

Голові спеціалізованої вченої ради  
Д 79.051.01  
д.е.н., професору  
М.П.Бутко

### **Відгук**

офіційного опонента на дисертаційну роботу Алшарфа Ібрахіма Ахмада Мохамада на тему «Формування механізму управління ефективністю діяльності медичних підприємств та установ», подану на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

#### **Актуальність теми дослідження.**

Становлення страхової медицини в Україні яке започатковане медичною реформою передбачає перехід до принципово нової схеми фінансування охорони здоров'я, коли кошти спрямовуються не на забезпечення функціонування наявного ліжкофонду у лікарняних закладах, а для надання реальної медичної допомоги конкретній людині, котра такої допомоги потребує.

Нині уже сформована і виконує свої функції первинна ланка та інститут сімейних лікарів, на часі реформування закладів, які надають стаціонарну медичну допомогу.

Проте наявний дефіцит бюджетних коштів, відсутність розгалуженої мережі на лише лікувальних закладів, але і медичних підприємств та установ на тлі низького рівня платоспроможності вразливих верств населення та масштабного загострення ситуації у медичній сфері по причині зростання масштабів пандемії коронавірусу вимагають нових підходів до оцінки рівня ефективності управління сферою медицини та охорони здоров'я.

Найбільш показовим проявом нових тенденцій в управлінні установ охорони здоров'я є поява широкої мережі приватних організацій у виробництві медичного обладнання, засобів захисту населення та надання виключно медичних послуг з властивими їм особливостями, котрі відрізняються від державних та комунальних закладів більш гнучким управлінням, лібералізацією прийняття управлінських та фінансових рішень.

Це обумовлює науковий інтерес до обраної теми досліджень здобувача Алшарфа Ібрахіма Ахмада Мохамада, котре беззаперечно є актуальною з точки зору науково-теоретичного та прикладного підходів.

#### **Зв'язок роботи з напрямками наукових досліджень, державними та регіональними програмами**

Дисертаційна робота виконана в межах комплексного наукового дослідження кафедри бізнес-адміністрування і корпоративної безпеки Міжнародного гуманітарного університету за темою «Удосконалення механізмів управління ефективністю діяльності та інтенсифікації бізнес-процесів підприємств виробничого та невиробничого секторів економіки» (номер

державної реєстрації 0115U001935) та під час виконання НДР за темою «Методологія управління підприємствами різних організаційно-правових форм та форм власності» (номер державної реєстрації 0107U001146), в яких автором розроблено методичні підходи до створення ефективних команд у медичних установах, до проведення аналізу ефективності небюджетних та бюджетних медичних установ, до прийняття управлінського рішення в управлінні ефективністю медичних установ, а також системи тактичних та оперативних ключових індикаторів ефективності й мотивації персоналу медичних установ України.

### **Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформованих у дисертації, їх достовірність і новизна.**

Обґрунтованість та достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій дисертаційної роботи обумовлена використанням в якості її теоретико-методологічної основи фундаментальних положень економічної теорії, економіки, маркетингу та менеджменту, апробованих методів наукових досліджень (системного аналізу, економіко-математичного моделювання, кореляційного аналізу, графічного методу, методу системних характеристик візуалізації та ін.). Одержані – результати аргументуються опрацюванням широкого масиву офіційних статистичних матеріалів Державної служби статистики України, а також наукових публікацій провідних зарубіжних і вітчизняних учених з даної проблематики.

Наукова новизна сформульованих у дисертаційному дослідженні головних положень, висновків та рекомендацій полягає в тому, що деякі з них запропоновані автором вперше, інші удосконалено та свідчать про значний внесок у розвиток управління підприємствами.

Важливими науковими здобутками є такі:

– розкрито сутність категорії економічна ефективність (с.15), яка у авторському баченні виражає здатність медичної установи досягати поставлених тактичних і стратегічних цілей з оптимальними витратами ресурсів, які найбільш повно забезпечують реалізацію економічних інтересів його власників;

– на основі існуючих систем вимірювання ефективності організації, автором сформульовано наступні характеристики (с.30), якими необхідно керуватись при оцінюванні ефективності: достовірність, надійність і простота у використанні; зв'язок зі стратегією і цілями господарюючого суб'єкта; чутливість до змін зовнішнього і внутрішнього середовища порівняння і моніторинг досягнутих результатів, включаючи міжнародний досвід;

– обґрунтовано, що для виконання основних функцій і координації процесу управління ефективністю медичні установи та їх підрозділи повинні очолювати професійні менеджери, які мають спеціальну освіту і добре знайомі зі специфікою роботи закладів охорони здоров'я (с. 50-51);

– розроблено методологію оцінювання рівня ефективності в управлінні медичним закладом, у межах якої автором розширено та удосконалено систему закономірностей, принципів та методів управління ефективністю діяльності медичних підприємств та установ (с. 62, рис.1.9);

