

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2020, №3, Том 12 / 2020, No 3, Vol 12 <https://esj.today/issue-3-2020.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/62ECVN320.pdf>

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Хожаев С.С. Этапы анализа эффективности деятельности коммерческих медицинских организаций на основе стейкхолдерской концепции // Вестник Евразийской науки, 2020 №3, <https://esj.today/PDF/62ECVN320.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

**For citation:**

Khozhaev S.S. (2020). Stages of the analysis of the effectiveness of commercial medical organizations based on the stakeholder concept. *The Eurasian Scientific Journal*, [online] 3(12). Available at: <https://esj.today/PDF/62ECVN320.pdf> (in Russian)

УДК 65.011.46

**Хожаев Сердар Сапаргылычевич**

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия  
Аспирант Департамента учета, анализа и аудита  
E-mail: [serdarhozhaev10@mail.ru](mailto:serdarhozhaev10@mail.ru)

## Этапы анализа эффективности деятельности коммерческих медицинских организаций на основе стейкхолдерской концепции

**Аннотация.** На сегодняшний день существует множество способов анализа эффективности деятельности организаций, которые можно применять и на коммерческих медицинских организациях. Однако в нынешних условиях, когда частные медицинские организации осуществляют свою деятельность в условиях высокой конкурентной среды и нуждаются в стабильности, финансовой устойчивости, ряд таких методик можно считать устаревшими. Проведен обзор литературы в части существующих подходов в анализе эффективности деятельности организаций. Рассмотрев ряд подходов анализа эффективности деятельности коммерческих организаций, предлагается целесообразным в анализе эффективности деятельности коммерческих медицинских организаций применять концепцию заинтересованных сторон, учитывая отраслевую специфику здравоохранения. Следует подчеркнуть, что актуальный тренд в оценке эффективности на современном этапе – ориентация на стейкхолдеров (TPS – на отдельные группы (работников), призма эффективности – на все группы заинтересованных сторон), поэтому данный подход следует развивать с учетом отраслевой направленности медицинских компаний и приоритизации их стейкхолдеров. В результате в статье предлагается методика анализа эффективности деятельности коммерческих медицинских организаций, состоящая из 8 этапов. На первом этапе необходимо изучить и проанализировать как можно больше возможных заинтересованных сторон коммерческой медицинской организации. На втором этапе: анализируются требования заинтересованных сторон коммерческой медицинской организации; формируется карта стейкхолдеров на основе существующих моделей определения ключевых заинтересованных сторон. На третьем и четвертом этапах анализируются внешние и внутренние факторы, которые влияют на деятельность коммерческой медицинской организации. На пятом этапе анализируются финансовые и нефинансовые показатели деятельности коммерческих медицинских организаций. На шестом этапе исходя из анализа финансовых и нефинансовых показателей проводится оценка эффективности деятельности коммерческой медицинской организации (экономической, социальной, в т. ч. медицинской, и экологической). На седьмом этапе оценивается эффективность взаимодействия частной медицинской организации с

ключевыми стейкхолдерами. На восьмом этапе организуется мониторинг показателей эффективности деятельности коммерческой медицинской организации.

**Ключевые слова:** заинтересованные стороны медицинской организации; эффективность деятельности коммерческой медицинской организации; устойчивое развитие; модели определения заинтересованных сторон; модель О. Менделоу; модель Митчелла-Эгле-Вуда; модель Г. Саважа; стейкхолдерская концепция; экономическая эффективность; социальная эффективность; медицинская эффективность; экологическая эффективность

На сегодняшний день существует множество способов анализа эффективности деятельности организаций, которые можно применять и на коммерческих медицинских организациях. Однако в нынешних условиях, когда частные медицинские организации осуществляют свою деятельность в условиях высокой конкурентной среды и нуждаются в стабильности, финансовой устойчивости, ряд таких методик можно считать устаревшими. Целью исследования является обзор существующих методик анализа эффективности деятельности организаций для предложения методики анализа эффективности деятельности коммерческих медицинских организаций на основе стейкхолдерской концепции.

Для формирования методики анализа эффективности применительно к деятельности коммерческих медицинских организаций требуется провести обзор существующих методик анализа эффективности деятельности организаций.

Так, системного подхода и обеспечению комплексности в анализе деятельности организаций придерживаются такие авторы, как Сайфулин Р.С., Шеремет А.Д., Гиляровская Л.Т., Негашев Е.В., Савицкая Г.В. В данном подходе рассчитывается система показателей, на основе которой проводится анализ экономического состояния организации.

