



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Зубкова Яна Олександрівна
Баланда Оксана Олексіївна

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Кваліфікаційна робота магістра на здобуття
вищої освіти магістр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент у сфері охорони здоров'я
в галузі знань “Управління та адміністрування”»

Керівник кваліфікаційної роботи магістра:
канд. екон. наук, доц. Нетудихата К.Л.

Рецензент:
д-р. екон. наук, професор Євчук Л.А.

Миколаїв 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	6
1.1. Сутність і функції процесу управління підприємством.....	6
1.2. Принципи управління в закладах охорони здоров'я та організаційні структури	11
1.3. Місце медичного закладу КНП ММР «Міська лікарня №4» в системі охорони здоров'я регіону	23
1.4. Стратегічний аналіз підприємства. SWOT-аналіз, як основний інструмент в управлінні закладами охорони здоров'я	28
Висновки до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КНП ММР «МІСЬКА ЛІКАРНЯ №5».....	37
2.1. Загальна характеристика КНП ММР «Міська лікарня №5» та системи управління.....	37
2.2. Аналіз фінансового стану підприємства.....	48
2.3. Оцінка балансу та фінансових результатів в закладі охорони здоров'я	58
Висновки до розділу 2.....	62
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	64
3.1. Бізнес-модель розвитку медичного закладу.....	64
3.2. Шляхи удосконалення управління та поліпшення фінансового стану підприємства	71
Висновки до розділу 3.....	83
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88
ДОДАТКИ.....	95

ВСТУП

За останні роки широко обговорюються проблеми реформування охорони здоров'я в Україні. Необхідність проведення реформи обумовлена несприятливими тенденціями у стані здоров'я населення, обмеженістю фінансових засобів та досить слабкою ефективністю використання наявних у охороні здоров'я ресурсів.

Особливе місце в умовах реформування займає розробка принципів функціонування та технології управління основної ланки системи охорони здоров'я – комунального медичного закладу. Незадовільне функціонування системи охорони здоров'я є наслідком як недостатнього фінансування, так і неефективного управління процесом організації медичної допомоги на рівні суб'єкта господарювання – медичної організації. Сучасні дослідження вітчизняних вчених підтверджують потребу та актуальність комплексного рішення цілої низки медичних, економічних, юридичних, організаційних та інформаційних проблем.

Водночас у нових умовах реформування недостатньо науково-практичних робіт щодо шляхів та методів розробки технологій охорони здоров'я на рівні мікроорганізації, багато робіт на цю тему носять фрагментарний характер, концентруючись на окремих теоретичних питаннях, а не на охопленні всіх аспектів охорони здоров'я. У зв'язку з цим перед закладами охорони здоров'я постає необхідність управління змінами на основі обґрунтованої процедури їх передбачення, регулювання, пристосування до цілей, до зовнішніх умов, що змінюються.

Наведеним вище визначається наукова актуальність вивчення проблеми вдосконалення управління закладом сфери охорони здоров'я.

Теоретичні основи та практичні аспекти управління закладом сфери охорони здоров'я розглядалися у роботах Апенько С.Н., Баєвої О. В., Борща В. І., Василенко В.А., Вовка С.М., Вороненко Ю.В., Гойди Н.Г., Григорович В.Р., Дмитрук О.В., Дороніної М. С., Загорського В. С., Карамишева Д. В.,

Карлаш В.В., Книш С.В. та інших науковців.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні теоретичних основ та розробка рекомендацій щодо удосконалення управління закладом сфери охорони здоров'я.

Для досягнення поставлено мети необхідно:

- розкрити сутність та функції процесу управління підприємством;
- вивчити принципи управління в закладах охорони здоров'я та організаційні структури;
- розкрити місце медичного закладу КНП ММР «Міська лікарня №5» в системі охорони здоров'я регіону
- провести стратегічний аналіз медичного закладу;
- навести загальну характеристику КНП ММР «Міська лікарня №5» та системи управління;
- провести аналіз фінансового стану підприємства;
- оцінити баланс та фінансові результати закладу охорони здоров'я;
- розробити бізнес-модель розвитку медичного закладу;
- обґрунтувати шляхи поліпшення фінансового стану підприємства та методи удосконалення управління.

Об'єктом дослідження є процес управління закладом сфери охорони здоров'я. Предметом дослідження виступають теоретичні основи та практичні аспекти управління закладом сфери охорони здоров'я в сучасних умовах.

Методи дослідження. У роботі було використано комплекс спеціальних та загальнонаукових методів дослідження, а саме: аналіз та синтез, системне узагальнення (для розкриття теоретичних засад управління закладом охорони здоров'я), методи економічного та господарського аналізу (для оцінки ефективності діяльності лікарні), методи логічного аналізу та системний підхід (для надання рекомендацій щодо удосконалення управління закладом охорони здоров'я)

Наукова новизна. Наукова новизна отриманих результатів проведеного дослідження полягає в поглибленні теоретичних основ управління закладом

охорони здоров'я та в розробці науково-обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення управління для КНП ММР «Міська лікарня №5».

Інформаційна база для проведеного дослідження. В роботі використовувались дані фінансової та статистичної звітності КНП ММР «Міська лікарня №5», матеріали вчених, що досліджували управління закладом охорони здоров'я, веб-сайт лікарні.

Особистий внесок здобувачів. Розкрито сутність та функції процесу управління підприємством (Зубкова Я.О.); вивчено принципи управління в закладах охорони здоров'я та організаційні структури (Баланда О.О.); розкрито місце медичного закладу КНП ММР «Міська лікарня №5» в системі охорони здоров'я регіону (Зубкова Я.О.); проведено стратегічний аналіз медичного закладу (Баланда О.О.); наведено загальну характеристику КНП ММР «Міська лікарня №5» та системи управління (Зубкова Я.О.); проведено аналіз фінансового стану підприємства (Баланда О.О.); оцінено баланс та фінансові результати закладу охорони здоров'я (Зубкова Я.О.); розроблено бізнес-модель розвитку медичного закладу (Баланда О.О.); обґрунтовано шляхи поліпшення фінансового стану підприємства та методи удосконалення управління (Зубкова Я.О.).

Практичне значення одержаних результатів роботи полягає у науковому обґрунтуванні рекомендацій щодо удосконалення системи управління закладом сфери охорони здоров'я.

Апробація результатів дослідження. Основні положення, а також результати дослідження було оприлюднені в одній статті.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, списку використаних джерел, додатків. Робота містить 27 таблиць, 25 рисунків. Список використаних джерел нараховує 60 найменувань. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 122 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність і функції процесу управління підприємством

Щоб досягти відповідних показників діяльності закладу медичного закладу треба розподілити всі функції та обов'язки між елементами системи. Розподіл зобов'язань в медичному закладі на її частки означає горизонтальний розподіл праці, наслідком чого є поява автономних груп. Але потенціал кожного співробітника завдяки діяльності в групі нереалізований, отже наступним етапом скоординувати та згрупувати зусилля на підприємстві. Отже заклад має потребу у вертикальному розподілі праці, а саме координувати обов'язки підрозділів закладу та діяльність інших виконавців у підрозділах. Саме діяльність персоналу являється головною ключовим елементом в управлінні закладом. Успішність закладу певним чином має залежність від:

- взаємодії з інституціями з якими вони постійно співпрацюють;
- підтримання ефективної взаємодії закладу із суб'єктами зовнішнього середовища.

Управлінці мають проводити аналіз зовнішнього середовища та утримувати підприємство в сталому стані. Якщо менеджмент не має змоги забезпечити постійне поповнення закладу ресурсами та мати ринки збуту товару, то функціонування закладу може потрапити під загрозу.

Основною метою керування медичним закладом - є об'єднання структурних підрозділів закладу в загальному процесі та координація діяльності підприємства з суб'єктами зовнішнього середовища [5, с. 74]. Управлінська діяльність повинна спомагати втілювати інтереси, передусім, керівника закладу, підтримуючи їх з спільними захопленнями найманих працівників та компонентами зовнішнього середовища.

Отже висновок, що управління закладом – це діяльність направлена на координацію підрозділів закладу та працівників, створення вигідної взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища для результативного здійснення роботи з

ціллю реалізації спільної мети закладу.

Для управління закладом як суб'єктом господарювання здійснюють ряд завдань, що передбачає створення системи управління, яку можливо реалізувати в декілька етапів:

- вибудовування ефективної структури організації управління, що враховує специфіку виробництва та особливості діяльності з метою поліпшення зав'язків між підрозділами та продуктивної співпраці з суб'єктами зовнішнього середовища.

- формування для закладу моделі управління, метою чого є – об'єднати інтереси керівників закладу і співробітників для виконання спільних цілей підприємства;

- запровадження механізму управління, а саме нових способів та методів керівництва. Механізм управління несе визначення мети, контроль за виконанням завдань, впровадження стандартів праці й оцінка результатів, та створення програми мотивації співробітників.

На початку ХХ ст. учений Г. Файоль сказав, що менеджери виконують 5 функцій управління, що можна назвати системою менеджменту. Робота менеджерів це: планувати, організовувати, наказувати, координувати та контролювати [12]. Головне завдання управління - це всі дії, що виконують в роботі управління, направлена на реформування стану управління згідно до відповідної цілі (рис. 1.1). Функції управління спрямовані на досягнення цілей управління.

Найголовнішою функцією управління є планування. Процес планування залежить від правильного визначення цілей (рис.1.2) підприємства, призначення здобуття загальної стратегії цих цілей та створення ієрархії планів інтегрування та координації діяльності. Планування - це процес розуміння цілей діяльності підприємства та ухвалення рішень щодо покрокових етапів їх досягнення. Метою планування є формування планових документів, які характеризують зміст та своєрідний порядок дій для забезпечення існування закладу.

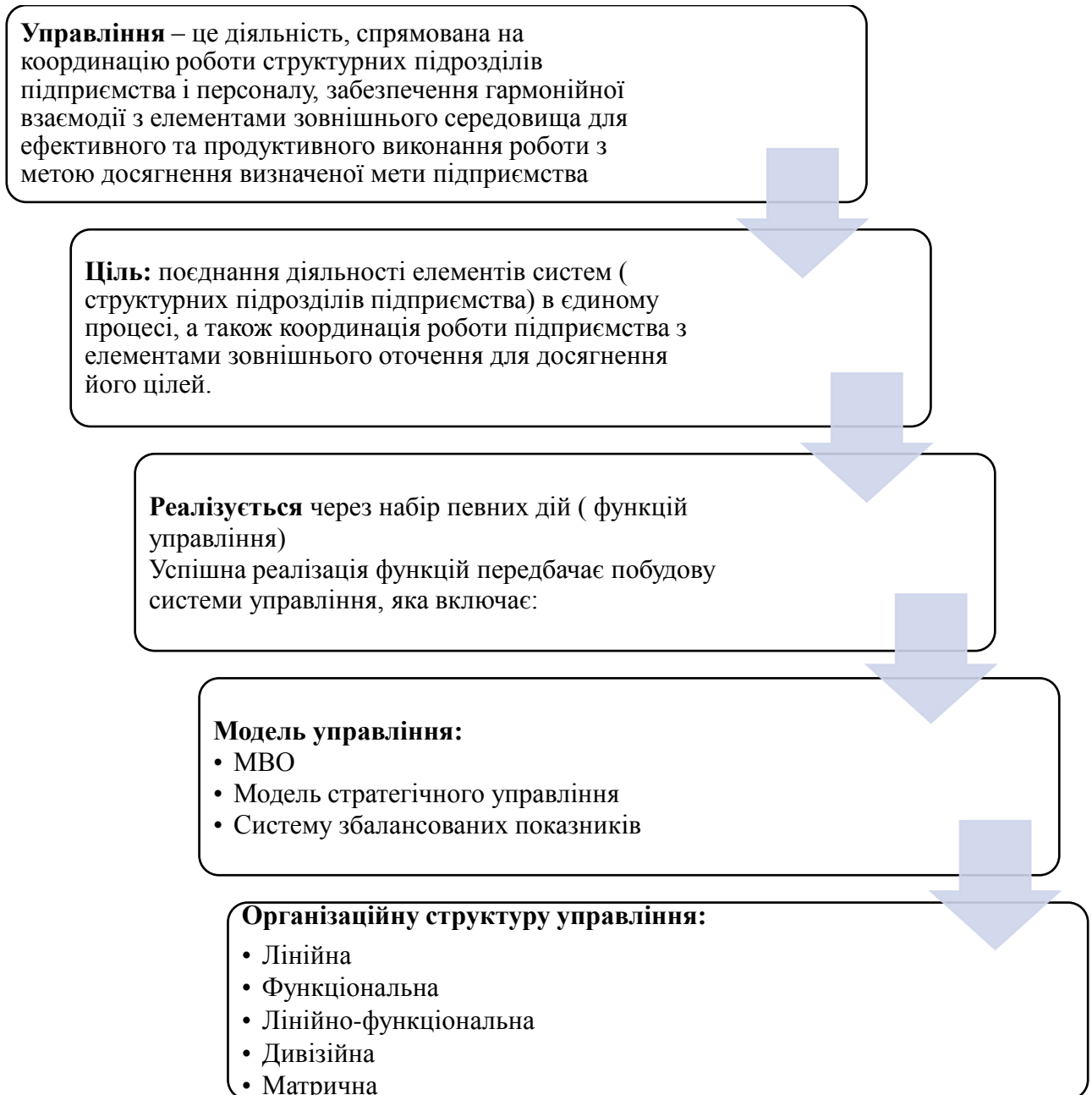


Рис. 1.1 Функції управління підприємством

Організація – це процес створення структури системи, призначення завдань, повноважень та відповідальності між учасниками підприємства для досягнення спільної мети її діяльності [56, с. 33].

Складовими організації є:

- розподіл праці організація роботи на підприємстві на окремі складові, можливі для виконання працівником відповідно до його кваліфікації;
- об'єднання робіт та категорій діяльності у певні союзи (групи, відділи, відділення виробництва);

- встановлення контролю – встановлення кількості працівників, а саме підлеглих кожному менеджерів;
- делегування повноважень – кожна група дотримується правил свого керівника, який має відповідні повноваження.



Рис. 1.2 Мета підприємства

Мотивація – це процес підбурювання членів організації до погоджених дій та діяльності, які забезпечують досягнення поставленої мети медичного закладу [58, с. 41]. Для ефективності мотивація потребує від керівника:

1. Розуміння того що спонукає окремого працівника до роботи;
2. Поняття як направити ці спонукання в правильному напрямку для досягнення мети організації.

Отже для того щоб ефективно досягати мети, керівник повинен не тільки спланувати і організувати діяльність, а й замотивувати людей виконувати роботу відповідно до призначеного плану та посадових повноважень.

Контроль – це процес оцінки досягнутих за відповідний період результатів, порівняння отриманого з запланованим та корекція роботи, із метою забезпечення реалізації планів [58, с. 43].

Сам процес контролю здійснюється у відповідні етапи:

- розрахунок реальних процесів, які здійснюються на підприємстві;
- зіставлення результатів реального виконання із установленими стандартами;
- порівняння отриманих результатів (коригуючі дії або зміна стандартів).

Всі вище перераховані функції (рис. 1.3) пов'язанні між собою у спільному процесі управління.

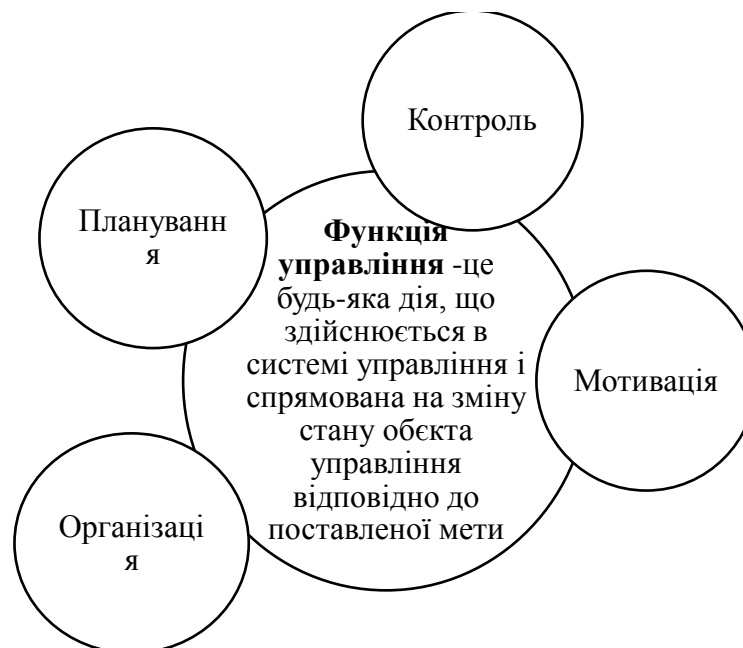


Рис. 1.3 Функції підприємства та їх взаємозв'язок.