– доведено, що країни, які розвиваються, створюють значно менше доданої вартості в секторі охорони здоров'я, ніж розвинені. Автор зазначає, це пов'язано, перш за все, з відносно невисоким рівнем оплати праці персоналу медичних підприємств (установ) в країнах, що розвиваються, а також відносно низькою вартістю наданих медичних послуг, що знижує їх доходи. За результатами аналізу економічної ефективності діяльності небюджетних медичних підприємств та установ, проведеного за запропонованою автором методикою, на жаль, Україна виявилась гіршою за усіма розглянутими показниками (с. 82-106);

– запропоновано інституціональний механізм функціонування підприємств та установ медицини й охорони здоров'я у модернізаційних умовах, де на думку автора, мають бути чітко розмежовані сфери та функції управління діяльністю медичних підприємств та установ на національному, територіальному рівнях та рівні людини, а також критерії ефективності їх функціонування (с. 130, рис. 3.1);

– у відповідності до мети даного дослідження, наведена авторська думка щодо тлумачення такого поняття, як механізм управління ефективністю діяльності медичних підприємств та установ як системи методів, операцій, організаційних структур і їх взаємозв'язків, що визначають зміст процесу управління ефективністю і, в сукупності вирішують основну його завдання – підвищення ефективності діяльності медичних підприємств та установ (с. 132);

– дисертантом сформована система характеристик мотивації персоналу для українських медичних закладів (с. 148-150, табл. 3.2), яка забезпечує рух організаційного механізму, а той, у свою чергу, рухає економічний механізм управління ефективністю діяльності медичного підприємства (установи). Зазначено, що правильно підібраний і вмотивований персонал демонструє зростання ефективності праці, що позитивно відбивається на роботі всієї організації і призводить до зростання її економічних показників.

### **Практичне значення одержаних результатів**

Значна частина напрацювань дістала впровадження, що підтверджено відповідними актами та довідками, зокрема, оригінальні методики і практичні рекомендації, що містяться в дисертаційному дослідженні, використовувалися в навчальному процесі при викладанні дисциплін «Економіка охорони здоров'я», «Менеджмент у галузі охорони здоров'я», «Управління проектами в галузі охорони здоров'я», «Інформаційні системи в менеджменті» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» в Міжнародному гуманітарному університеті (довідка № 45-97/14 від 27.09.2017 р.). Отримані наукові результати впроваджені в діяльність ТОВ «Медичний центр «Містодент» (довідка № 17-04 від 02.10.2017 р.), ТОВ «Центр сучасної стоматології DG Clinic» (довідка № 181-1017 від 02.10.2017 р.) та ПП «Гранддент» (Довідка № 7 від 26.12.2019 р.), де вони забезпечують підвищення ефективності праці та господарської діяльності.

### **Повнота викладення результатів дисертації в опублікованих працях, оцінка змісту дисертації, її завершеність, зауваження щодо оформлення.**

Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст викладено на 187 сторінках, у тому числі 25 таблиць на 10 сторінках, 28 рисунків. Список використаних

джерел із 206 найменувань викладено на 21 сторінці, 7 додатків – на 13 сторінках.

Основні результати досліджень опубліковано у 20 науковій праці, у тому числі: у 2 монографіях, 5 статтях у фахових наукових журналах та збірниках наукових праць, 4 – у наукових періодичних виданнях інших держав та виданнях, що включено до міжнародних наукометричних баз, 9 – у матеріалах конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 25,85 ум. друк. арк., з яких 5,49 ум. друк. арк. належать особисто автору.

Кількість, обсяг та зміст друкованих праць відповідають вимогам МОН України щодо публікацій основного змісту дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата наук і надають авторові право публічного захисту дисертації.

За структурою, змістом, обсягом, оформленням та повнотою викладення результатів дослідження дисертаційна робота відповідає встановленим вимогам.

У **вступі** дисертаційної роботи розкрито актуальність та ступінь дослідження проблем, її зв'язок з науковими програмами, планами, темами; сформульовано мету та задачі дослідження, його предмет і об'єкт; наведено перелік використаних методів дослідження; визначено наукову новизну та практичне значення одержаних результатів та вказано особистий внесок дисертанта; наведено дані щодо апробації результатів дослідження і їх впровадження у практичну діяльність.

У першому розділі **«Теоретико-методологічні аспекти оцінки та управління ефективністю діяльності медичних підприємств та установ»** розширено базові поняття категоріального апарату відносно досліджуваної проблеми (с.10-15); узагальнено три типи ефективності стосовно до охорони здоров'я: соціальну; медичну; економічну (с.12) та розкрито авторське бачення щодо їх трактування; досліджено застосування критеріального виміру процесу прийняття рішень в управлінні ефективністю, що дозволяє менеджерам робити раціональні прогнози на основі кількісного аналізу та цілей управління (с.30); автором запропоновано проведення бенчмаркінгу, що в цілому може забезпечити постійне підвищення ефективності роботи медичних підприємств та установ (с.61).