А.Д. Шеремет отмечает, что «применительно к малым организациям неформальная реализация этих методов и приёмов в полном объёме нерациональна и затратна...» [1], из чего следует, что при анализе эффективности деятельности организаций важно принимать во внимание размер организации, её отрасль.

В системе показателей используются обобщающие и частные показатели. При этом частные показатели характеризуют отдельные элементы (ресурсы) организаций: эффективность использования основных производственных фондов, трудовые, материальные, финансовые. Обобщающие показатели направлены на то чтобы показать эффективность деятельности организаций в целом, представить конечный результат.

В научной литературе встречаются множество показателей, характеризующих эффективность деятельности организаций. Однако многие они дублируют друг друга. Нет оптимального набора показателей, благодаря которому можно провести качественный анализ эффективности деятельности организаций, и представить результаты руководству организаций для принятия управленческих решений.

Обращаясь к опыту 90-ых годов XX столетия стоит отметить таких экономистов, как Р. Каплан, Р. Линч, Э. Нили, Д. Нортон, К. Кросс, которыми предлагалось измерять эффективность деятельности организации на основе системы ключевых показателей деятельности. Данная система основывается на отдельных финансовых и нефинансовых показателях, которые характеризуют наиболее важные элементы деятельности организации и позволяют оценивать степень достижения стратегической цели. Использование такой системы показателей в большей степени вызывает интерес у руководителей организации для принятия эффективных решений [2].

После 2000-го года появляются такие модели оценки эффективности бизнеса, как: «Призма эффективности (модель «Стейкхолдер»)), «Универсальная система показателей Рамперсада К. Хьюберт на основе сбалансированной системы показателей (TPS)» [3, с. 124, 126]. Модель «Стейкхолдер» позволяет учитывать требования и интересы заинтересованных сторон организации.

В работе И.А. Слободняк и А.В. Баенхаевой в рамках оценки эффективности деятельности учреждений предлагается использовать следующие группы показателей:

- финансовые;
- показатели внешней среды;
- показатели внутренней среды (бизнес-процессы);
- показатели, которые характеризуют риски функционирования учреждения;
- нефинансовые показатели (в том числе социальные и экологические);
- показатели, которые характеризуют общественную позицию учреждения, в том числе экологическую и социальную составляющую финансово хозяйственной деятельности [4, с. 46].

Биткина И.К. отмечает, что интегральные показатели финансовой состоятельности коммерческой организации наиболее точно характеризуют её уровень экономической эффективности, а также отражают различные стороны её деятельности [5, с. 24].

Сухова Л.Ф. и Глаз О.В. в своей работе широко затрагивают вопрос оценки уровня рентабельности трудовых ресурсов, свидетельствующий, в том числе о росте эффективности деятельности организации за счет эффективного использования трудовых ресурсов [6, с. 111].

В работах Терловой В.И. и Кушнира В.В. [7], а также Сафонова А.Б. [8] эффективность работы организации определяется показателями рентабельности. Причем в работе Терловой В.И. и Кушнира В.В. данные показатели сформированы в 2 группы: показатели эффективности управления организации и показатели эффективности использования капитала.

Касаева Т.В. и Матвеева М.В. используют пирамиду целей оценки коммерческой эффективности, в состав, который входят такие элементы, как: повышение эффективности персонала, финансов, маркетинга, бизнес-процессов и коммерческой эффективности (является стратегической целью) [9, с. 161].

Кроме того, в работе Касаевой Т.В. уделяется внимание показателю добавленной стоимости в оценке эффективности деятельности организаций.

Показатель добавленной стоимости с одной стороны отражает вклад деятельности организации в валовый внутренний продукт, с другой – распределение созданного бизнесом продукта или услуги между государством, собственником, и персоналом. Бизнес считается эффективным, когда темпы роста добавленной стоимости опережают темпы роста объема производства или услуг, а также когда темп роста прибыли больше темпа роста добавленной стоимости.

На уровне организации добавленная стоимость может быть показателем финансового или производственного эффекта, по которому можно рассчитать определенные показатели эффективности по доходному, затратному и ресурсному подходу. Наибольший интерес вызывает сравнение показателей финансовой эффективности, который рассчитан по чистой прибыли и по добавленной стоимости, и производственной эффективности, рассчитанный по объему произведенной продукции и по добавленной стоимости.

Указанные направления исследования эффективности деятельности бизнеса, согласно работе Касаевой Т.В., позволяют применить единые в аналитической практике подходы и критерии на таких уровнях, как: государство, регион, организация [10, с. 132].