Концепція управління – це послідовність уявлень, ідей, принципів, що спричиняють процеси взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, мету діяльності підприємства, а також взаємодію між окремими підрозділами його внутрішньої структури і належний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на

успішність підприємства [51, с. 36].

Існують наступні концепції управління (рис. 1.4)

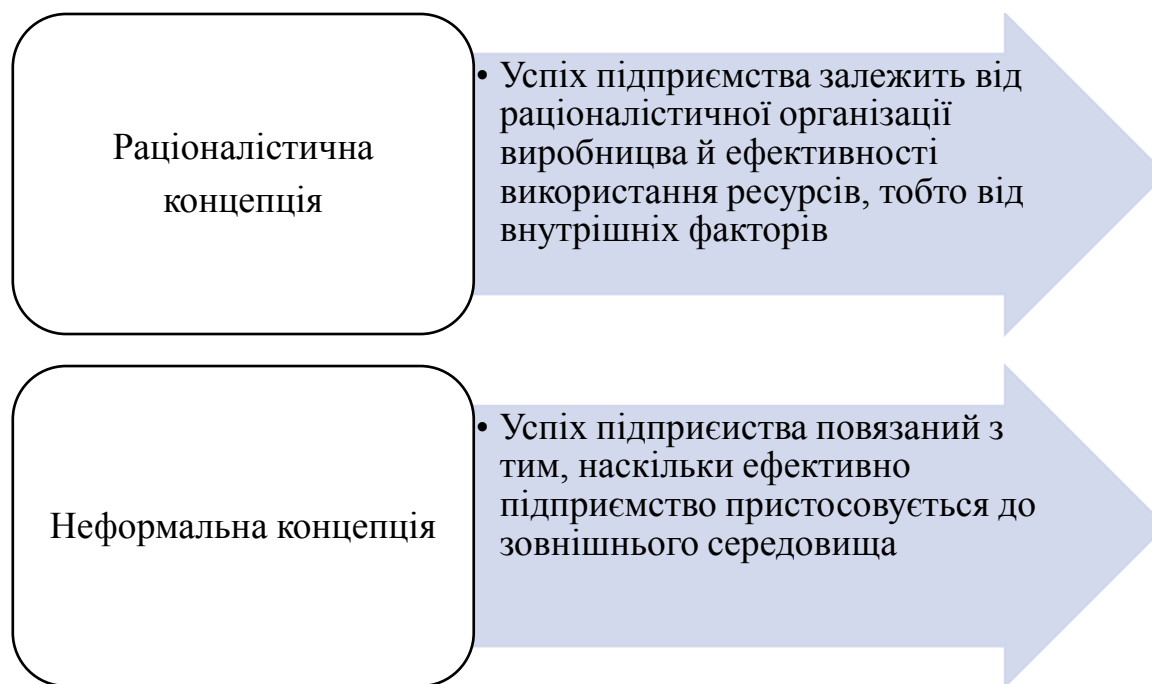


Рис. 1.4. Концепції управління

Рационалістична концепція полягає у тому що, підприємство аналізують як закриту систему завдання і мета якої є постійною та незмінною протягом великого проміжку часу. Основа стратегії підприємства – поліпшення спеціалізації виробництва, побудова організаційної структури за функціональним принципом, перевага надається контролю.

Неформальна концепція полягає в тому що підприємство розглядають як відкриту систему. Успішність підприємства пов'язана з тим, наскільки швидко підприємство може пристосовується до зовнішнього середовища.

1.2. Принципи управління в закладах охорони здоров'я та організаційні структури

Методи управління – це система впливу на працівників та колектив взагалі, що необхідні для досягнення мети закладу [48, с. 49].

Управління підприємством ціленаправлено на людей, їхні інтересів, насамперед матеріальних. За змістом діяльності мотиви розподіляють на матеріальні, соціальні та мотиви примусового характеру. Саме тому

розрізняють економічні, соціально-психологічні та організаційні методи управління діяльністю підприємств.

Суть управлінської діяльності це управління що пов'язане з поділу праці на підприємстві і розділення управлінської праці від виконавчої. Основоположником управління вважається американський інженер і дослідник Ф. Тейлор. Який запропонував раціоналізації праці і взаємозв'язки на підприємстві, що дозволили змінити організацію і управління, а отже і продуктивність закладу. Принципи управління підприємством, актуальні і сьогодні, їх розробив сучасник Ф. Тейлора француз А. Файоль, тому розглянемо 14 принципів управління, які він розробив [58, с. 47]:

1. Поділ праці. Основна ціль поділу праці є здійснення роботи, кращої за якістю та більшої за обсягом при дотриманні тих самих обставин. Це отримується за рахунок зменшення числа цілей, на яких зосереджено увагу і зусилля.

2. Дисципліна означає додержання всіх правил і повагу до здобутих домовленостей між закладом та співробітниками. Дисципліна означає правосудне застосування санкцій.

3. Повноваження і відповідальність. У сьогоднішній теорії працює так: повноваження мають відповідати відповідальності.

4. Єдиноначальність. Отримувати накази працівникові потрібно тільки від одного прямого керівника.

5. Підпорядкованість особистих інтересів загальним. Уподобання одного працівника або групи не мають бути вище інтересів закладу.

6. Винагорода співробітників. Відзнака це всі заохочення, що керівник може дати або зробити для свого підлеглого за сумлінну працю.

7. Єдність напрямку. Об'єднання, яке працює в напрямку досягнення спільної мети, має бути згрупована одним планом та мати одного керівника.

8. Централізація. Це розсудливе застосування концентрації і зосередження влади для покращення ефективності управлінської діяльності.

9. Порядок. А. Файоль розділив порядок на матеріальний – «усьому своє

місце і все на своє місце» і соціальний – «кожному своє місце і кожен на своєму місці».

10. Справедливість – це об'єднання добрих вчинків і правосуддя.

11. Ієрархічний ланцюг, тобто особи, які займають керівні посади, починаючи з особи, що займає саме високе положення і вниз, до керівника низової ланки.

12. Ініціатива. Цей метод вимагає від керівника можливості для підлеглих виявити особисту ініціативу і реалізувати свій потенціал, розробка плану і його реалізувати.

13. Стабільність робочого місця для персоналу. Висока плинність кадрів знижує можливість досягнути успіху організації.

14. Корпоративний дух. Згурпованість – це сила, яка є результатом запорукою гарних взаємовідносин персоналу організації.

Класифікацій принципів управління є багато, які виступають правилами та нормами в управлінській діяльності, кожне підприємство обирає саме для себе вигідний принцип, яким активно користується для досягнення цілей підприємства. Нижче наведено класифікацію принципів управління рис. 1.5.

Принципи управління – визначають спосіб діяльності, взаємодії і виступають правилами, нормами управлінської діяльності.

Фундаментом використовуваних методів управління (рис. 1.6.) є закони, закономірності і принципи суспільного виробництва, науково-технічний рівень розвитку підприємства, соціальні, правові і психологічні взаємовідносини між людьми.

Тож методи управління можна поділити на:

- економічні;
- адміністративно-правові;
- соціально-психологічні;
- та інші [42, с. 28].

Відтворення системи життєзабезпечення	<ul style="list-style-type: none"> • функціонування підприємства, як системи господарювання має забезпечувати збереження екосистеми, ресурсозберігаюче відтворення всіх компонентів системи
Соціальної орієнтації підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • Кінцевою метою функціонування підприємства має стати виробництво товарів і послуг, необхідних для суспільства
Правової регламентації управління	<ul style="list-style-type: none"> • Економіко-правове регулювання процесів управління підприємства з дотриманням нормативних актів, які регламентують законність управління
Наукової обґрунтованості управління	<ul style="list-style-type: none"> • Врахування економічних законів і законів мислення при формуванні системи, а також застосування наукових підходів, які сприяють підвищенню стабільності системи управління
Системний підхід до управління	<ul style="list-style-type: none"> • Розгляд підприємства як системи, сукупності взаємозалежних елементів (підсистем), зв'язок із зовнішнім середовищем
Збереження і розвитку конкурентних переваг	<ul style="list-style-type: none"> • Виявлення сильних, слабких сторін функціонування підприємства дозволяє сформулювати стратегію діяльності на основі їх прогнозування, отримувати конкурентну перевагу у випуску товарів (послуг)
Орієнтації на інноваційний шлях	<ul style="list-style-type: none"> • Розгляд підприємства як системи, сукупності взаємозалежних елементів (підсистем), зв'язок із зовнішнім середовищем
Зіставлення варіантів управлінських рішень при їх виборі	<ul style="list-style-type: none"> • Варіанти управлінських рішень наводяться у зіставленому вигляді за часом, якістю, рівнем освоєння, методом одержання інформації

Рис. 1.5. Принципи управління

Методи управління – це засоби і способи управління, які базуються на

використання економічних законів, економічних інтересів і показників. Ці методи включають:

- матеріальну відповідальність;
- стимулювання;
- ціноутворення;
- податки;
- державне регулювання [42, с. 30].



Рис. 1.6. Методи управління підприємством.

Адміністративно-правові методи управління оцінюють юридичний вплив на відносини людей в процесі діяльності, так як ці зв'язки пов'язані певним правовими нормами:

- законодавчими актами;
- положеннями;
- інструкціями;
- наказами і розпорядженнями [42, с. 34].

Соціально-правові методи управління втілюють мотиви соціальної поведінки людини, так як традиційні форми матеріального заохочення починають втрачати свій стимулюючий ефект. Ці методи несе в собі вивчення

соціальних питань та інтересів колективу, середовища підприємства, громадської думки.

Всі ці методи повинні об'єднуватися і розробляти необхідний запас засобів для найпродуктивнішого управління компанією.

В Україні створено потужну законодавчу-правову базу, яка складає основу управління діяльністю медичного закладу. Всі керівники та підлеглі, виконуючи різні приписи потрібно посилатися на відповідні норми законодавства.

Основні нормативно-правові акти наведено в табл. 1.1

Таблиця 1.1

Нормативно-правова документація, що регулюють діяльність закладів охорони здоров'я

Акти	Опис та дата прийняття
Кодекс законів про працю України	Закон від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII (в редакції за станом на 01.03.2011 року) // Відомості Верховної Ради УРСР - 1971.- № 50.- Ст. 375.
Господарський кодекс України	Відомості Верховної Ради України.- 2003.- № 18-22.- Ст.144.
Цивільний кодекс України	Відомості Верховної Ради України.- 2003. - № 40-44, Ст.356.
Кодекс України про адміністративне правопорушення	Від 07.12.1984р. № 8073-Х. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/80731-10
Кримінальний кодекс України	Від 05.04.2001 р. № 234-III. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2341-14
Основи законодавства України про охорону здоров'я	Верховна Рада України; Закон від 19.11.1992 р. № 2801-XII // Відомості Верховної Ради України .- 1993.- № 4.- Ст. 19.
Етичний кодекс лікаря України	Від 27 вересня 2009 р. [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://www.apteka.ua/article/17132
Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення	Закон України від 19.10.2017 р. № 2168-VIII.Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2168-19
Про екстрену медичну допомогу	Закон України від 05.07.2012 р. № 5081-VI. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/5081-17
Про лікарські засоби	Закон України від 04.04.1996 р. № 123/96-ВР. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/123/96-%D0%B2%D1%80
Про доступ до публічної інформації	Закон України від 13.01. 2011 р. № 2939-VI. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2939-17
Про психіатричну допомогу.	Закон України від 22.02.2000 р. № 1489-III. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1489-14

Продовж. табл. 1.1

Про протидію поширенню хвороб, зумовлених вірусом імунодефіцит людини (ВІЛ) та правовий і соціальний захист людей, які живуть з ВІЛ.	Закон України від 12.12.1991 р. № 1972-ХІІ. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1972-12
Декларація про медичну допомогу, орієнтовану на пацієнта	Від 24.02.2006 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.patientsorganizations.org
Декларація про розвиток прав пацієнтів в Європі: Європейська нарада з прав пацієнти	Від 28 березня 1994 р. ВООЗ Європейське регіональне бюро // http://zakon2.rada.gov.ua
Європейська хартія прав пацієнтів	Режим доступу: http://www.activecitizenship.net/patients-rights/projects/29-european-charter-of-patients-rights.html
Підзаконні акти, які регулюють діяльність закладів медичного призначення	
Про затвердження зразка технічного опису листка непрацездатності та Інструкції про порядок заповнення листка непрацездатності:	Наказ Міністерства охорони здоров'я України, Міністерства праці та соціальної політики України, Фонду соціального страхування з тимчасової втрати працездатності, Фонду соціального страхування від нещасних випадків та професійних захворювань від 03.11.2004 № 532/274/136-ос/1406. Режим доступу: https://moz.gov.ua/article
Про затвердження Порядку вибору лікаря, який надає первинну медичну допомогу, та форми декларації про вибір лікаря, який надає первинну медичну допомогу.	Наказ МОЗ України від 19.03.2018 р. № 503. Режим доступу: https://moz.gov.ua/article
Про затвердження Порядку вибору та зміни лікаря первинної медичної (медикосанітарної) допомоги та форми первинної облікової документації	Наказ МОЗ України від 04.11.2011 р. № 756. Режим доступу: https://moz.gov.ua/article
Про затвердження Інструкції про проведення обов'язкових попередніх і періодичних психіатричних оглядів.	Наказ МОЗ від 01.02.2002 р. № 12. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0094-02
Порядок контролю якості медичної допомоги	Наказ МОЗ від 28.09.2012 р. № 752. Режим доступу: https://moz.gov.ua/article
Положення про клініко-експертну комісію МОЗ.	Наказ МОЗ від 05.02.2016. № 69. Режим доступу: https://moz.gov.ua/article

Далі розглянемо організаційні структури підприємства. Організаційна структура (рис. 1.7) управління – це системи управління, яка визначає склад,

взаємодію та підпорядкованість її елементів [38]. В організаційній структурі кожний елемент має певне місце й належні зв'язки з іншими елементами. Зв'язки цих елементів системи управління поділяються на лінійні, функціональні та міжфункціональні.



Рис. 1.7. Види організаційних структур

Лінійні зв'язки – це зв'язки які виникають між підрозділами та керівниками управління Тобто коли один керівник підпорядковується іншому.

Функціональні зв'язки – формулюють взаємодію керівників, які виконують певні функції на підприємстві та мають різні рівні управління, тільки між ними не існує підпорядкування.

Міжфункціональні зв'язки – відбуваються між підрозділами однакового рівня управління.

Ці зв'язки вказують до якого типу організаційної структури управління належить об'єкт [20, с. 61]. У практиці управління можуть застосовуватися різні типи організаційних структур на це може впливати масштаб діяльності, виробничо-технологічні особливостей та інше.

Лінійна організаційна структура (рис 1.8.) управління це структура в якій підлеглий підпорядкований лише одному керівнику і цей підрозділ виконує задачі, що пов'язані з роботою цього керівника.

Переваги лінійної структури:

- підзвітність виконавця одному керівнику;
- дисципліна;
- взаємодії та чіткість розпорядництва;

Недоліки лінійної структури

- проходження інформації від однієї особи до іншої збільшений;
- вище керівництво має велике навантаження;
- керівник має бути універсальним спеціалістом.

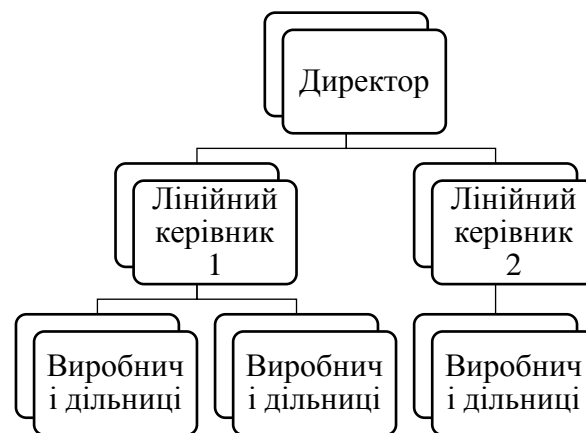


Рис 1.8. Лінійна організаційна структура управління.

