $< 0,5$ - 0 балів	Власний капітал 371040,4 тис. грн., коефіцієнт $> 0,5$ 1 бал

9	Аудиторський висновок**	х	результати висновку	аудиторський висновок умовно-позитивний - 2 бали, умовно-позитивний (із застереженнями) - 1 бал	не проводиться
---	-------------------------	---	---------------------	---	----------------

* Не є обов'язковим.

** Застосовується лише за результатами звітнього року.

У цілому за результатами оцінювання ефективності менеджменту залежно від виконання критеріїв ефективності управління об'єктами державної власності за бальною системою отримали такі результати, табл.

Таблиця 3.2 - Оцінка ефективності менеджменту КНП СОР “Сумська обласна клінічна лікарня”

Критерій	Отримана кількість балів
Критерій 1	10 балів
Критерій 2	10 балів
Критерій 3	10 балів
Критерій 4	10 балів
Критерій 5	10 балів
Сума балів за критеріями	50 балів

Управління некомерційним комунальним підприємством визнається позитивним (від 45 до 60 балів), що свідчить про ефективність менеджменту підприємства.

На основі проведених оцінок ефективності систем менеджменту комунального некомерційного підприємства галузі медичної практики, а також враховуючи необхідність пошуку нових шляхів та резервів зростання ефективності діяльності, було напрацьовано рекомендації щодо удосконалення процесів роботи для КНП СОР “Сумська обласна клінічна лікарня” (додаток Б).

ВИСНОВКИ

У процесі реформування системи охорони здоров'я медичні заклади в Україні реорганізовано в комунальні некомерційні підприємства з правом повноцінного господарювання. У відповідь на необхідність оптимізації процесів менеджменту таких підприємств зростає потреба у проведенні досліджень щодо сучасного стану проблем та інструментарію оцінювання ефективності менеджменту.

При дослідженні змісту і сутності менеджменту некомерційних підприємств встановлено, що існують розбіжності цілей комерційного та некомерційного підприємств, набір же функцій та їх важливість є однаковою для обох типів підприємств.

Серед проблем ефективного менеджменту некомерційних підприємств відмічено найважливіші: постійна зміна цілей та проведення організаційних змін внаслідок зміни умов ведення діяльності; зміна відносин між керівництвом та персоналом; фактори ризику, які в сучасній економіці стають пріоритетними у прийнятті управлінських рішень.

Аналіз сучасних методологічних підходів до дослідження ефективності менеджменту підприємств некомерційного сектору дозволив зробити висновок, що усі види ефективності взаємопов'язані та взаємозумовлені. Найчастіше застосовують спеціальний перелік критеріїв, що визначають оцінку ефективності менеджменту. Встановлено, що серед сучасних підходів до оцінки ефективності менеджменту, найбільш використовуваними є цілісний, процесний, ресурсний та підхід з позицій груп підтримки (стейкхолдерів).

Проаналізовано структуру управління та показники діяльності комунального некомерційного підприємства Сумської обласної ради “Сумська обласна клінічна лікарня”.

Проведено оцінку ефективності менеджменту некомерційного підприємства за критеріями визначення ефективності управління об'єктами державної власності, що визначені Методичними рекомендаціями застосування критеріїв визначення ефективності управління об'єктами державної власності. Встановлено, що управління некомерційним комунальним підприємством визнається позитивним (від 45 до 60 балів), що свідчить про ефективність менеджменту підприємства.