Рассмотрев ряд подходов анализа эффективности деятельности коммерческих организаций, считаем целесообразным в анализе эффективности деятельности коммерческих медицинских организаций применять концепцию заинтересованных сторон, учитывая отраслевую специфику здравоохранения. Следует подчеркнуть, что актуальный тренд в оценке эффективности на современном этапе – ориентация на стейкхолдеров (TPS – на отдельные группы (работников), призма эффективности – на все группы заинтересованных сторон), поэтому данный подход следует развивать с учетом отраслевой направленности медицинских компаний и приоритизации их стейкхолдеров.

Учитывая изложенное, предлагается методика анализа эффективности деятельности коммерческих медицинских организаций, включающая в себя этапы, которые представлены на рисунке 1.



**Рисунок 1.** Этапы анализа эффективности деятельности коммерческих медицинских организаций на основе концепции заинтересованных сторон (источник: составлено автором)

Методика включает в себя 8 этапов.

На первом этапе необходимо изучить и проанализировать как можно больше возможных заинтересованных сторон коммерческой медицинской организации.

На втором этапе: анализируются требования заинтересованных сторон коммерческой медицинской организации; формируется карта стейкхолдеров на основе существующих моделей определения ключевых заинтересованных сторон (модель О. Менделоу, Митчелла-Эгле-Вуда или Г. Саважа).

На третьем этапе анализируются внешние факторы, которые влияют на деятельность коммерческой медицинской организации (политические и правовые факторы, демографические, экономические, факторы конкуренции, технологические факторы, участие в системе обязательного медицинского страхования, фактор удовлетворенности потребителями в получении медицинских услуг).

На четвертом этапе анализируются внутренние факторы, влияющие на деятельность частной медицинской организации (фактор финансовой устойчивости организации, трудовые ресурсы, объем оказания услуг, качество услуг, инновации).

На пятом этапе анализируются финансовые и нефинансовые показатели деятельности коммерческих медицинских организаций.

Особо следует отметить нефинансовые показатели коммерческой медицинской организации, которые делятся на медицинские, социальные и экологические.

К медицинским показателям относятся объемные показатели медицинской помощи в зависимости от видов и условий её оказания в соответствии с показателями, устанавливаемыми ежегодно утверждаемой Правительством Российской Федерации программой государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи на очередной год и на плановый период. Также можно отражать объем всех медицинских услуг, оказанных пациентам коммерческой медицинской организацией. Отражение данных показателей удовлетворяет потребности таких заинтересованных сторон частной медицинской организации, как государство, учредители, акционеры, инвесторы и пациенты.

Социальные показатели коммерческих медицинских организаций в наибольшей степени направлены на удовлетворение потребностей персонала организации, учредителей, акционеров и пациентов.

Роль экологических показателей также является важной частью системы нефинансовых показателей частных медицинских организаций в рамках концепции устойчивого развития организаций и направлена на удовлетворение потребностей общества в целом, государства.

Кроме того, так как модель деятельности всех медицинских организаций должна быть пациентоориентированной, предлагается также оценивать уровень удовлетворенности пациентов оказанной им медицинской помощи с помощью таких показателей, как: оценка пациентами качества оказания медицинской помощи/услуги; общее количество жалоб пациентов.

Важным является и такой показатель, как оценка пациентом сервиса коммерческой медицинской организации. Пациенты должны быть удовлетворены качеством оказания медицинской помощи, отношением врачебного и среднего медицинского персонала, скоростью обслуживания, удобством ожидания приема врача и т. д. [11, с. 7–8].

На шестом этапе исходя из анализа финансовых и нефинансовых показателей проводится оценка эффективности деятельности коммерческой медицинской организации (экономической, социальной, в т. ч. медицинской, и экологической).

На седьмом этапе оценивается эффективность взаимодействия частной медицинской организации с ключевыми стейкхолдерами.

Под эффективностью в рамках предлагаемой методики понимается комплексная характеристика, отражающая соотношение полученных экономических, социальных и экологических результатов к произведенным на их достижение затратам в интересах стейкхолдеров для обеспечения устойчивого развития организации.

На заключительном этапе проводится организуется мониторинг показателей эффективности деятельности коммерческой медицинской организации с целью контроля требований ключевых её стейкхолдеров.

Таким образом, рассмотрев различные методики анализа эффективности деятельности организаций, необходимо отметить, что не существует ее однозначности. Подходы разнообразны, фокусируются на разных сторонах, направлениях и показателях, таким образом, отсутствует единство в оценке эффективности деятельности организаций. Анализ эффективности деятельности коммерческих медицинских организаций необходимо проводить комплексно с учетом требований заинтересованных сторон. Предлагаемая в работе методика включает в себя этапы, позволяющие провести подробный анализ эффективности деятельности коммерческой медицинской организации с учетом требований ключевых заинтересованных её сторон. По результатам анализа по данной методике для собственников коммерческой медицинской организации можно сформировать определенные рекомендации для улучшения или поддержания эффективности её деятельности.