Лінійно-штабна організаційна структура (рис 1.9) це різновид лінійної організаційної структури. Ця структура створена для розвантаження вищого керівництва, тому окремо створюється штаб, до складу якого входять спеціалісти різних видів діяльності. Всі виконавці підпорядковуються безпосередньо лінійним керівникам [20, с. 64]. Функцією штабних спеціалістів є підготовка порад та консультація лінійних керівників або видачі вказівок виконавцям за дорученням лінійного керівника.

Переваги лінійно-штабної структури:

- простота взаємодії;
- покращення якості управлінських рішень;
- своєчасність прийняття та здійснення управлінських рішень.

Недоліки лінійно-штабної структури:

- обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;

- відсутність відповідальності за наслідки здійснення управлінських рішень.

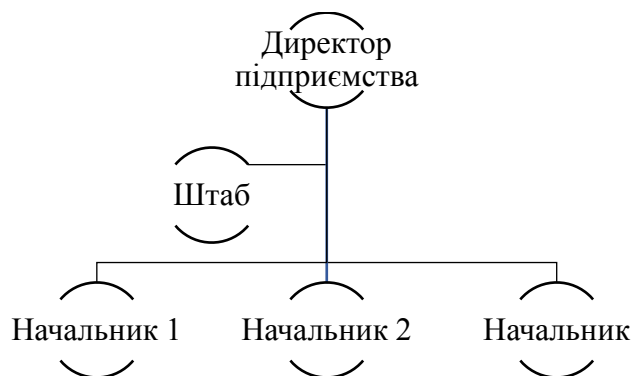


Рис. 1.9. Лінійно-штабна організаційна структура

Функціональна організаційна структура управління (рис. 1.10) така структура об'єднує спеціалістів одного рівня в спеціальні підрозділи. Але при цьому кожний підрозділ може отримати розпорядження одночасно від інших керівників функціональних підрозділів [20, с. 67].

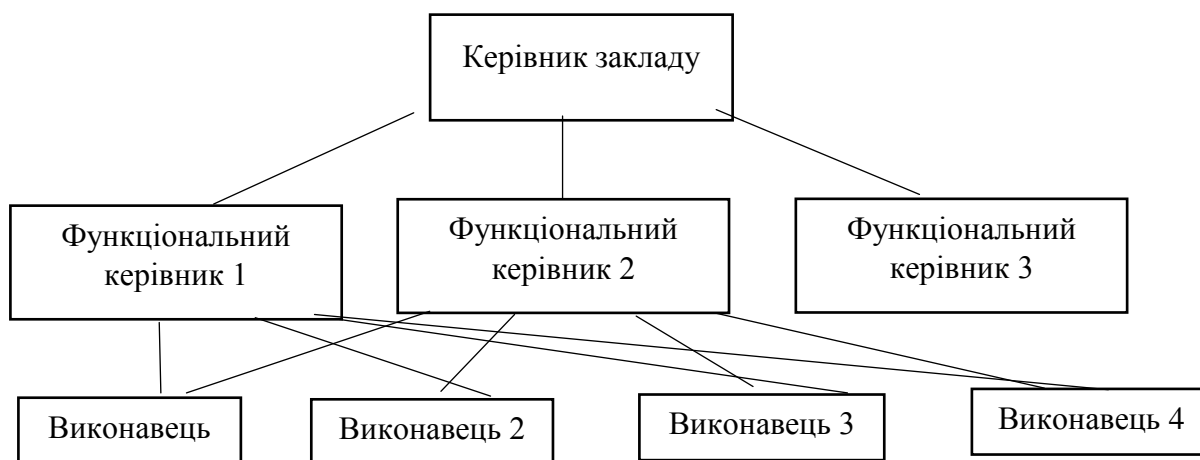


Рис. 1.10. Функціональна організаційна структура управління.

Переваги функціональної організації:

- отримання інформації відбувається більш оперативно;
- спеціалізація вищого керівництва;
- вище керівництво має менше навантаження.

Недоліки функціональної організації

- отримання розбіжних вказівок;

- недостатня гнучкість;
- складність контролювати.

Лінійно-функціональна структура (рис. 1.11) управління це зв'язок лінійної і функціональної структури, а отже організовує управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи підтримують лінійних керівників та сприяють у вирішенні функцій управління.

Переваги лінійно-функціональної структури:

- скорочення часу на вирішення технологічних питань підприємства;
- об'єднує переваги лінійної і функціональних структур.

Недоліки лінійно-функціональної структури:

- важкість врегулювання взаємовідносин лінійних і функціональних керівників;
- опір змінам.

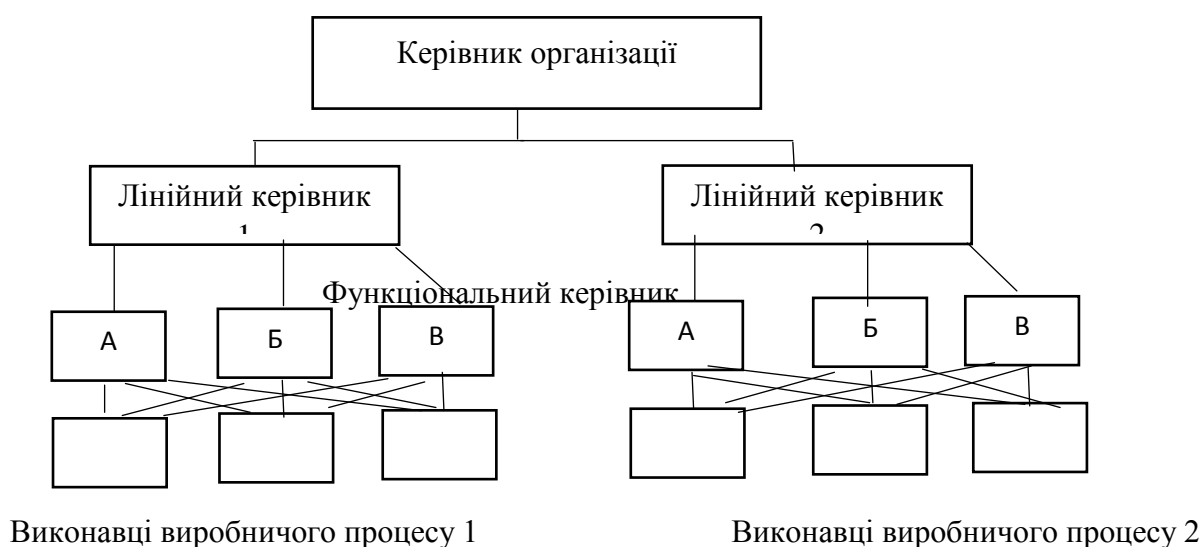


Рис. 1.11. Лінійно-функціональна структура

Дивізіональна організаційна структура (рис. 1.12) управління Об'єднання видів діяльності відбувається за принципом розподілу праці та цілями [7, с. 19]. Це значить, що формується організаційний підрозділ який самостійно здійснює свою повсякденну діяльність.

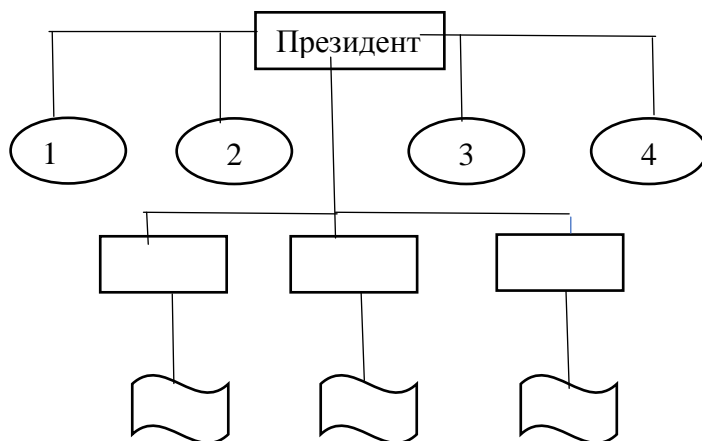


Рис. 1.12. Дивізіональна організаційна структура

Переваги дивізіональної структури:

- підвищення самостійності та відповідальності відділень щодо прийняття рішень;

- покращенні умови для зростання регіональних керівників;
- оперативне реагування на зміну зовнішніх умов.

Недоліки дивізіональної структури:

- конкуренція за ресурси і кваліфікований управлінський персонал на підприємстві;
- збільшення витрат на утримання управлінського апарату внаслідок виконання одних і тих же видів робіт але для різних видів продукції.

Матрична організаційна структура. Особливістю матричної структури є формальна наявність у працівника одночасно двох керівників з рівними правами. В матричній організаційній структурі окрім звичайних функціональних підрозділів, які працюють постійно, формуються тимчасові колективи, які після виконання плану розформовуються [7, с. 22].

Переваги матричної структури:

- швидке перерозподілення трудових ресурсів;
- висока адаптивність до змін середовища;
- ефективність координації.

Недоліки матричної структури:

- проблема розподілу обов'язків і повноважень;
- суперечки між функціональними керівниками і організаторами проектів;
- сфера застосування обмежена.

Щоб правильно підібрати тип організаційної структури управління, потрібно скористатися такими методами [4, с. 109]:

1) Експертно-аналітичний метод – полягає в розробці найкращого варіанту організаційної структури управління, експертами що досліджують та вивчають аналітично організацію.

2) Метод організаційного моделювання – основою якого є розробка різних варіантів можливих організаційних структур для об'єктів управління з подальшим їх співставленням і оцінкою за певними критеріями.

3) Метод аналогій – полягає у використанні організаційних форм, що довели ефективність в організаціях із подібними організаційними характеристиками

4) Метод структуризації цілей – має на увазі процес створення послідовних дій організації, що містить їх кількісне та якісне формулювання і черговий аналіз основних організаційних структур з розумінням їх відповідності системі цілей.

1.3. Місце медичного закладу КНП ММР «Міська лікарня №5» в системі охорони здоров'я регіону

КНП ММР «Міська лікарня №5» знаходиться за адресою: 54051, м.Миколаїв, пр. Богоявленський, 336. Директор - Терентьєва Олена Вікторівна.

Віточка та мала назву шпиталь(в 1789р. Вітовка перейменована в с. Богоявленськ). Директором лікарні був назначений Самойович Д. С., потім на базі лікарні був створений шпиталь, для військових. На його території працювало 6 лікарів, 2 підлікаря, 2 учня, яких навчали лікарі і 1 аптекар. Заклад надавав допомогу 49 населеним пунктам, на яких перебувало 18 тисяч чоловік. В штаті закладу: 1 лікар, 2 фельдшера, 1 акушерка. З 1913 року, було

нараховано 4 заклади, що надавали медичну допомогу населенню.

З 1923 року – була заснована дитяча консультація.

З 1925 року- створено пологове відділення на 5 ліжок місць, згодом - 10. З 1926 року- організовано посаду патронажної медичної сестри.

З 1957 року на території закладу надавали медичну допомогу населенню, як стаціонар так і поліклініка, за адресою: Пр. Жовтневий.

В 1968 році на кошти заводу «ОКЕАН» було засновано на 240 ліжок місць. Кожного дня нараховувалось 800 відвідувань в поліклініці.

В 1981-1982 році було збудовано терапевтичний корпус, за рахунок фінансування Глиноземного заводу м. Миколаєва.

В Центральній районній лікарні нараховувалось 700 ліжок місць та 250 ліжок-місць на сільських дільницях. На території Жовтневої центральної районної лікарні знаходились: терапевтичні, хірургічні, нейрохірургічні, гінекологічні, отоларингологічні, кардіологічні, дитячі, інфекційні, реанімаційні, фізіотерапевтичне відділення, розширюється лабораторія.

Глиноземний завод м. Миколаєва в 1981-1982 роках збудував терапевтичний корпус. Налічувалось 700 ліжок в центральній районній лікарні і 250 ліжок сільських дільницях.

В Жовтневій центральній районній лікарні розташовані були: терапевтичні, хірургічні, нейрохірургічні, гінекологічні, отоларингологічні, кардіологічні, дитячі, інфекційні, реанімаційні, фізіотерапевтичне відділення, розширюється лабораторія.

В 1993 році було відкрито лікувально-діагностичне відділення “Центр діагностики і нетрадиційних методів лікування”.

Статут КНП ММР «Міська лікарня №5», затверджений рішенням Миколаївської міської ради від 06.06.2019 №51/413 відповідає чинному законодавству та державним вимогам щодо реєстрації та діяльності закладу. Між адміністрацією КНП ММР «Міська лікарня №5» та трудовим колективом укладено колективний договір на 2019-2022 роки за №59/19 від 26.11.2019 року, який зареєстрований в Департаменті праці та соціального захисту

населення ММР за №139 від 12.11.2019 року.

Лікарня з'явилася на базі майна територіальної громади міста Миколаєва. Засновником, Власником Підприємства є територіальна громада міста Миколаєва, від імені якої виступає Миколаївська міська рада. Медичний заклад у своїй діяльності керується Конституцією України, Господарським та Цивільним Кодексами України, законами України, постановами Верховної Ради України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України, загальнообов'язковими для всіх закладів охорони здоров'я наказами та інструкціями Міністерства охорони здоров'я України, загальнообов'язковими нормативними актами інших центральних органів виконавчої влади, відповідними рішеннями Засновника.

18 грудня 2020 на території КНП ММР «Міська лікарня №5» відкрили сучасний корпус модульного типу для лікування пацієнтів з інфекційними захворювання, вартість проекту 155 млн. грн. Площа будівництва – 3050 кв метрів, всі витрати взяв на себе ООО МГЗ.

Раніше тут було інфекційне відділення але воно не функціонувало з 2000 року. Одноповерхнева будівля на сьогоднішній день була швидко збудована з легких металевих конструкцій, повністю відповідає стандартам всіх вимог Міністерства охорони здоров'я фактично це автономний заклад з новим оснащенням та інженерним забезпеченням від провідних світових компаній збільшений на 60 ліжко-місць та додатково 6 ліжок в реанімаційному відділенні з підключенням до ШВЛ.

Корпус модулю типу для лікування інфекційних захворювань являється показовим та унікальним не тільки для Миколаєва але й для України. Це сучасний модульний госпіталь аналогів якого немає в нашій країні, підтвердила – Начальник охорони здоров'я Миколаївської обласної ради Ірина Шамрай. Медичний заклад складається з 5 блоків: приймальне відділення, лікувальне відділення, інтенсивної терапії, діагностичного та адміністративного. Діагностичне відділення оснащене сучасним комп'ютерним томографом, узд, плазмореф а також обладнанням для лабораторних досліджень(пцр,

діагностика коронавірусної інфекції, клініко-біохімічні аналізи) яке ще не було в Миколаєві. В палатах установлені спеціальні обладнання для подачі кисню, збудована киснева станція – газифікатор на 5000 літрів.

На теперішній час штат повністю укомплектований, в закладі будуть надавати допомогу 69 медичних робітників, які пройшли спеціалізоване навчання і вміють працювати з новітнім обладнанням.

В модульному госпіталі є 20 комфортабельних палат з санвузлом та окремими входами для забезпечення повної ізоляції інфекційних хворих (рис. 1.13). Передбачена окрема палата для людей з обмеженими можливостями, де встановлено спеціалізований санвузол палатах є кондиціонери, телевізори та інше необхідне обладнання для комфорту пацієнтів. Після його відкриття в закладі було прийнято більше 5000 тис. пацієнтів, проведено більше 100 тис. аналізів.



Рис. 1.13. Вид модульного госпіталю

Види діяльності медичного закладу наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Види діяльності медичного закладу

№	Види діяльності
1	Надання пацієнтам відповідно до законодавства спеціалізованої (високоспеціалізованої) амбулаторної медичної допомоги (спеціалізована медична практика).
2	Організація, у разі потреби, надання пацієнтам медичної допомоги більш високого рівня спеціалізації на базі інших закладів охорони здоров'я шляхом направлення пацієнтів до цих закладів у порядку, встановленому законодавством.
3	Організація взаємодії з іншими закладами охорони здоров'я з метою забезпечення наступництва у наданні медичної допомоги на різних рівнях та ефективного використання ресурсів системи медичного обслуговування.
4	Направлення на медико-соціальну експертизу осіб зі стійкою втратою працездатності.
5	Придбання, зберігання, перевезення, реалізація (відпуск), знищення, використання наркотичних засобів, психотропних речовин, прекурсорів.
6	Проведення профілактичних оглядів.
7	Організація роботи зі страховими компаніями, лікарняними касами тощо.
8	Здійснення іншої не забороненої законодавством діяльності, необхідної для належного забезпечення та підвищення якості лікувально-діагностичного процесу, управління ресурсами, розвитку та підвищення якості кадрового потенціалу Підприємства.
9	Створення разом із Засновником умов, необхідних для забезпечення доступної та якісної медичної допомоги населенню, організації належного управління внутрішнім лікувально-діагностичним процесом та ефективного використання майна та інших ресурсів Підприємства.
10	Надання пацієнтам відповідно до законодавства послуг вторинної/спеціалізованої стаціонарної медичної допомоги, у тому числі екстреної (невідкладної), необхідної для забезпечення належних профілактики, діагностики і лікування хвороб, травм, отруєнь чи інших розладів здоров'я;

Таким чином, КНП ММР «Міська лікарня №5» надає значний перелік послуг населенню м. Миколаєва.