За результатами оцінки ефективності управління надано рекомендації щодо удосконалення діяльності КНП СОР «Сумська обласна клінічна лікарня»: 1) для внутрішніх процесів підприємства: аналіз фінансового плану; зростання рівня конкурентоспроможності підприємства; зростання рівня прибутковості; підвищення рівня інвестиційної привабливості; оновлення нового програмного забезпечення для підприємств; реалізація нових стратегічних програм і бізнес-планів; придбання нового майна та необхідних ресурсів; зростання кількості людей, які споживають медичні послуги; 2) для зовнішніх процесів підприємства: співпраця з новими інвесторами та спонсорами реалізація інноваційних медичних проєктів; розширення переліку медичних послуг; модернізація матеріальної та інформаційно-цифрової бази; підвищення рівня рентабельності від операційної діяльності; удосконалення процесів праці управлінського та медичного персоналу; покращення комунікаційних процесів; зростання обсягів власних надходжень від реалізації послуг; професійний розвиток персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Основы менеджмента. Краткий конспект лекций. URL: http://fm.bseu.by/wp-content/uploads/sites/17/student_materials/kafedra_organizacii_i_upravleniya/Kratkij_konспект_лекцій.pdf (дата звернення 01.12.2021)
2. Шатун В.Т. (2006). Основы менеджменту: Навчальний посібник. Миколаїв: Видво МДГУ ім. Петра Могили, 376 с. URL: <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/posibnuku/191/1.pdf> (дата звернення 02.12.2021)
3. Зуб, А. Т. (2019). Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата. Москва : Издательство Юрайт.
4. Статут КНП СОР “Сумська обласна клінічна лікарня”. URL: <http://sokl.com.ua/> (дата звернення 03.12.2021)
5. Рішення Сумської обласної ради від 22.02.2019 р. “Про реорганізацію комунальних закладів та установ охорони здоров'я”. URL: <https://sorada.gov.ua/dokumenty-oblrady/rishennja-oblasnoji-rady/7-sklykannja/category/194-rishennja-26-sesiji-22022019.html> (дата звернення 01.12.2021)
6. Про схвалення Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.11.2016 р. № 1013-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2016-p> (дата звернення 15.11.2021)
7. Господарський кодекс України від 16.01.2003р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>. (дата звернення 15.11.2021)
8. Ваганова Л.В. Основні питання з перетворення закладів охорони здоров'я з бюджетних установ у комунальні некомерційні підприємства. Сучасні проблеми економіки та фінансів. С.71-72. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/31737/SPEF_2018_35.pdf?sequence=1 (дата звернення 15.11.2021)
9. Гамбург Л.С. (2019). Реорганізація медичних установ у комунальні некомерційні підприємства: проблеми правового забезпечення та правозастосування. Правові проблеми сучасної трансформації охорони здоров'я: збірник матеріалів науково-практичного круглого столу (м. Запоріжжя, 23 травня 2019 р.) / за заг. ред. Ю.М. Колесника. Запоріжжя: ЗДМУ. с.32-35.

- c.http://dspace.zsmu.edu.ua/bitstream/123456789/10289/1/%d0%97%d0%b1.%d0%ba%d0%be%d0%bd%d1%8419_32-35.pdf (дата звернення 15.11.2021)
10. Офіційний сайт КНП СОР “Сумська обласна клінічна лікарня”. URL: <http://sokl.com.ua/> (дата звернення 01.12.2021)
11. Фінансовий план підприємства на 2019 р. Комунальне некомерційне підприємство СОР “Сумська обласна клінічна лікарня”.
12. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я. (2020). Тернопіль: Тернопільський національний економічний університет URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Mon_uzoz_t.pdf.(дата звернення 01.12.2021)
13. Борисова Е.И., Полищук Л.И. Анализ эффективности в некоммерческом секторе. URL: <https://docplayer.com/42662733-Analiz-effektivnosti-v-nekommercheskom-sektore-problemy-i-resheniya-e-borisova-l-polishchuk.html>(дата звернення 01.12.2021)
14. Медична ефективність: складові елементи та формула. URL:<https://www.medsprava.com.ua/article/754-medichna-efektivnst-skladov-elementi-ta-formuli> (дата звернення 01.12.2021)
15. Михайлович Ю.И., Журбенко А.В. (2016). Методология та критерії оцінки ефективності бюджетних онкологічних програм. Організація протиракової боротьби, №3(23) : <https://www.clinicaloncology.com.ua/article/16908/metodologiya-ta-kriterii-osinki-efektivnosti-byudzhethnix-onkologichnix-program>(дата звернення 15.11.2021)
16. Пащенко О.П., Васьківський О.П., Куліш Н. (2020). Теоретичні аспекти оцінки ефективності менеджменту підприємства. Приазовський економічний вісник, 119-125. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-1-22>
17. Борсук Н.Я. (2019). Організаційно-правове забезпечення управління комунальною власністю в Україні. Дисертація доктора юрид. наук, 12.00.07. – адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право. Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. Державний науководослідний інститут Міністерства внутрішніх справ України. Київ. URL: https://dndi.mvs.gov.ua/files/pdf/dissertation_Borsuk_N_Y.pdf (дата звернення 15.11.2021)
18. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 р. № 2456- VI. Відомості Верховної Ради України. 2010. № 50-51. Ст. 572.

19. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України 15.03.2013 № 253. Методичні рекомендації застосування критеріїв визначення ефективності управління об'єктами державної власності URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0253731-13#n11> (дата звернення 15.11.2021)
20. Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства № 767 від 14.04.2021 “Про затвердження Змін, що вносяться до Методичних рекомендацій застосування критеріїв визначення ефективності управління об'єктами державної власності”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0767915-21#n11> (дата звернення 15.11.2021)
21. Методичні рекомендації з питань перетворення закладів охорони здоров'я з бюджетних установ у комунальні некомерційні підприємства. Оновлена версія. Схвалено Робочою групою з питань реформи фінансування сфери охорони здоров'я України від 14 лютого 2018 року. Київ: Міністерство охорони здоров'я України, 2018. 84 с. https://moz.gov.ua/uploads/0/3555-moz_metod_recomendations_autonomization_2018_ua_final_web.pdf (дата звернення 15.11.2021)
22. Передрій, А. Е. Ю. (2019). Вдосконалення напрямків управління комунальними некомерційними підприємствами (Doctoral dissertation, Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут").
23. Семенченко Г. В., Передерій А. Е. Ю. (2019). Інноваційні напрямки управління комунальними некомерційними підприємствами. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Економічні науки Bulletin of the National Technical University "KhPI". Economic sciences : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 23. С. 44-47.
24. Щєбликіна І.О., Грибова Д.В. (2015). Основи менеджменту: навч. посібн. [для студ. вищ.навч. закл.]. Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 480 с.
25. Черненко З., Надтока О., Сердюк К. (2015). Як підвищити ефективність роботи державних та комунальних закладів охорони здоров'я? (Policy Paper). Європейський інформаційно-дослідницький центр, Київ. URL: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28837.pdf> (дата звернення 26.11.2021)

26. Державна політика у сфері охорони здоров'я : кол. моногр.: у 2 ч. / [кол. авт. ; упоряд. проф. Я. Ф. Радиш ; передм. та заг.ред. проф. М. М. Білинської, проф. Я. Ф. Радиша]. К. : НАДУ, 2013. Ч. 1. 396 с.
27. Журавель В.І., Дейкун Н.П. (2016) Практика менеджменту в здравоохрані і його методичний інструментарій. Чернігів: Деснянська правда. 120с.
28. Короленко В. В., Юрочко Т. П. (2018). Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції монографія. К., 96 с.
29. Радиш Я.Ф. (2013). Державне управління охороною здоров'я в Україні: генезис і перспективи розвитку: / [Кол. авт.; Упорядник – проф. Я. Ф. Радиш, Передмова – проф. Т. Д. Бахтеєва; загальна редакція – проф. М. М. Білинської, проф. Я. Ф. Радиша]. К.: Вид-во НАДУ, 424 с.
30. Скрип, В. В., Слабкий, Г. О., Миронюк, І. С. (2018). Алгоритм підготовки закладів охорони здоров'я до зміни правового статусу на неприбуткові некомерційні підприємства. *Intermedical Journal*. 1 (11). 26-31.
31. Логвиненко Б.О. Публічне адміністрування сферою охорони здоров'я в Україні: теорія і практика: автореф. дис. ... докт. юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2018. 43 с.