Автор считает, что в данной работе оригинальными являются следующие положения и результаты:

- обоснована целесообразность анализа эффективности деятельности коммерческих медицинских организаций на основе концепции заинтересованных сторон;
- предложена методика анализа эффективности деятельности коммерческих медицинских организаций на основе концепции заинтересованных сторон.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / 2-изд., перераб. и доп. М.: Инфра-М, 2013. – 208 с.
2. Зыкова Н.В. Исследование подходов к оценке эффективности деятельности организации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 12 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/12/6529> (дата обращения: 07.02.2019).
3. Грузневич Е.С., Щелкунова З.И. Комплексная методика оценки эффективности деятельности коммерческой организации на основе целевого подхода // Вестник Витебского государственного технологического университета. – 2017. – № 2 (33) С. 123–131.
4. Слободняк И.А., Баенхаева А.В. Методические особенности оценки эффективности деятельности учреждений по отдельным направлениям / Иркутск: Изд-во БГУ, 2016. – 222 с.
5. Биткина И.К. Особенности оценки финансовых результатов деятельности коммерческой организации на различных стадиях ее развития // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2018. – № 1 (343). С. 21–31.
6. Сухова Л.Ф., Глаз О.В. Экономическая оценка эффективности использования трудовых ресурсов организации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2018. – № 4 (71). С. 107–114.
7. Терловая В.И., Кушнир В.В. Комплексная оценка финансовых результатов деятельности предприятия // Вектор экономики. – 2019. – № 2 (32). 70 с.
8. Сафонов А.Б. Рентабельность как критерий эффективности деятельности коммерческой организации // Вектор экономики. – 2020. – № 3 (45). 60 с.
9. Касаева Т.В., Матвеев М.В. Целевой подход к оценке коммерческой эффективности организации // Вестник витебского государственного технологического университета. – 2019. – № 2 (37). С. 158–170.
10. Касаева Т.В. Показатель добавленной стоимости в оценке эффективности деятельности организации // Вестник витебского государственного технологического университета. – 2018. – № 2 (35). С. 123–134.
11. Хожаев С.С., Зенкина И.В. Роль нефинансовых показателей при анализе эффективности деятельности коммерческих медицинских организаций // Вестник Евразийской науки, 2019 №5, <https://esj.today/PDF/25ECVN519.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

**Khozhaev Serdar Sapargylychevich**

Financial university under the government of the Russian Federation, Moscow, Russia

E-mail: serdarhozhaev10@mail.ru

## **Stages of the analysis of the effectiveness of commercial medical organizations based on the stakeholder concept**

**Abstract.** Today, there are many ways to analyze the effectiveness of organizations, which can be applied to commercial medical organizations. However, in the current conditions, when private medical organizations operate in a highly competitive environment and need stability, financial stability, a number of such techniques can be considered obsolete. A review of the literature on the existing approaches to the analysis of the effectiveness of organizations. Having considered a number of approaches to the analysis of the effectiveness of commercial organizations, it is suggested that in the analysis of the effectiveness of the activities of commercial medical organizations apply the concept of stakeholders, taking into account the specifics of healthcare. It should be emphasized that the current trend in assessing effectiveness at the present stage is focusing on stakeholders (TPS – on individual groups (employees), the prism of efficiency – on all groups of stakeholders), therefore this approach should be developed taking into account the industry focus of medical companies and prioritizing them stakeholders. As a result, the article proposes a methodology for analyzing the effectiveness of commercial medical organizations, consisting of 8 stages. At the first stage, it is necessary to study and analyze as many possible stakeholders of the commercial medical organization as possible. At the second stage: requirements of interested parties of a commercial medical organization are analyzed; a stakeholder map is formed based on existing models for identifying key stakeholders. At the third and fourth stages, external and internal factors that influence the activities of a commercial medical organization are analyzed. At the fifth stage, financial and non-financial performance indicators of commercial medical organizations are analyzed. At the sixth stage, based on the analysis of financial and non-financial indicators, the performance of a commercial medical organization (economic, social, including medical, and environmental) is assessed. At the seventh stage, the effectiveness of the interaction of a private medical organization with key stakeholders is assessed. At the eighth stage, the monitoring of performance indicators of a commercial medical organization is organized.

**Keywords:** stakeholders of the medical organization; the efficiency of a commercial medical organization; sustainable development; models for identifying stakeholders; the O. Mendelow model; the Mitchell-Agle-Wood model; the G. Savage model; stakeholder concept; economic efficiency; social efficiency; medical efficiency; environmental efficiency