У другому розділі **«Емпіричне дослідження ефективності діяльності медичних підприємств та установ»** проведено ґрунтовний аналіз організаційної структура системи охорони здоров'я України, яка складається з трьох основних рівнів: національного, регіонального та субрегіонального (локального) (с. 67).

Проаналізовано кількісні показники, що характеризують забезпеченість населення лікарняними ліжками і медичними підприємствами й установами та кадрове забезпечення цих установ, які свідчать про ослаблення системи охорони здоров'я і зниження її захисної функції, що ймовірно сприяло зростанню смертності населення і скорочення його загальної чисельності (с. 72).

Дисертантом оцінена економічна ефективність роботи небюджетних медичних підприємств та установ України, основними видами економічної діяльності яких за КВЕД є: 86.10 – Діяльність лікувальних установ; 86.21 – Загальна медична практика (с. 82). В якості порівняльних параметрів автор розглядав чисельність персоналу, вартість основних фондів (засобів), сумарні витрати на надання медичних послуг та обсяг наданих медичних послуг у вартісному вираженні.

Автором встановлено (с.107), що сектор небюджетних медичних підприємств та установ, чия діяльність орієнтована, перш за все, на отримання прибутку, може не збігатися з проблемами бюджетного сектора охорони здоров'я, який в Україні традиційно більш поширений і популярний серед населення, оскільки цей сектор в силу конституційних положень вельми обмежений в легальному отриманні доходів від здійснення основної діяльності. Оцінку ефективності діяльності таких установ, дисертант проводить, відштовхуючись від кількісних і якісних показників результатів їх роботи, в порівнянні з обсягами бюджетного фінансування, що витрачається на них. І пропонує ефективність, яка буде носити змішаний – медичний, соціальний, економічний та фінансовий характер. В якості вхідних ресурсів автор пропонує: чисельність персоналу, включаючи старший і середній медичний персонал; кількість фактичних койко-місць; обсяг бюджетного фінансування установи як індикатор сукупних витрат на діяльність. Як вихідних параметрів діяльності розглядає: кількість пролікованих пацієнтів; середня зайнятість койко-місць.

Третій розділ **«Науково-практичні аспекти формування механізму управління ефективністю діяльності медичних підприємств та установ»** Присвячений обґрунтуванню різноманітних аспектів забезпечення високої ефективності функціонування сфери охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи в Україні. Так дисертантом, проведено моніторинг нормотворчої діяльності впродовж 2017-2019 рр. і запропоновано перспективні напрямки формування нормативно-правового поля у сфері охорони здоров'я (с.116-123).

Дисертантом висловлена авторська думка та досліджено погляди науковців щодо механізму управління ефективністю діяльності медичних підприємств та установ. Запропоновано створити на базі обласних управлінь охорони здоров'я територіальні центри медичної інформації (ТЦМІ), в яких би акумулювалися дані про роботу медичних закладів регіону та окреслено їх функції (с.132).

На основі проведеного емпіричного дослідження автором сформовано рейтинг важливості різних мотиваторів вибору медичними працівниками їх професії (с. 141, табл. 3.1), які дозволяють виявити мотиваційні очікування медперсоналу українських підприємств та установ охорони здоров'я.

Доведено, що перш ніж мотивувати персонал, необхідно правильно підібрати команду, яка була б здатна працювати ефективно і стати локомотивом зростання ефективності діяльності всієї організації.

Запропоновано використовувати метод тимблдинга, суть якого полягає в побудові команди заснованої на розумінні цілей, для яких потрібна команда, регулярній оцінці професіоналізму персоналу, а також зміцненні навичок вирішення та попередження конфліктів(с.150).

Автор пропонує ключові індикатори ефективності (КІЕ), які в тій чи іншій мірі відображають ефективність роботи медустанови через наочність у продемонстрованому прикладі для оперативної оцінки ефективності роботи операційної в стаціонарі (с. 164-167, рис. 3.13).

Детальний аналіз представлених рукопису та автореферату дисертації дає підстави констатувати ідентичність автореферату й основних положень дисертації. Наведені в авторефераті наукові положення, висновки і рекомендації в повному обсязі розкриті й обґрунтовані в тексті дисертації.

## **Зауваження та дискусійні моменти щодо дисертаційної роботи.**

Загалом дисертаційне дослідження здійснено на високому науково-теоретичному рівні. Проте, оскільки деякі його положення є дискусійними, що пов'язано з означенням дисертантом власної позиції окремих досліджуваних проблем, варто зробити певні уточнення, зауваження та рекомендації з метою подальшого удосконалення обумовленої проблематики.