1.4. Стратегічний аналіз підприємства. SWOT-аналіз, як основний інструмент в управлінні закладами охорони здоров'я

Для прийняття правильних управлінських рішень на будь-якому підприємстві, потрібно провести стратегічний аналіз закладу, що дає змогу нам побачити:

- Як виконуються ті чи інші функції управління в медичному закладі з орієнтацією на перспективу підприємства ;
- Дослідити систему економіки на підприємстві, що визначають її майбутній стан.

Загалом стратегічний аналіз підприємства – це сукупне дослідження негативних та позитивних факторів закладу, що можуть позначитися на економічному становищі підприємства у майбутньому та розробити етапи досягнення стратегічних цілей закладу. Завдяки стратегічному аналізу можна отримати стратегічний план розвитку підприємства, також здійснюється підтримка прийняття управлінських рішень. Метод стратегічного аналізу ґрунтується на певному комплексі власних (на конкретному прикладі або життєвому досвіді) та загальнонауковому методі.

Стратегічний аналіз також може являти собою багатоетапний системний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації, що також дозволяє виявити і оцінити можливості організації.

Існує багато видів стратегічного аналізу, де кожен з них охоплює декілька прикладних методів і прийомів. Детально це можна розглянути на рис. 1.14)

Взагалі стратегічний аналіз це інтегруючий системний аналіз, що використовує інші види аналізу, а саме:

- Аналіз персоналу.
- Організаційний аналіз.
- Аналіз технологій.
- Фінансовий аналіз.
- Маркетинговий аналіз та інші.

Отриманні результати цього аналізу служать інструментом для визначення цільових пріоритетів.

Стратегічний аналіз макрооточення підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • аналіз інформаційних оглядів, проєктів, звітів, статистичних довідок; • економетричне моделювання; • кабінетні дослідження, різноманітні методи сегментації, збирання даних, аналізу і статистичної оцінки
Стратегічний аналіз безпосереднього оточення (галузі і конкуренції)	<ul style="list-style-type: none"> • аналіз життєвого циклу галузі; • метод сценаріїв; • методи експертних оцінок (Дельфі, мозкового штурму та ін.).
Стратегічний аналіз підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз); • аналіз вразливості підприємства; • порівняльний аналіз "цілі - план - факт - оптимізація - відхилення.
Стратегічний інвестиційний аналіз	<ul style="list-style-type: none"> • методи формування господарського портфеля; • аналіз ризиків.
Стратегічний фінансовий аналіз	<ul style="list-style-type: none"> • підготовка проєктованих фінансових звітів; • розрахунок фінансових коефіцієнтів; • діагностика (прогнозування) банкрутства.
Стратегічний аналіз	<ul style="list-style-type: none"> • аналіз життєвого циклу продукту і стратегії маркетингу; • життєвого циклу продукту і конкуренції; • впливу зацікавлених сторін.
Аналіз стратегії та прийняття стратегічних рішень	<ul style="list-style-type: none"> • аналіз ключових факторів успіху; • методи експертних оцінок; • підготовка стратегічного плану.

Рис. 1.14. Види стратегічного аналізу

На ефективність роботи медичного підприємства впливають фактори

внутрішнього та зовнішнього середовища. В таблиці 1.3. та 1.4. більш детально розглянемо фактори зовнішнього та внутрішнього впливу.

Таблиця 1.3

Зовнішнє середовище (макрооточення)

Зовнішнє середовище	Фактори
Споживачі	–географічне місцезнаходження споживача; –демографічні характеристики (вік, освіта, сфера діяльності); –соціально-психологічні характеристики; –платоспроможність населення.
Постачальники	–вартість витратних матеріалів, що постачаються; –гарантія якості матеріалів, що постачаються; –часовий графік поставки матеріалів; –обов'язок виконання умов поставки матеріалів.
Конкуренти	–наявність кваліфікованих медичних працівників; –сервіс послуг, що надаються; –вартість послуг; –реклама послуг.

Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища є загальними для всіх підприємств втілювання яких поліпшує конкурентні позиції закладу. В умовах великої конкуренції між комунальними та приватними підприємствами надає великий вибір пацієнтам, а підприємствам можливість створювати всі необхідні умови для залучення нових клієнтів. Основною умовою для цього є детальний огляд та вивчення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які несуть вплив на прийняття рішення пацієнтом, щодо вибору місця обслуговування. До цих факторів також можна віднести кваліфікацію медичного персоналу, ціноутворення на платні послуги, місце розташування, орієнтація на споживача та інше.

На конкретному прикладі підприємства КНП ММР «Міська лікарня №5» розглянемо стратегічний аналіз, складемо матрицю SWOT-аналізу.

Місія КНП ММР «Міська лікарня №5» надання медичної допомоги в стаціонарних умовах, обслуговування населення, лікування та діагностика шляхом формування довірливих відносин між фахівцем та пацієнтом , що

базується на професіоналізмі, якості та досвіді.

Таблиця 1.4

Фактори внутрішнього середовища

Внутрішнє середовище	Фактори
Кваліфікаційний склад співробітників	– постійне та безперервне підвищення кваліфікації працівників; – вміння використовувати сучасні машинні інструменти і працювати на сучасному обладнанні.
Наявність сучасних технологій та матеріалів	– можливість виконувати маніпуляції сучасними методами лікування із застосуванням найновіших технологій і матеріалів
Якість лікування та відношення до пацієнтів	– наявність програм із здійснення контролю якості лікування; – безкоштовна гарантія на виконану роботу; – асортимент послуг.
Місцезнаходження лікарні	– наявність в даному районі інших лікарень; – зручність пішохідного руху біля лікарні; – наявність поруч житлового масиву, великих торгових центрів і промислових підприємств; – близькість лікарні до зупинок громадського транспорту.
Грамотний менеджмент підприємства	– правильне розподілення фінансових, трудових і матеріальних ресурсів.

Візія КНП ММР «Міська лікарня №5» Бути номером один у рейтингу довіри пацієнтів, надаючи лише якісне лікування, постійно підвищуючи професіоналізм, вдосконалюючи сервіс, впроваджуючи інновації. Лікарня в якій цінують та поважають клієнтів та співробітників.

Наші Цінності:

- Ми виявляємо бажання слухати та чути пацієнта, надавати допомогу.
- Ми надаємо високу якість обслуговування за встановленими стандартами.
- Ми прагнемо зберегти та покращити здоров'я пацієнта, підвищити якість життя.
- Ми підтримуємо сприятливу атмосферу в колективі та взаємодію всіх співробітників як учасників загального процесу.

Основні цілі:

- Вдосконалення системи надання медичної допомоги, розширення спектру послуг та підвищити рівень задоволеності пацієнтів.
- Розвиток інновацій – придбання та введення в експлуатацію обладнання для підвищення якості послуг. Придбання нового узд апарату, так як в лікарні часто обслуговуються вагітні жінки, потрібно сучасний апарат, щоб на ранньому терміні можна було визначити стан плода.
- Створення сприятливих умов працівників для виконання своїх посадових обов'язків (забезпечення матеріальними, технічними ресурсами)
- Ефективна витрата зароблених фінансових коштів (отримати користь та подальший прибуток).
- Збільшення числа лікарів з вищою освітою до 40 років.
- Створення інформаційного простору лікарні (створення власного сайту за рахунок власних коштів для реклами своїх послуг через мережу) для інформування населення.
- Оптимізація діяльності лікарні а саме скорочення непродуктивних витрат, надання послуг на договірних засадах, надання в оренду вільних приміщення.
- Дотримання стандартів та порядків надання медичної допомоги.

Результати SWOT-аналізу КНП ММР «Міська лікарня №5» наведено в табл. 1.5.

Проаналізувавши таблицю SWOT- аналізу КНП ММР «Міська лікарня №5» ми бачимо що основними сильними сторонами лікарні є високий рівень та сертифікація спеціалістів, безкоштовне надання медичних послуг та платні послуги за низькою ціною і високою якістю. Також в нашій лікарні є наявність таких послуг, як проходження щорічного профілактичного огляду, проходження водійської комісії. КНП ММР «Міська лікарня №5» має власне пологове та інфекційне відділення та може обслуговувати людей з ближніх районів. Одним із основних факторів є вдале розташування лікарні з вдалою інфраструктурою та транспортною розв'язкою.

Таблиця 1.5

Складаємо таблицю (матрицю) SWOT- Аналізу

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень підготовки кадрів 2. Сертифікація спеціалістів 3. Вдале місце розташування з розвинутою інфраструктурою 4. Безкоштовне надання медичної допомоги 5. Низька цінова політика на платні послуги 6. Співпраця зі страховими компаніями 7. Використання сучасних методів лікування та стандартів 8. Високі показники діяльності стаціонару 9. Комп'ютеризація робочих місць 10. Постійне підвищення якості медичного обслуговування 11. Наявність сучасного інфекційного відділення 12. Наявність власного пологового відділення 13. Конкурентоздатність 14. Наявність унікальних послуг 15. Підтримка профсоюзу 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність єдиного інформаційного простору 2. Обмежене фінансування 3. Низький рівень сервісу 4. 50% персоналу пенсійного віку 5. Низька заробітна плата у медичних працівників 6. Недостатня кількість та застаріле лікувально-діагностичне обладнання 7. Відсутність житла у молодих спеціалістів 8. Потреба приміщень у ремонті
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість обслуговувати ближні райони 2. Масова житлова забудова поблизу лікарні 3. Розвиток нових медичних послуг 4. Збільшення персоналу 5. Зростання рівня народжуваності 6. Залучення лікарів окремих спеціальностей для консультативної роботи в лікарні за сумісництвом 7. Покращення забезпеченості закладу 8. Сприяння зацікавлених сторін щодо збільшення фінансових впливань. 9. Збільшення пакетів послуг за вигідною ціною 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження доходу населення 2. Економічна криза 3. Можливість появи конкурентів 4. Плинність персоналу 5. Збільшення навантаження на медичний персонал 6. Недостатня забезпеченість засобами медичного призначення та лікарськими засобами. 7. Дороговартісне впровадження інноваційних методів лікування та діагностики

За рахунок розвинутого транспортного сполучення лікарня має можливість обслуговувати пацієнтів з ближніх районів і сіл, так як люди не

мають проблем щоб швидко дістатися лікарні. Щоб розвинути нові послуги у лікарні, спеціалісти можуть пройти додаткові навчання так як мають на це гідну кваліфікацію і високі розумові здібності. Так як наш заклад конкурентоздатний, можна залучати спеціалістів для роботи в лікарні за сумісництвом, наприклад лікарня немає штатного лікаря гастроентеролога. Щоб збільшити пакети послуг за вигідною ціною можна об'єднати послуги в спеціальний пакет за приємною ціною і дешевше ніж придбати ці послуги окремо.

Слабка сторона така як відсутність єдиного інформаційного простору може з легкістю стати сильною стороною закладу, спочатку власними силами можна розробити інформаційні стенди де хоча б коли пацієнт прийшов у лікарню міг ознайомитися з переліком послуг та спеціалістами які працюють у закладі, також треба створити власний сайт на якому не виходячи з дому пацієнт може знайти важливу інформацію (перелік послуг, фахівців, геолокація, номери телефонів для запису на прийом, графік роботи і т.д). Обмежене фінансування можливо виправити за допомогою платних послуг у лікарні, залучення інших спеціалістів яких немає в штаті лікарні, збільшення медичних послуг, сприяння зацікавлених сторін щодо збільшення фінансових впливань. Низький рівень сервісу можна покращити якщо мотивувати співробітників, та зробити спеціальні умови для людей з обмеженими можливостями, зменшити черги в реєстратурі щоб записатися на прийом, можна зробити свою програму для запису через мережу Інтернет або поставити спеціальний термінал у холі для запису. Відсутність молодого персоналу можна виправити тільки гарною зарплатнею та наданням житла для спеціалістів з інших міст. Відсутність ремонту в приміщеннях таке лікарня може зробити власними силами за кошти від платних послуг не обов'язково робити щось дуже сучасне головне щоб воно було нове та чисте.

Щоб лікарні перетворити загрози на можливості перше треба зробити свій сайт та рекламу своїх послуг. Плинність кадрів можна виправити мотивацією та заохочення лікарів, преміями за сумлінну роботу, підтримка

профсоюзу забезпечення співробітників путівками для відпочинку з сім'єю та організація дозвілля своїх співробітників. Пошук державних програм або місцевих програм для придбання нового обладнання.

Проаналізувавши SWOT-Аналіз можна дійти до висновку що КНП ММР «Міська лікарня №5» має високваліфікованих, сертифікованих спеціалістів . Платні послуги лікарні мають низьку ціну але високу якість надання послуг за рахунок постійного підвищення якості обслуговування.

Наявність сучасного інфекційного відділення з палатами підвищеного комфорту дозволяє лікарні приймати більше пацієнтів та мати високий рівень денного стаціонару. Сервіс лікарні постійно удосконалюється. За рахунок вигідного розміщення лікарня може обслуговувати більше пацієнтів.

Висновки до розділу 1

1. Управління закладом – це діяльність направлена на координацію підрозділів закладу та працівників , створення вигідної взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища для результативного здійснення роботи з ціллю реалізації спільної мети закладу. Для досягнення мети підприємству треба дотримуватися системи: планування, організації, мотивування, керування та контролю.

2. Існує велика кількість класифікацій принципів, вони виступають як правила та норми в управлінській діяльності. Кожне підприємство обирає саме для себе вигідний принцип, яким активно користується для досягнення цілей підприємства. В Україні створено потужну законодавчу-правову базу, яка складає основу управління діяльністю медичного закладу. Всі керівники та підлеглі , виконуючи різні приписи потрібно посилатися на відповідні норми законодавства. Організаційні структури управління підприємства поділяються на: лінійна, дивізійна , лінійна-функціональна, лінійна-штабна, матрична, функціональна. Щоб правильно підібрати тип організаційної структури управління, потрібно скористатися такими методами: експертно-аналітичний

метод, метод організаційного моделювання, метод аналогій, метод структуризації цілей.

3. КНП ММР «Міська лікарня №5» займає дуже важливе місце серед лікарень міста Миколаїв. Кожного дня там обслуговується велика кількість пацієнтів не лише з самого міста, а й з ближніх районів. 18 грудня 2020 на території КНП ММР «Міська лікарня №5» відкрили сучасний корпус модульного типу для лікування пацієнтів з інфекційними захворювання, вартість проекту 155 млн. грн. Корпус модулю типу для лікування інфекційних захворювань являється показовим та унікальним не тільки для Миколаєва але й для України.

4. Результати SWOT-аналізу свідчать, що КНП ММР «Міська лікарня №5» має високваліфійованих та сертифікованих спеціалістів. Платні послуги лікарні мають низьку ціну при високій їх якості. Наявність сучасного інфекційного відділення з палатами підвищеного комфорту дозволяє лікарні приймати більше пацієнтів та мати високий рівень денного стаціонару. Сервіс лікарні постійно удосконалюється. За рахунок вигідного розміщення лікарня може обслуговувати більше пацієнтів.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КНП ММР «МІСЬКА ЛІКАРНЯ №5»

2.1. Загальна характеристика КНП ММР «Міська лікарня №5» та системи управління

Міська лікарня № 5 це багатoproфільний лікувальний заклад , який обслуговує населення Корабельного району міста Миколаєва та ближній район міста Вітовський . Лікарня має стаціонар, лікувально діагностичне відділення , власне пологове та інфекційне відділення . Директор закладу – «Заслужений лікар України» Терентьєва О.В.

Лікарня знаходиться за адресою м. Миколаїв , проспект Богоявленський 336. Чисельність персоналу: 540 осіб.