ДОДАТОК А

Таблиця А1 - Перелік критеріїв оцінки результатів фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання [19]

№	Найменування критерію	Порядок розрахунку	Нормативне значення	Кількість балів за виконання критерію
1	2	3	4	5
1	Відсутність заборгованості з виплати заробітної плати	*	відсутня	у разі відсутності заборгованості - 2 бали, у разі зменшення - 1 бал, у разі наявності - 0 балів
2	Темп зміни середньомісячної заробітної плати штатних працівників (порівняно з відповідним періодом минулого року)	середньомісячна заробітна плата за звітний період x 100/ середньомісячна заробітна плата за відповідний період минулого року	тенденція до зростання	темпер зміни більше ніж 100% - 1 бал, менше або дорівнює 100% - 0 балів
3	Виконання фінансового плану за показниками:			
3.1	чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	фактичне значення за звітний період x 100/ затверджено фінансовим планом на звітний період	затверджено фінансовим планом	темпер зміни більше або дорівнює 100% - 1 бал, менше ніж 100% - 0 балів
3.2	чистого прибутку (збитку)	фактичне значення за звітний період x 100/ затверджено фінансовим планом на звітний період	затверджено фінансовим планом	темпер зміни більше або дорівнює 100% - 1 бал, менше ніж 100% - 0 балів
3.3	частини чистого прибутку, що відраховується до державного бюджету (для державних підприємств)	фактичне значення за звітний період x 100/ затверджено фінансовим планом на звітний період	затверджено фінансовим планом	темпер зміни більше або дорівнює 100% - 1 бал, менше ніж 100% - 0 балів
3.4	частини чистого прибутку, що відраховується до фонду на виплату дивідендів, нарахованих на акції (частки), що належать державі в статутному капіталі господарських товариств (для господарських товариств)	фактичне значення за звітний період x 100/ затверджено фінансовим планом на звітний період	затверджено фінансовим планом	темпер зміни більше або дорівнює 100% - 1 бал, менше ніж 100% - 0 балів
3.5	капітальних інвестицій*	фактичне значення за звітний період x 100/ затверджено фінансовим планом на звітний період	затверджено фінансовим планом	темпер зміни більше або дорівнює 100% - 1 бал, менше ніж 100% - 0 балів
4	Зміна розміру чистого прибутку (збитку)	*	тенденція до зростання	чистий прибуток збільшився - 5 балів, зменшився - 1 бал, не змінився - 2 бали; чистий збиток зменшився - 3 бали, збільшився - 0 балів
5	Коефіцієнт покриття	оборотні активи/ поточні зобов'язання	≥ 1	коефіцієнт ≥ 1 - 1 бал, коефіцієнт < 1 - 0 балів
6	Ступінь зносу основних засобів	зносу основних засобів x 100 первісна вартість основних засобів	< 70 %	ступінь зносу < 70% - 1 бал, ≥ 70% - 0 балів
7	Коефіцієнт фінансової стійкості	власний капітал/ довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання	> 1,0	коефіцієнт > 1 - 1 бал, коефіцієнт < 1 - 0 балів
8	Коефіцієнт платоспроможності	власний капітал/ валюта балансу	> 0,5	коефіцієнт > 0,5 - 1 бал, коефіцієнт < 0,5 - 0 балів
9	Аудиторський висновок**	x	результати висновку	аудиторський висновок умовно-позитивний - 2 бали, умовно-позитивний (із застереженнями) - 1 бал

* Не є обов'язковим.

** Застосовується лише за результатами звітного року.

ЛОДАТОК Б



Рисунок Б1 - Карта рекомендацій з удосконалення внутрішніх та зовнішніх процесів діяльності підприємства