1. Підрозділ 1.1 (с.10-20), присвячений теоретичному дослідженню теми, характеристиці значної кількості джерел та особливостей їх змістовного наповнення, використовуючи анотаційний підхід як провідний. Водночас виклад був би більш ґрунтовним у разі застосування методу критичного аналізу, який дозволив би дати авторські трактування понять «підприємства та установи» їх відмінності, сутність запропонованих критеріїв оцінки ефективності їх діяльності.

2. Автор вдало використовує метод АСФ (аналіз середовища функціонування, с. 38, рис. 1.4), який дозволяє використовувати кілька вхідних (ресурсів) і вихідних (результатів) параметрів роботи підприємств та установ, проте при цьому доцільно було б обґрунтувати, чому саме використання такого методу є необхідним у контексті дослідження. Крім цього, доцільно було б зазначити, який із базових принципів управління ефективністю діяльності медичних підприємств та установ є авторським, а також охарактеризувати технології бенчмаркінгу у цих процесах.

3. В процесі розгляду теоретико-методологічних основ управління ефективністю діяльності медичних підприємств та установ розкривається авторська дефініційна сутність поняття «управління ефективністю діяльності медичного закладу» (с. 50) та зазначається, що для досягнення цього рівня, медичні підприємства і установи та їхні підрозділи повинні очолювати професійні менеджери, які мають відповідний рівень компетентностей. Враховуючи специфіку професійного менеджменту у медичній сфері, варто було б розкрити професійні компетентності та ключові навички їх відповідно до системи міжнародних стандартів якості.

4. У другому розділі дисертації автором приведені результати порівняльного аналізу показників соціально-економічної ефективності системи охорони здоров'я України та сусідніх країн. Водночас не проведено узагальнення кількості підприємств у медичній сфері, секторальну спрямованість їх діяльності та кадрову забезпеченість, а також динаміку розвитку медичних установ та форми власності, на якій вони засновані, адже нині всі раніше діючі лікарні мають статус комунальних підприємств, крім того дисертант стверджує, що внаслідок низького рівня якості життя Україна має найвищий серед країн Східної Європи фінансовий ризик для збереження та продовження життя людей. Однак відсутні пропозиції щодо структурних змін у вітчизняній медичній сфері, які були б окреслені як пріоритети в діяльності місцевих органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

5. Перспективною інновацією дисертаційної роботи слід вважати пропозицію застосування автором операційної моделі механізму управління ефективністю діяльності медичного підприємства (установи), що включає 12 основних етапів, кожен з яких реалізується за допомогою спеціальних методів, що мають різну природу, інструментарій та характер застосування. При цьому автор не достатньо, приділяє уваги практичним рекомендаціям щодо реальних



можливостей впровадження цих етапів у практиці менеджменту вітчизняної сфери охорони здоров'я (с. 136).

### **Загальний висновок.**

Наведені зауваження суттєво не впливають на зміст дисертації і не знижують її наукової та практичної цінності.

Аналіз дисертації та автореферату Алшарфа Ібрахіма Ахмада Мохамада свідчить, що поставлена у дослідженні мета досягнута, основні завдання успішно вирішені, робота написана науковим стилем, матеріал викладений у логічній послідовності, висновки науково обґрунтовані та підтверджуються результатами дослідження. Дисертація є самостійною і завершеною працею, яка свідчить про наукову зрілість її автора. Робота оформлена відповідно до державного стандарту. У результаті дисертаційного дослідження отримано результати, які є суттєвим авторським внеском у вирішення науково-практичного завдання щодо розвитку теоретико-методологічних підходів та науково-практичних рекомендацій до формування механізму управління ефективністю діяльності медичних підприємств та установ.

Отримані результати мають практичне значення і можуть бути використані в закладах охорони здоров'я. Дисертація відповідає паспорту спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Отже, представлена до захисту дисертаційна робота Алшарфа Ібрахіма Ахмада Мохамада «Формування механізму управління ефективністю діяльності медичних підприємств та установ» є самостійним і оригінальним науковим дослідженням, яке містить раніше не захищені наукові положення, нові науково обґрунтовані результати в галузі економічної науки.

Дисертація та автореферат відповідають вимогам п. 9, 11, 12, 13, 14 «Порядку присудження наукових ступенів», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 24 липня 2013 року № 567 (із змінами та доповненнями), а здобувач Алшарф Ібрахім Ахмад Мохамад – заслуговує на присудження йому наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

### **Офіційний опонент**

кандидат економічних наук, доцент  
заступник директора з  
науково-педагогічної роботи  
Чернігівського інституту імені Героїв Крут  
ПрАТ «ВНЗ «МАУП»



**С.О.Назарко.**