Сьогодні КНП ММР «Міська лікарня №5» здійснює такі послуги :

1. Стаціонарну допомогу за такими спеціальностями: терапія(проводять лікування захворювань органів дихання , органів травлення , органів сечовидільної системи , ендокринні захворювання , алергічні захворювання та інші), кардіологія (лікування ішемічних хвороб серця , артеріальної гіпертензії, хронічної серцевої недостатності та інші), неврологія (надають допомогу хворим з гострим порушенням мозкового кровообігу та його наслідками), гінекологічне (надають всі види ургентної допомоги в тому числі хірургічна допомога), хірургічне (ниркова коліка, кровоточивий геморої, апендицит, кровотечі шлункові-кишкового тракту та інші), травматологія (лікування переломів та травм).

2. Поліклінічне відділення здійснює допомогу за такими спеціальностями: кардіологія, неврологія, ендокринологія, психіатрія, хірургія, терапія, дерматовенерологія, травматологія, отоларингологія, офтальмологія, урологія, гінекологія). Основні напрямки роботи поліклініки це консультація хворих за направленням сімейних лікарів, щорічний профілактичний огляд працівників установ та підприємств, лікувально-діагностична робота.

3. Лікарня має лікувально-діагностичне відділення яке надає такі

послуги: Узд (вагітності на будь-якому терміні, серця, нирок, черевної порожнини, органів малого тазу, молочних залоз та інші), функціональну-діагностику (ЕКГ, добовий моніторинг, реоенцефалографію, реовазографія, спірометрію та інші), ендоскопічні обстеження (колоноскопія, бронхоскопія та інші.), лазеротерапевтичні процедури , що добре впливає на покращення та прискорення лікування захворювань, також в лікарні є кабінет лікувальної фізкультури де проводять заняття по реабілітації пацієнтів, корекція сколіозу та заняття на дошці Євмінова і багато іншого.

4. Клініко-діагностична лабораторія проводить великий спектр досліджень : гінекологічні мазки, сеча, капілярна кров, венозна кров, плазма та інше.

5. Рентгенологічне відділення надає обстеження грудної клітини, обстеження при переломі кінцівок. Комп'ютерна томограма проводять обстеження усіх органів. Суть полягає в тому, що виконання окремих функцій та конкретних питань покладається на фахівців, тобто кожен орган управління (або виконавець) спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності. В організації, як правило, фахівці одного профілю об'єднуються у спеціалізовані структурні підрозділи (відділи), наприклад плановий відділ, бухгалтерію і т. д.

В структурі КНП ММР «Міська лікарня №5» є стаціонар на 385 ліжок соматичного профілю, що у свою чергу складається з:

Відділення №1 (терапевтичне).

Відділення №2 (кардіологічне).

Відділення №3(неврологічне).

Відділення №4 (педіатричне) .

Відділення №5 (акушерство та гінекологія).

Відділення №6 (отоларингологічне).

Відділення №7 (хірургічне).

Відділення №8 (ортопедія та травматологія).

Відділення інфекційні захворювання.

Приймальне відділення-відділення невідкладної допомоги.

Поліклініка надає допомогу за 16 спеціальностями, працює у дві зміни, відвідувань у зміну – 1060.

Стоматологічна поліклініка – 149 відвідувань у зміну, працює в одну зміну.

Денний стаціонар складає 80 ліжок хірургічного профілю, гінекологічного, терапевтичного, кардіологічного та ЛОР-профілю.

Допоміжні лікувально-діагностичні відділення:

- відділення медичної реабілітації;
- рентгенологічне відділення;
- лікувально-діагностичне відділення;
- клініко-діагностична лабораторія;
- патологоанатомічне відділення.

Впровадження нових та ефективних методів діагностики та лікування

– хірургічне відділення: лапароскопічний метод лікування жовчнокам'яної хвороби, методика ендолімфатичного та лімфотропного введення антибіотиків та ангіотропних препаратів

- колоноскопія, бронхоскопія, комп'ютерна томографія
- кардіологічне відділення: проведено тромболітичну терапію при гострому коронарному синдромі

Структура управління КНП ММР «Міська лікарня №5» є лінійно-функціональною (рис. 2.1):

До органів управління КНП ММР «Міська лікарня №5», відносяться: директор закладу, заступник директора з економічних питань, медичний директор, заступник директора з господарської частини, головний бухгалтер, юрист-консультант, начальник відділу кадрів.

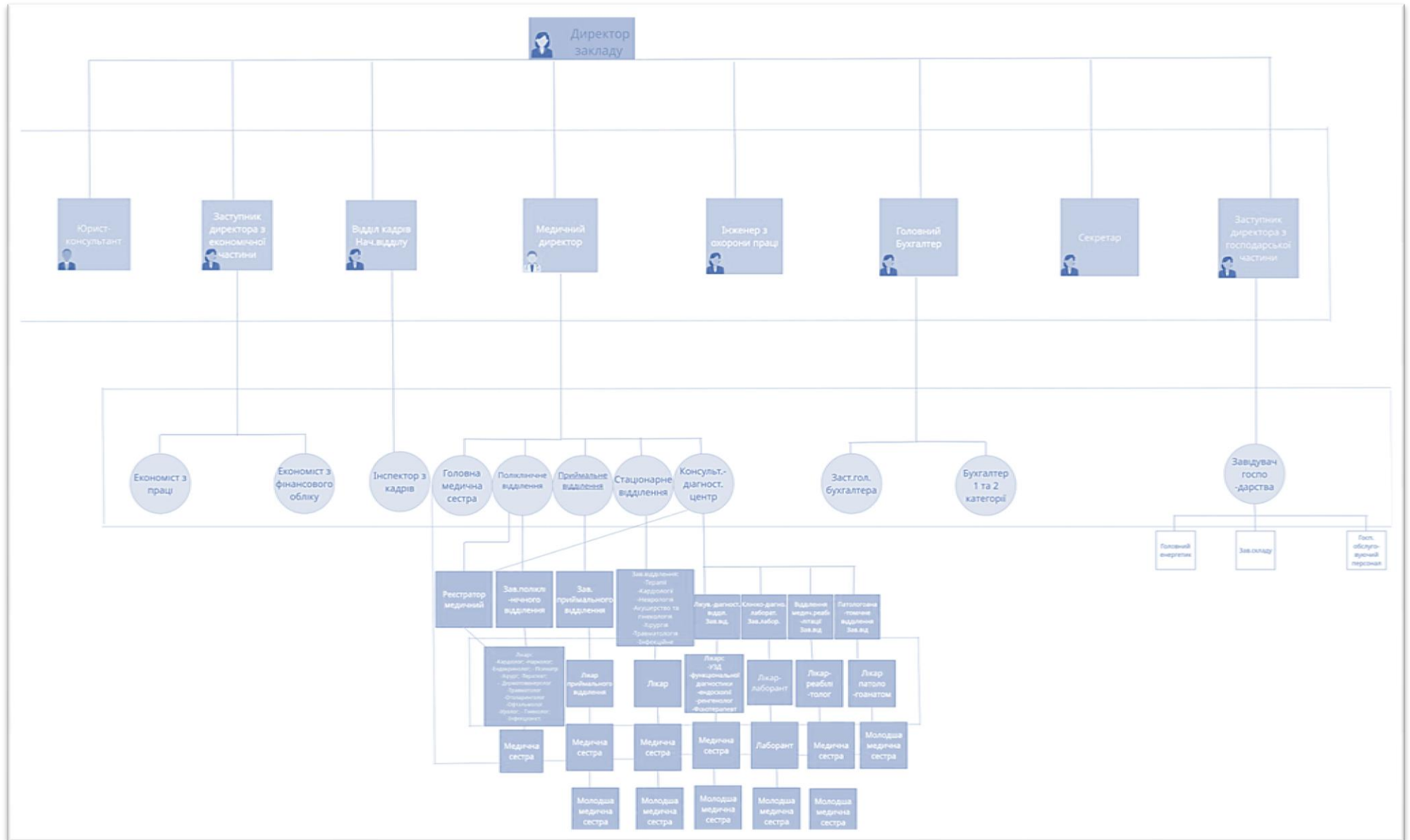


Рис. 2.1. Організаційна структура КНП МПР «Міська лікарня №5»

Основні функції органів управління КНП ММР «Міська лікарня №5»
наведено в табл. 2.1

Таблиця 2.1

Основні функції органів управління

№	Посада	Функції
1	Директора закладу	<ul style="list-style-type: none"> - Відповідає за формування та виконання показників затвердженого річного фінансового плану, організацію бухгалтерського обліку, збереження документації і звітності підприємства - Самостійно вирішує питання діяльності підприємства, крім тих, що віднесені чинним законодавством України. - Діє без доручення від імені підприємства, представляє його інтереси в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, інших організаціях, а також у відносинах з юридичними та фізичними особами - Затверджує організаційну структуру і штатний розпис, а також встановлює чисельність працівників підприємства з урахуванням показників його затвердженого річного фінансового плану. - Обирає форму і систему оплати праці, встановлює працівникам підприємства конкретні розміри тарифних ставок (посадових окладів), винагород, надбавок і доплат з дотриманням норм і гарантій, передбачених чинним законодавством України та умовами укладеного колективного договору. - Застосовує заходи заохочення та дисциплінарного стягнення до працівників підприємства. - Відповідає за оприлюднення та достовірність інформації про діяльність підприємства. - Розпоряджається коштами підприємства відповідно до чинного законодавства України з урахуванням рішень Засновника.
2	Медичний директор	<ul style="list-style-type: none"> - Заступництво директора підприємства у випадку його тимчасової відсутності. - Безпосереднє керівництво діяльністю всіх відділень, кабінетів та лабораторій підприємства. - Планування перепідготовки працівників, конференцій і семінарів. - Забезпечення щоденного контролю за якістю лікувально-діагностичного процесу. - Розробка і проведення заходів, спрямованих на: своєчасне і широке впровадження в практику нових медичних технологій, форм та методів обстеження й лікування хворих, принципів лікувально-охоронного режиму; поліпшення безпосередніх і віддалених результатів лікування; раціональне застосування в лікуванні хворих сучасних лікувальних препаратів та сучасних матеріалів; забезпечення суворого й сталого санітарно-епідеміологічного режиму. - Розробка плану роботи підприємства, правил внутрішнього розпорядку, а також актуальних інструкцій щодо діяльності медичного персоналу організації. - Проведення систематичних обходів та структурних підрозділів та допоміжних кабінетів.

Продовж. табл. 2.1

3	Функції заступника директора з економічних питань	<ul style="list-style-type: none"> - Очолює підготовку проектів перспективних і річних планів. - Забезпечує проведення економічного аналізу всіх видів діяльності підприємства і своєчасну розробку заходів щодо ефективного використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, прискорення зростання продуктивності праці, зниження собівартості продукції, підвищення рентабельності виробництва, збільшення фінансової віддачі і прибутку, усунення витрат і нераціональних витрат. - Забезпечує доведення затверджених планів до структурних підрозділів. - здійснює керівництво діяльністю планово-економічного відділу. - Приймає участь у здійсненні заходів робіт, послуг, закупівлі товарів в тому числі зі державні кошти так і за власні кошти лікарні. - Здійснює взаємодію зі структурними підрозділами підприємства, відповідними управліннями Миколаївської міської державної адміністрації та іншими.
4	Заступник директора з господарської частини	<ul style="list-style-type: none"> - керує господарською діяльністю лікарні - приймає матеріальні цінності, майно, меблі, інвентар. - керує роботою з благоустрою, прибирання території лікарні. – - організовує навчання, проводить інструктажі на робочому місці технічного та обслуговуючого персоналу. - отримує відповідно до поданих заявок спецодяг, спецвзуття та інші засоби індивідуального захисту для працівників.
5	Головний бухгалтер	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечує ведення бухгалтерського обліку, дотримуючись всіх нормативних документів. - забезпечує законність, своєчасність і правильність оформлення документів. - здійснює контроль розрахунків і платіжних зобов'язань, витрати фонду заробітної плати, за встановленням посадових окладів працівникам підприємства, проведенням інвентаризацій основних коштів. - проводить облік витрат лікарні, розрахунок собівартості послуг. - контролює перерахування податків та інших платежів до бюджету.
6	Начальник відділу кадрів	<ul style="list-style-type: none"> - керує роботою із забезпечення підприємства працівниками потрібних професій. - вирішує питання найму, звільнення, переведення працівників. - бере участь в організації підвищення кваліфікації працівників. - організовує табельний облік, складання і виконання графіків відпусток, вносить зміни особистої інформації працівників (народження дітей, зміна сімейного стану, досягнення пенсійного віку і т.д).

Отже, КНП ММР «Міська лікарня №5», має лінійно-функціональну організаційну структуру де лінійні ланки приймають рішення, організовують процес, а функціональні ланки допомагають готувати різні заходи, плани для

отримання кращого результату. Лікарня має багато цілей, щоб покращити вдоволеність пацієнтів та збільшити якість отриманої послуги, одною з цілей є придбання нового, високоточного обладнання для підвищення якості наданої послуги у відповідності до сучасних стандартів. Також придбавши нове обладнання лікарня може збільшити перелік послуг, для цього треба організувати постійні підвищення кваліфікації спеціалістів.

Аналіз фінансового стану підприємства залежить від великої кількості факторів: частота використання виробничих запасів, продуктивність праці робітників, ресурсів що залучені підприємством для своєї діяльності. Саме те як підприємство розпорядилось своїм капіталом залежить його прибуток, рентабельність та його конкурентоспроможність.

Основні фінансово-економічні показники діяльності КНП ММР «Міська лікарня №5» за 2019-2021 рр. наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні фінансово-економічні показники діяльності КНП ММР «Міська лікарня №5» за 2019-2021 рр.

Показник	2019р., тис. грн	2020р., тис. грн	2021р., тис. грн	Відхилення (+, -) показника 2020 року порівняно з 2021 роком	
				абсолют.	відносне
1. Капітал станом на кінець року, тис. грн.:	35991	189778	235036	45258	23,85
в т.ч. 1.1. власний капітал:	35226	62574	95797	33223	53,09
1.1.1. Статутний + додатковий капітали	57247	45005	70506	25501	56,66
1.1.2. Нерозподілений прибуток	22021	17569	25291	7722	43,95
1.2. Позиковий капітал:	765	127204	139239	12035	9,46
1.2.1. Короткостроковий позиковий капітал	765	14430	22267	7837	54,31
1.2.2. Довгостроковий позиковий капітал	0	112774	116972	4198	3,72
2. Майно станом на кінець року	35991	189778	235036	45258	23,85
2.1. Необоротні активи	30233	140722	182415	41693	29,63
2.2. Оборотні активи:	5758	49056	52621	3565	7,27
2.2.1. Запаси	5211	14758	18819	4061	27,52
2.2.2. Дебіторська заборгованість	127	127	632	478	310,39

Продовж. табл. 2.2

2.2.3. Грошові кошти та поточні фінансові інвестиції	406	34144	33155	-989	-2,90
3. Економічні показники:					
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	641	97932	108304	10372	10,59
3.2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	34891	91976	94576	2600	2,83
3.3. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	0	29385	7722	-21663	-73,72
3.4. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	0	29385	7722	-21663	-73,72
3.5. Рентабельність (збитковість) обороту, %	0	30,01	7,13	-22,88	-76,24
4. Трудові ресурси:					
4.1. Середньоспискова чисельність працюючих, осіб	611	605	544	-61	-10,08
4.2. Річний фонд оплати праці, тис. грн.	22025	55437	66017	10580	19,08
4.3. Середньомісячна заробітна плата, тис. грн.	3	7,64	10,11	2,48	32,44
4.4. Продуктивність праці, тис. грн./ особу	1,05	161,87	199,09	37,22	22,99
5. Фінансові коефіцієнти:					
5.1. Автономії	0,98	0,33	0,41	0,08	23,61
5.2. Маневрування	0,14	0,55	0,32	-0,24	-42,74
5.3. Фінансового ризику	0,02	2,03	1,45	-0,58	-28,50
5.4. Абсолютної ліквідності	0,53	2,37	1,49	-0,88	-37,07
5.5. Покриття	7,53	3,40	2,36	-1,04	-30,49

Проаналізувавши дані табл. 2.2, можна дійти висновків. Капітал підприємства в 2021 році зріс. Так само як і власний капітал, що поступово зростає в результаті чого підприємство на даний час має прибутки.

Проаналізувавши фінансові коефіцієнти, то можна дійти висновку, що більшість показників є стабільними, як і результати діяльності медичного закладу. Звичайно деякі показники відхиляються від нормативних значень, але це не має негативного впливу на загальну діяльність підприємства. Можна дійти висновку, що показники мають позитивний вплив.

Представлено динаміку змін капіталу КНП ММР «Міська лікарня №5» за

2019р. - 2021р. на рис. 2.1

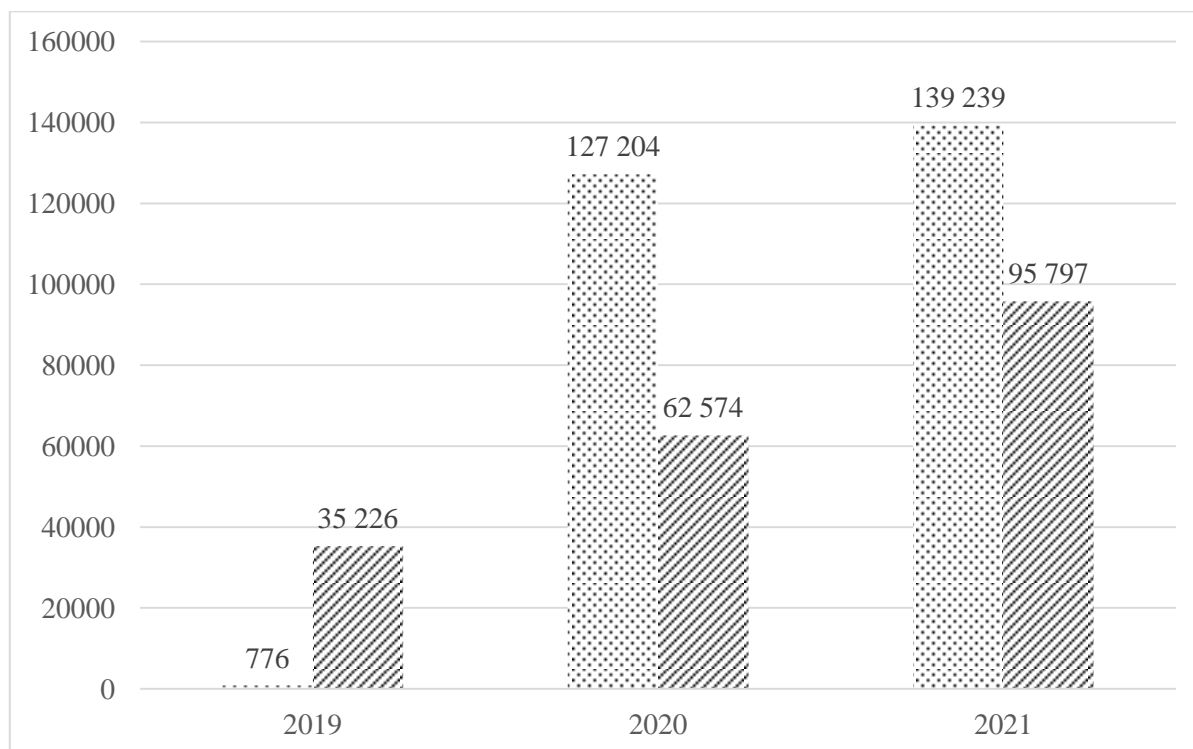


Рис. 2.1. Динаміка змін капіталу КНП ММР «Міська лікарня №5» за 2019-2021 рр., тис. грн..

1- Власний капітал.

2- Позиковий капітал.

За 2019р. - 2021р. можна дослідити показники заборгованості фірми та частки власного капіталу. Згідно з рисунком 2.1 можна зробити висновок власний капітал в порівнянні 2020 з 2019 роком збільшився на 126428 тис., в той час як в 2021 в порівнянні з 2020 роком він збільшився на 12035 тис. Тоді як показники позикового капіталу в 2020 році збільшився на 27 348 в порівнянні з 2019 роком, також показник позикового капіталу мав тенденцію до збільшення на 33 223 тис відносно показників 2021 в порівнянні з 2020 роком.

Зміни активів підприємства за 2019р. - 2021р. можна прослідкувати на рис. 2.2.

Збільшення необоротних активів можна дослідити на рис. 2.2 також оборотні активи мають позитивну тенденцію до збільшення, що доводить нам що діяльність підприємства стабільна.

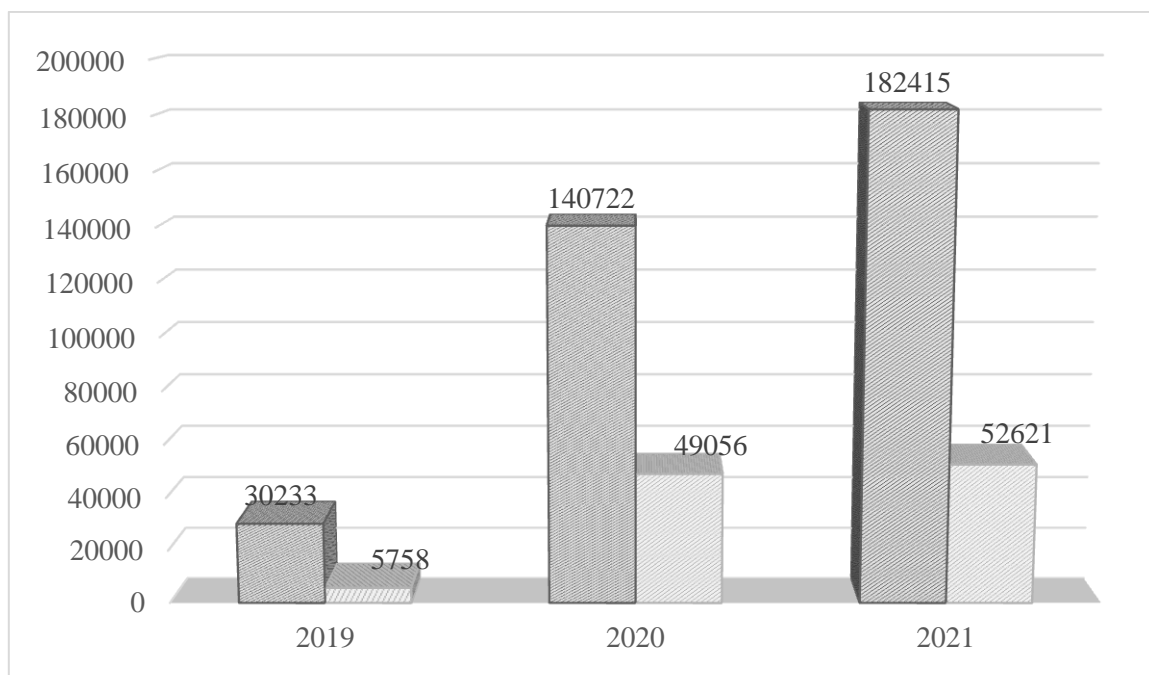


Рис. 2.2 Динаміка змін активів КНП ММР «Міська лікарня №5» за 2019-2021 рр., тис. грн.

- 1- Необоротні активи.
- 2- Оборотні активи.

Розглядаючи рис 2.3. можна дійти висновку, що динамічні зміни необоротних активів збільшилися в 2021 році на 41 693 тис, дивлячись на показники попереднього 2020 року, а також ми бачимо зміни показників оборотних активів лікарні на 3 565 тис. в 2021 порівнюючи показники 2020 року. Отже можна сказати, що діяльність медичного закладу покращується з кожним роком.

Зміни динаміки основних показників фінансових результатів КНП ММР «Міська лікарня №5» за 2019р. - 2021р. представлено на рис. 2.3. Отже ми бачимо збільшення чистого доходу кожний рік, а саме в 2021 році цей показник збільшився з 97 932 до 108 304 тис. , а це є позитивною динамікою у розвитку підприємства. Збільшення собівартості продукції означає, що лікарня постійно удосконалює якість наданих пацієнту послуг, покращую сервіс, саме тому показник в 2021 році збільшився. Показник чистого прибутку в 2020 зріс на 29 385 тис, але 2021 році він знизився в порівнянні з 2020 роком.

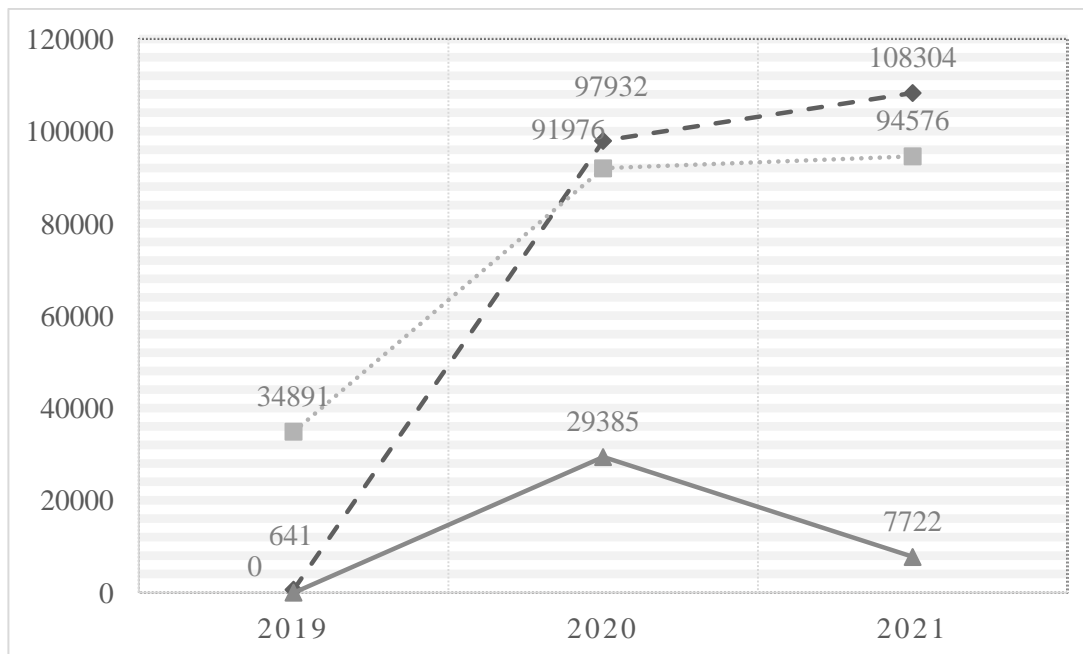


Рис. 2.3 Зміни динаміки основних показників фінансових результатів КНП ММР «Міська лікарня №5» за 2019-2021 рр., тис. грн.

1- Чистий дохід.

3 - Чистий прибуток/

2- Собівартість.

Проведені розрахунки фінансових коефіцієнтів можна графічно показати на рис. 2.4.

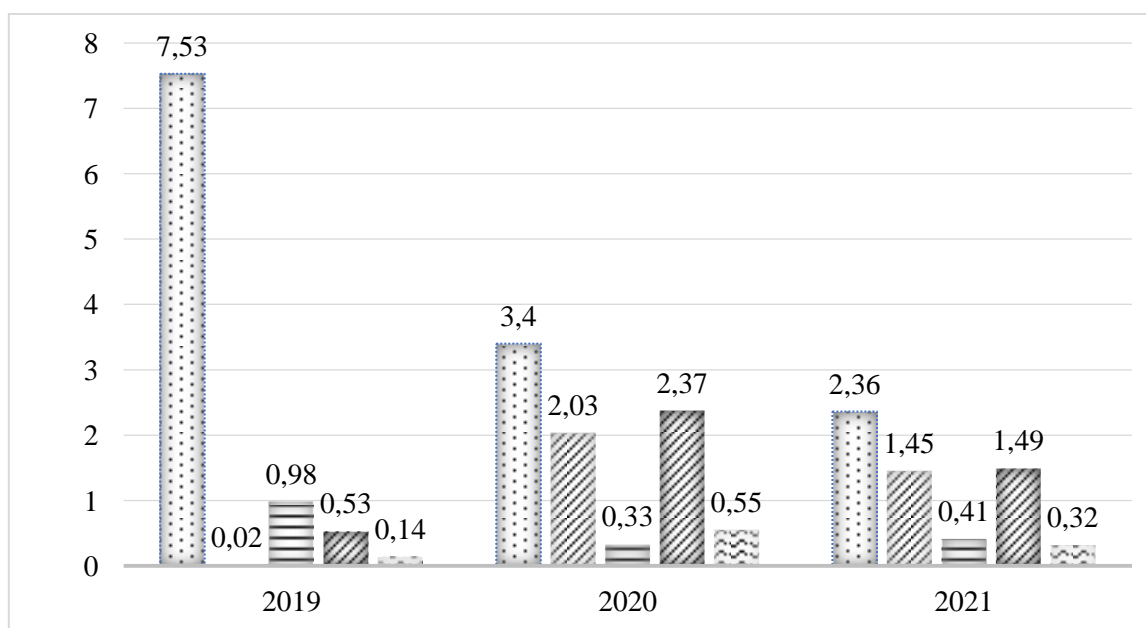


Рис. 2.4 Динаміка змін фінансових коефіцієнтів КНП ММР «Міська лікарня №5» за 2019-2021 рр.

- 1- Коефіцієнт маневрування.
- 2- Коефіцієнт абсолютної ліквідності.
- 3- Коефіцієнт автономії.
- 4- Коефіцієнт фінансового ризику.
- 5- Коефіцієнт покриття.

В цілому проаналізувавши фінансовий стан підприємства можна зробити висновок про зростання чистого прибутку, власного капіталу та активів. Щоб медичний заклад мав стабільні фінансові показники та покращував свою діяльність, потрібно постійно шукати нові джерела фінансування. На даний час підприємство функціонує задовільно та має можливості для подальшого розвитку та покращення стану.

2.2. Аналіз фінансового стану підприємства

Щоб проаналізувати бізнес проведемо діагностику розрахунку показників ефективності діяльності підприємства. Фінансовий аналіз підприємства характеризується системою показників, що відбивають стан капіталу в процесі його кругообігу і здатність компанії фінансувати свою діяльність.

Аналіз фінансового стану підприємства включає : структури майна та структури капіталу; розрахунки фінансової стійкості; ліквідність; оцінка ефективності діяльності.

Фінансову спроможність можна охарактеризувати ступінь фінансової незалежності закладу щодо розпорядження власним майном та його використання. Це можна охарактеризувати за критеріями: покриттям фінансових обігових коштів; можливість закладу покрити негайні обв'язки активами); часткою своїх або стабільних коштів у спільних джерелах фінансування. Ліквідність – це можливість активу змінитись на кошти за короткий час без зниження ціни. Показники ліквідності балансу КНП ММР «Міська лікарня №5» наведено в табл. 2.3

Таблиця 2.3

Показники ліквідності балансу КНП ММР «Міська лікарня №5» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Стаття активу	2019р.	2020р.	2021р.	Пасиви	2019р.	2020р.	2021р.	Надлишок (+), нестача (-) платіжних коштів у		
								2019 р.	2020 р.	2021 р.
1. Найбільш ліквідні активи, А1	406	34144	33155	1. Поточні зобов'язання за розрахунками (П ₁)	765	187	655	-359	33957	32500
2. Активи, що швидко реалізуються, А2	127	154	632	2. Короткострокові кредити банків і позики (П ₂)	0	14243	21612	127	-14089	-20980
3. Активи, що повільно реалізуються, А3	5225	14758	18834	3. Довгострокові зобов'язання (П ₃)	0	112774	116972	5225	-98016	-98138
4. Активи, що важко реалізуються А4	30233	140722	182415	4. Постійні пасиви (П ₄)	35226	62574	95797	-4993	78148	86618
Баланс	35991	189778	235036	Баланс	35991	189778	235036	X	X	X

Баланс вважають абсолютно ліквідним, якщо $A1 \geq П1$, $A2 \geq П2$, $A3 \geq П3$, $A4 \leq П4$. Як видно з табл. 2.3 в 2019 році $A1 \leq П1$, $A2 \leq П2$, $A3 \geq П3$, $A4 \leq П4$, в 2020 році $A1 \leq П1$, $A2 \leq П2$, $A3 \geq П3$, $A4 \geq П4$, в 2021 році $A1 \leq П1$, $A2 \leq П2$, $A3 \geq П3$, $A4 \leq П4$.

Таким чином, аналізуючи баланс ліквідності знизився, таку тенденцію можна спостерігати з кожним роком, це означає що на даний час підприємство не має залишків ліквідності.

Розглянемо коефіцієнти ліквідності у наступній таблиці (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз ліквідності КНП ММР «Міська лікарня №5» за 2019-2021 рр.

Показник	Джерело інформації	2019 р.	2020р.	2021р.	Відхилення +/-2020 р. від 2021 р.
1. Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	$\frac{\phi.1, p.1195}{\phi.1, p.1695}$	7,53	3,40	2,36	-1,04
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл)	$\frac{\phi.1, p.1195 - p.1100 - p.1110}{\phi.1, p.1695}$	0,72	2,38	1,52	0,86
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	$\frac{\phi.1, p.1160 + p.1165}{\phi.1, p.1695}$	0,53	2,37	1,49	-0,88
4. Власні оборотні кошти (ВОК)	$\phi.1, p. 1495 - \phi.1, p.1095$	4993	-78148	-86618	-8470
5. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами (Квок)	$\frac{\phi.1, p.1495 - p.1095}{\phi.1, p.1195}$	0,87	-1,59	-1,65	-0,05
6. Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними оборотними коштами (Кзвок)	$\frac{\phi.1, p.1495 - p.1095}{\phi.1, p.1100 + 1110}$	0,96	5,30	4,60	0,69
7. Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів (Кман _{вок})	$\frac{\phi.1, p.1165}{\phi.1, p.1495 - \phi.1, p.1095}$	0,08	-0,44	-0,38	0,05
8. Коефіцієнт покриття запасів (Кпокр.зап)	$\frac{\phi.1, p.1495 - p.1095 + p.1600 + p.1615}{\phi.1, p.1100 + p.1110}$	0,96	-5,29	-4,60	0,69

Наведені розрахунки показали, що ліквідність зменшується наглядно

динаміку основних показників ліквідності КНП ММР «Міська лікарня №5» за 2019р. - 2021р. можна розглянути на рис. 2.5.

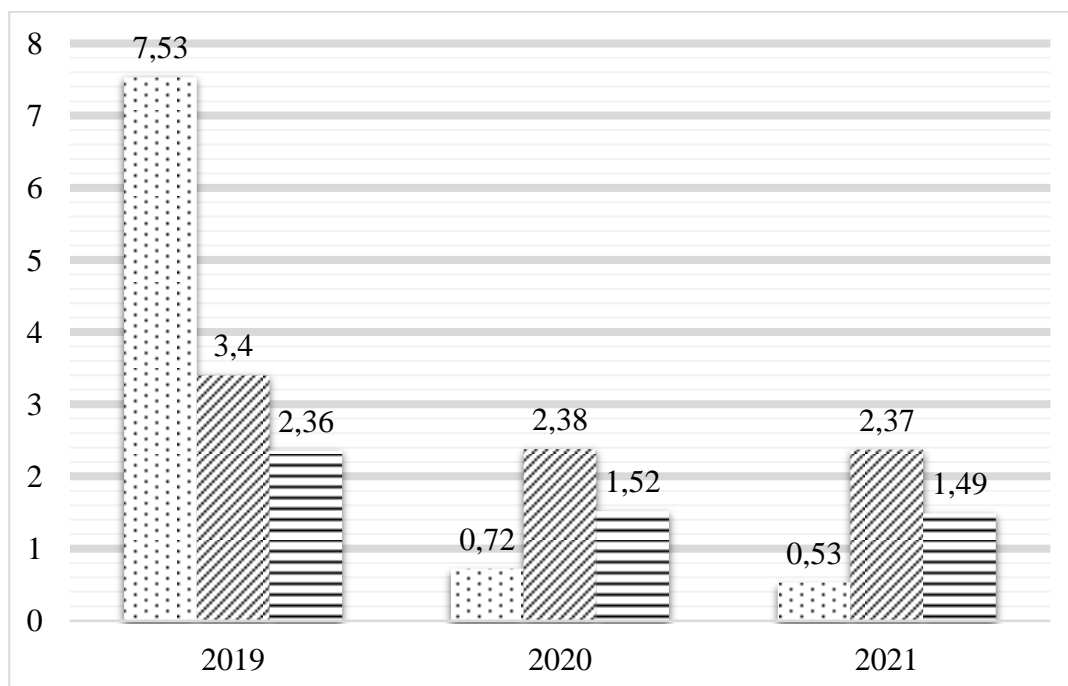


Рис. 2.5. Динаміка показників ліквідності КНП ММР «Міська лікарня №5» за 2019-2021 рр.

- 1- Коефіцієнт поточної ліквідності.
- 2- Коефіцієнт швидкої ліквідності.
- 3- Коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Якщо розглянути рисунок 2.5 показників ліквідності, можна зробити висновок, що динаміка коефіцієнтів йде на зменшення.

В табл. 2.5 наведено динаміку абсолютних показників фінансової стійкості КНП ММР «Міська лікарня №5» за 2019р. - 2021р.

Проаналізувавши данні таблиці, можна сказати про збільшення довгострокових зобов'язань в 2020 в порівнянні з 2019 на 112774 тис., та в 2021 році порівняно з 2020 на 4198 тис. Загальна сума основних джерел фінансування запасів мала коливання в своїх показниках, спочатку вони збільшувалися, а потім зменшилися. Показник запасів лікарні, має позитивну динаміку змін, тобто в 2020 році збільшився на 9574 тис відносно 2019 року, а в

2021 році зріс на 4063 тис. порівняно з 2020 роком.

Таблиця 2.5

Динаміка абсолютних показників фінансової стійкості КНП ММР «Міська лікарня №5» за 2019-2021 рр.

Показник	Джерело інформації	2019 рік, тис. грн	2020 рік, тис.грн	2021 рік, тис.грн	Відхилення (+, -) показника 2020 р. порівняно з 2021 р.	
					тис.грн.	%
1. Постійні пасиви (ПП)	р. 1495	35226	62574	95797	33223	53,09
2. Активи, що важно реалізуються (А _{ВР})	р. 1095	30233	140722	182415,0	41693	29,63
3. Власні обігові кошти (ВОК)	ПП - А _{ВР}	4993	-78148	-86618	-8470	10,84
4. Довгострокові зобов'язання (ДЗ)	р.1595	0	112774	116972,0	4198	3,72
5. Наявність постійних та довгострокових пасивів для фінансування запасів	ВОК + ДЗ	4993	34626	30354	-4272	-12,34
6. Короткострокові кредити банків (КК)	р. 1600	0	0	0	0	0
7. Загальна сума основних джерел фінансування запасів	ВОК + ДЗ + КК	4993	34626	30354	-4272	-12,34
8 Запаси (З)	р. (1100 + 1110)	5211	14758	18819	4061	27,52
9. Надлишок (нестача) власних обігових коштів	ВОК - З	-218	-92906	-105437	-12531	13,49
10. Надлишок (нестача) власних обігових коштів та довгострокових зобов'язань	ВОК + ДЗ - З	-218	19868	11535	-8333	-41,94
11. Надлишок (нестача) основних джерел фінансування запасів	ВОК + ДЗ + КК - З	-218	19868	11535	-8333	-41,94

З таблиці 2.6 видно, що лікарня у 2019 році була у кризовому фінансовому стані. В наступних роках ситуація трохи поліпшилася. КНП ММР «Міська лікарня №5» фінансовий стан характеризується вже як нормально фінансово стійкий, тобто ВОК + ДЗ – З більше 0.

Таблиця 2.6

Типи фінансової стійкості підприємства

Абсолютна фінансова стійкість	Нормальна фінансова стійкість	Нестійкий фінансовий стан	Кризовий фінансовий стан
$ВOK - 3 \geq 0$	$ВOK - 3 < 0$	$ВOK - 3 < 0$	$ВOK - 3 < 0$
$ВOK + ДЗ - 3 \geq 0$	$ВOK + ДЗ - 3 \geq 0$	$ВOK + ДЗ - 3 < 0$	$ВOK + ДЗ - 3 < 0$
$ВOK + ДЗ +$ $+ КК - 3 \geq 0$	$ВOK + ДЗ +$ $+ КК - 3 \geq 0$	$ВOK + ДЗ +$ $+ КК - 3 \geq 0$	$ВOK + ДЗ +$ $+ КК - 3 < 0$
{1, 1, 1}	{0, 1, 1}	{0, 0, 1}	{0, 0, 0}

Однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є розрахунок на власні кошти та незалежність від зовнішніх чинників фінансування. Розглянувши табл. 2.7 бачимо, що показник фінансової автономії зменшились до 0,408 у 2021 році, можна дійти до висновку, що установа не використовує свій потенціал повністю.

Таблиця 2.7

Показники фінансової стійкості підприємства КНП ММР «Міська лікарня №5» за 2019-2021 рр.

Назва показника	Нормативне значення	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення (+, -) показника 2020 р. порівняно з 2021 р.	
					абсолютне	відносне
Коефіцієнт автономії	більше 0,5	0,979	0,330	0,408	0,078	23,615
Коефіцієнт фінансової залежності	менше 0,2	1,022	3,033	2,453	-0,579	-19,103
Коефіцієнт фінансового ризику	менше 0,5	0,022	2,033	1,453	-0,579	-28,501
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	більше 0	0,142	-1,249	-0,904	0,345	-27,601
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	-	0,000	0,801	0,641	-0,160	-19,984
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	0,4	0,000	0,643	0,550	0,093	-14,520
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,6	1,000	0,357	0,450	0,093	26,168

Натомість, коефіцієнт фінансової залежності збільшився та на кінець періоду порівняно з початком звітного періоду. Коефіцієнт маневреності власного капіталу вказує, що підприємство використовує власні оборотні кошти, що може свідчити про його фінансову стабільність. Даний коефіцієнт майже відповідає нормативному значенню.

На рис. 2.6 наведено динаміку змін коефіцієнтів фінансової стійкості підприємства КНП ММР «Міська лікарня №5» за 2019-2021 рр.

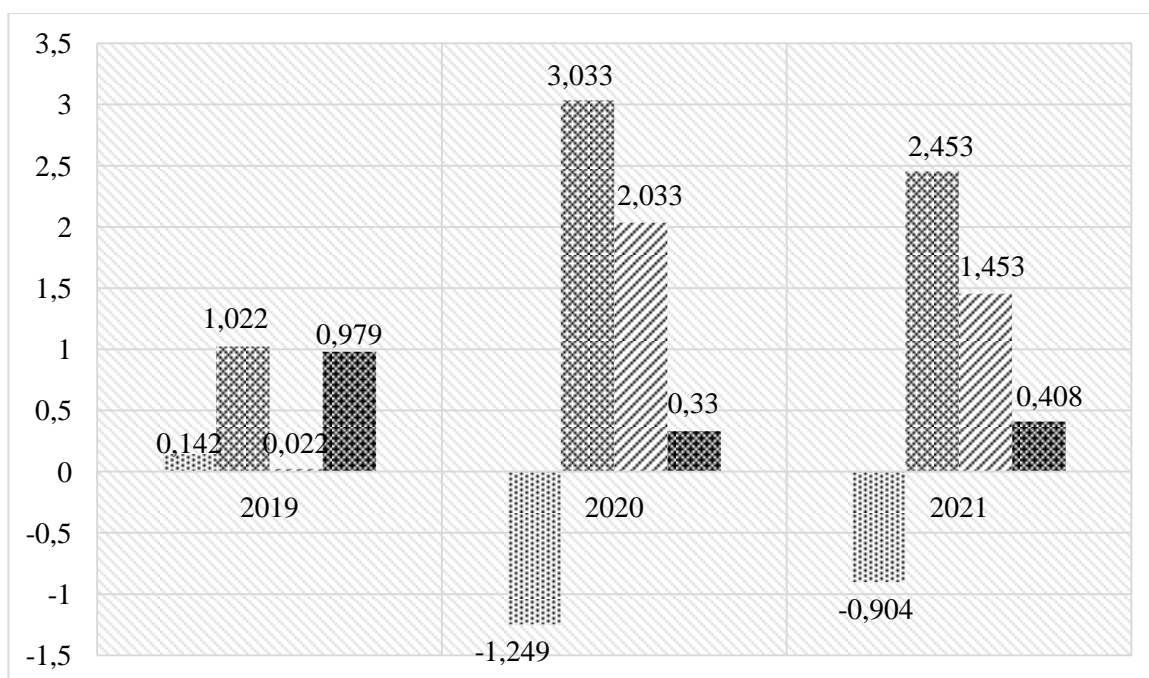


Рис. 2.6. Динаміка змін коефіцієнтів фінансової стійкості підприємства КНП ММР «Міська лікарня №5» за 2019-2021 рр.

- 1- Коефіцієнт автономії.
- 2- Коефіцієнт фінансового ризику.
- 3- Коефіцієнт фінансової залежності.
- 4- Коефіцієнт маневреності капіталу.

В наступній табл. 2.8 проведемо аналіз ділової активності КНП ММР «Міська лікарня №5» за 2019-2021 рр.

Всі коефіцієнти мають коливання в своїх показниках, деякі з них мають нормативні відхилення, але лікарня постійно контролює та аналізує свої показники в позитивній динаміці, та швидко ліквідує негативні наслідки.

Таблиця 2.8

Аналіз ділової активності КНП ММР «Міська лікарня №5» за 2019-2021 рр.

Показники	Формула для розрахунку	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення +/-2020 р. від 2021 р.
1. Коефіцієнт оборотності активів	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2000 * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1300_{II} + 1300_{K})}$	0,018	0,868	0,510	-0,358
2. Коефіцієнт оборотності основних фондів	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2000 * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1005_{II} + 1010_{II} + 1005_{K} + 1010_{K})}$	0,021	1,146	0,671	-0,475
3. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2000 * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1195_{II} + 1195_{K})}$	0,111	3,573	2,130	-1,443
4. Коефіцієнт оборотності запасів	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2000 * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1100_{II} + 1110_{II} + 1100_{K} + 1110_{K})}$	0,123	9,808	6,451	-3,357
5. Коефіцієнт оборотності готової продукції	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2000 * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1103_{II} + 1103_{K})}$	0,00	0,00	0,00	0,00
6. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2000 * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1125_{II} + \dots + 1155_{II} + 1125_{K} + \dots + 1155_{K})}$	5,047	697,025	275,583	-421,442
7. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2000 * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1495_{II} + 1495_{K})}$	0,018	2,003	1,368	-0,635
8. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2000 * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1610_{II} + \dots + 1650_{II} + 1610_{K} + \dots + 1650_{K})}$	0,838	205,739	257,254	51,515

В наступній табл. 2.9 розрахуємо періоди оборотності фінансових ресурсів КНП ММР «Міська лікарня №5» за 2019-2021 рр.

Таблиця 2.9

Періоди оборотності фінансових ресурсів КНП ММР «Міська лікарня №5» за 2019-2021 рр.

Показник	Формула для розрахунку	Напрямок позитивних змін	2019 р., дні	2020 р., дні	2021 р., дні
1. Період оборотності активів	$\frac{360}{K_A}$	>0, зменшення	20213,35	414,97	706,04
2. Період оборотності основних фондів	$\frac{360}{K_{OF}}$	>0, зменшення	16979,53	314,22	536,85
3. Період оборотності оборотних активів	$\frac{360}{K_{OA}}$	>0, зменшення	3233,82	100,75	168,99

Продовж. табл. 2.9

4. Період оборотності запасів	$\frac{360}{K_3}$	>0, зменшення	2926,61	36,70	55,80
5. Період оборотності готової продукції	$\frac{360}{K_{ГП}}$	>0, зменшення	-	-	-
6. Період оборотності дебіторської заборгованості	$\frac{360}{K_{ДВ}}$	>0, зменшення	71,33	0,52	1,31
7. Період оборотності власного капіталу	$\frac{360}{K_{ВК}}$	>0, зменшення	19783,71	179,76	263,21
8. Період обороту кредиторської заборгованості	$\frac{360}{K_{КЗ}}$	>0, збільшення	429,64	1,75	1,40

З наведеної табл. 2.10 видно, що активність підприємства має різну динаміку. Проаналізувавши дані таблиці можна побачити ефективність підприємства та як швидко обертаються фінансові ресурси. Аналіз бізнес-діяльності підприємства, можна проаналізувати роботу головних видів діяльності, можна дійти висновку та зрозуміти, як стрімко фінанси ресурси обертаються. Отже, ділова активність закладу має позитивну динаміку, завдяки чому зміцнюється фінансовий стан підприємства.

Тепер перейдемо до розрахунків показників рентабельності в табл. 2.10

Таблиця 2.10

Показники рентабельності КНП ММР «Міська лікарня №5»

за 2019р. - 2021р рр.

Показник	Формула для розрахунку	2019 р., %	2020 р., %	2021 р., %	Відхилення +/-2021 р. від 2020 р.
1. Коефіцієнт рентабельності майна	$\frac{\phi.2 \text{ р.}2350(2355) * 2}{\phi.1 \text{ р.}(1300_{П} + 1300_{К})}$	0,00	15,5	3,3	12,2
2. Коефіцієнт рентабельності капіталу	$\frac{\phi.2 \text{ р.}2350(2355) * 2}{\phi.1 \text{ р.}(1900_{П} + 1900_{К})}$	0,00	15,5	3,3	12,2
3. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$\frac{\phi.2 \text{ р.}2350(2355) * 2}{\phi.1 \text{ р.}(1495_{П} + 1495_{К})}$	0,00	46,9	8,06	38,84
4. Коефіцієнт рентабельності продаж	$\frac{\phi.2 \text{ р.}2090(2095)}{\phi.2 \text{ р.}2000}$	0,00	30,0	7,1	22,9

Продовж. табл. 2.10

5. Коефіцієнт валової рентабельності основної діяльності	$\frac{\phi.2 \text{ p.2090(2095)} * 2}{\phi.2 \text{ p.2050}}$	0,00	30,0	7,1	22,1
6. Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності	$\frac{\phi.2 \text{ p.2190(2195)}}{\phi.2 \text{ p.}(2050 + 2180)}$	0,00	15,5	3,7	11,8
7. Коефіцієнт чистої рентабельності реалізованої продукції	$\frac{\phi.2 \text{ p.2350(2355)}}{\phi.2 \text{ p.2000}}$	0,00	31,9	8,1	23,7
8. Коефіцієнт рентабельності необоротних активів	$\frac{\phi.2 \text{ p.2350(2355)} * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1095_{\text{п}} + 1095_{\text{к}})}$	0,00	20,8	4,2	16,5
9. Коефіцієнт рентабельності оборотних активів	$\frac{\phi.2 \text{ p.2350(2355)} * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1195_{\text{п}} + 1195_{\text{к}})}$	0,00	59,9	14,7	45,22

На рис. 2.7 можна побачити значення основних показників рентабельності.

По коефіцієнту рентабельності можна дізнатися на скільки є ефективним медичний заклад, адже чим вищий цей показник, тим більш ефективна діяльність всього підприємства.

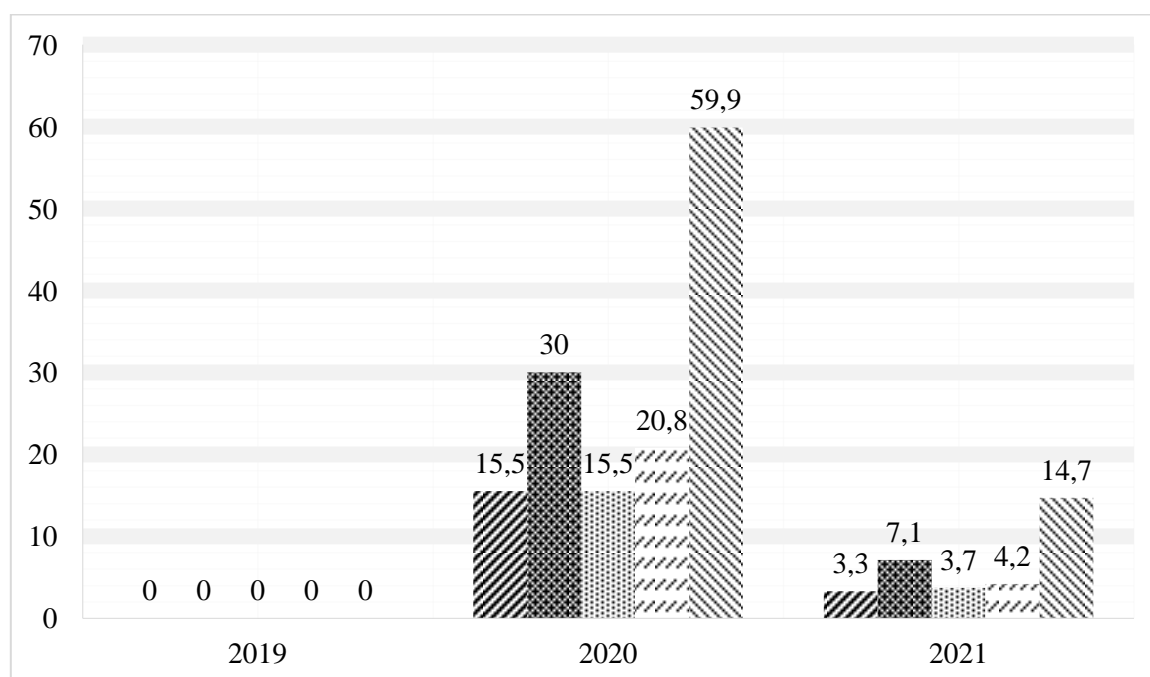


Рис. 2.7. КНП ММР «Міська лікарня №5» за 2019-2021рр., %

1- Коефіцієнт рентабельності оборотних активів.

2- Коефіцієнт рентабельності продаж.

3- Коефіцієнт рентабельності необоротних активів.

4- Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності.

Коефіцієнт показують, що 2020 рік видався дуже ефективним в діяльності лікарні, так як всі показники мають дуже високий рівень порівняно з 2019 та 2021 роком. В 2021 році коефіцієнти рентабельності трішки знизилися.

Отже, зробивши висновки фінансовий стан підприємства має мінливий характер. Наприклад ліквідність знизилась але для її покращення та фінансової стабільності треба збільшити довгострокові потоки фінансування. Також можемо бачити зміну важливих коефіцієнтів. Зміна коефіцієнта маневреності свідчить про те, що медичний заклад користується власними оборотними коштами.

2.3. Аналіз балансу та фінансових результатів

У табл. 2.11 розглянемо формування та структури активів підприємства КНП ММР «Міська лікарня №5» за 2019-2021 рр.

Таблиця 2.11

Формування та структура активів КНП ММР «Міська лікарня №5» за 2019-2021 рр.

Пасиви	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення 2020 р. від 2021 р.	
	сума, тис.грн.	част-ка, %	сума, тис. грн.	част-ка, %	сума, тис. грн.	част-ка, %	сума, тис. грн.	част-ка, %
1. Усього активів	35991	100	189778	100	235036	100,0	45258	-
2. Необоротні активи	30233	84	140722	74,15	182415	77,61	41693	3,46
3. Оборотні активи, з них:	5758	16	49056	25,85	52621	22,39	3565	-3,46
3.1. Запаси	5211	14,48	14758	7,78	18819	8,01	4061	0,23
3.2. Грошові кошти та розрахунки	547	1,52	34298	18,07	33802	14,38	-496	-3,69
3.2.1 Кошти в розрахунках	141	0,39	154	0,08	647	0,28	493	0,19
3.2.2. Грошові кошти та їх еквіваленти	406	1,13	34144	17,99	33155	14,11	-989	-3,89

Проведені розрахунки в табл. 2.11 виявили, що необоротні активи медичного закладу є головними матеріальними ресурсами. Основними

властивостями є продуктивність, цінність та можливість приносити дохід. Після аналізу показників структури активів лікарні, можна зробити висновок, що сума усіх активів значно збільшилася в 2020 майже в 6 разів в порівнянні з 2019 роком, також в 2021 році бачимо позитивну тенденцію збільшення на 45258 тис, відносно 2020 року.

На рис. 2.8 наведено зміни в структурі активів КНП ММР «Міська лікарня №5» за 2019-2021 рр.

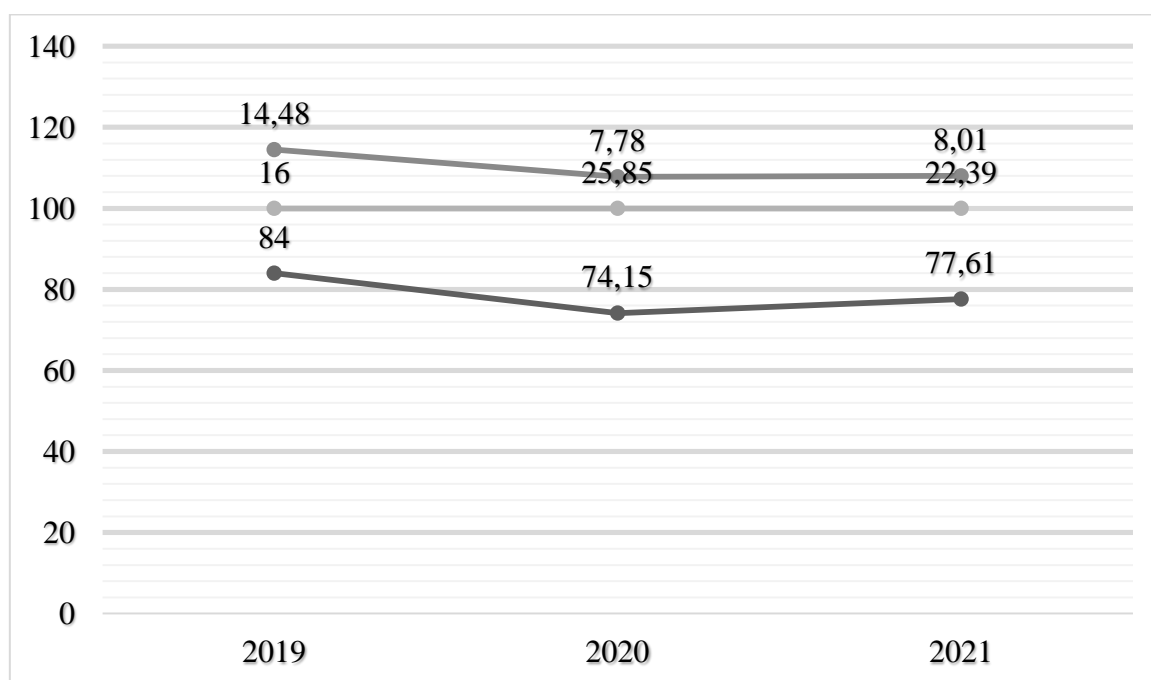


Рис. 2.8. Зміни в структурі активів КНП ММР «Міська лікарня №5» за 2019-2021 рр.

- 1- Запаси.
- 2- Оборотні активи.
- 3- Необоротні активи.

Для успішної роботи медичного закладу потрібно постійно контролювати свою діяльність. Фінансові показники є дуже важливими для медичного закладу та потенційних інвесторів також.

У табл. 2.12 розглянемо формування та структури капіталу КНП ММР «Міська лікарня №5» за 2019-2021 рр.

Таблиця 2.12

Формування та структура капіталу КНП ММР «Міська лікарня №5»

за 2019-2021 рр.

Пасиви	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення 2020 р. від 2021 р.	
	сума, тис.грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %
1. Усього пасивів	35991	100,0	189778	100,0	235036,0	100,0	45258	-
2. Власний капітал	35226	97,9	62574	33,0	95797,0	40,8	33223	7,8
2.1. Зареєстрований (пайовий) капітал	37723	104,8	37723	19,9	37723,0	16,0	0,0	-3,8
2.2. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-22021	-61,2	17569	9,3	25291,0	10,8	7722,0	1,5
2.3. Інший капітал	19524	54,2	7282,0	3,8	32783,0	13,9	25501	10,1
3. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0,0	0,0	112774	59,4	116972,0	49,8	4198,0	-9,7
4. Поточні зобов'язання	765,0	2,1	14430	7,6	22267,0	9,5	7837,0	1,9
4.1. Короткострокові кредити банків	0	0	0	0	0	0	0	0
4.2. Кредиторська заборгованість	765,0	2,1	14430	7,6	22267,0	9,5	7837,0	1,9
4.3. Інші поточні зобов'язання	0	0	0	0	0	0	0	0

Проведені розрахунки в табл. 2.12 виявили, що власний капітал закладу збільшується. В 2020 році підприємство покрило всі нерозподілені збитки які мав 2019 році, що може свідчити про те що підприємство отримує прибуток.

Показник власного капіталу може свідчити про високу фінансову стійкість медичного закладу, тому можна свідчити про його збільшення в 2021 році, порівняно з 2020 роком. Довгострокові зобов'язання спочатку в 2020 році збільшилися, а потім в 2021 році незначно зменшилися. Бачимо також збільшення поточних зобов'язань в 2019 році з показника 2,1 до показника 7,6 в 2020 році, та в 2021 році збільшився на 1,9 порівняно з 2020 роком. Так більш детально розраховані показники формування та структури капіталу в таб.2.12, де приведено оцінка всіх показників.

На рис. 2.9 наведено склад власного капіталу КНП ММР «Міська лікарня

№5» за 2019-2021 рр.

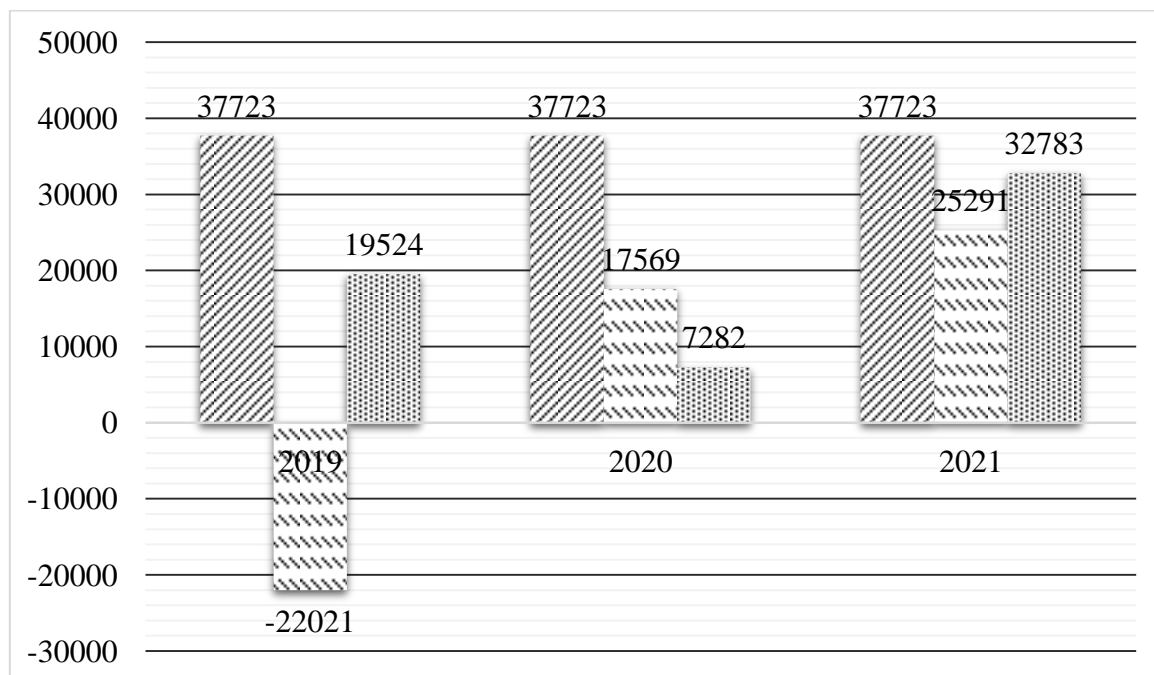


Рис. 2.9. Склад власного капіталу КНП ММР «Міська лікарня №5» за 2019-2021 рр.

- 1- Зареєстрований (пайовий капітал).
- 2- Нерозподілений прибуток (непокритий збиток).
- 3- Інший капітал.

У табл. 2.13 проведемо розрахунки основних показників фінансових результатів КНП ММР «Міська лікарня №5» за 2019р. - 2021р.

Таблиця 2.13

Основні показники фінансових результатів КНП ММР «Міська лікарня №5» за 2019-2021 рр.

Найменування	2019	2020	2021	Відхилення (+, -) показника 2020 р. порівняно з 2021 р.	
				тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	641	97932	108304	10372	10,59
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	34891	91976	94576	2600	2,83

Продовж . табл. 2.13

Валовий прибуток	0	5956	13728	7772	130,49
Інші операційні доходи	36092 -	28983	19422	-9561	-32,99
Адміністративні витрати	15164	6795	6684	-111	-1,63
Інші операційні витрати	2	37	23580	23543	63629,73
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	0	28107	2886	-25221	-89,73
Інші доходи	6749	1458	4836	3378	231,69
Інші витрати	0	180	0	-180	-100
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	0	29385	7722	-21663	-73,72
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	0	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	0	29385	7722	-21663	-73,72

Розглядаючи фінансові результати КНП ММР «Міська лікарня №5» за 2019-2021 рр. в табл. 2.13 спостерігається збільшення прибутку підприємства. Для забезпечення фінансової стабільності та ліквідності необхідно збільшити частку довгострокових джерел фінансування.

У результаті всіх цих змін підприємство отримало постійний прибуток.

Висновки до розділу 2

1. КНП ММР «Міська лікарня №5» має лінійно-функціональну організаційну структуру, де лінійні ланки приймають рішення, організовують процес, а функціональні ланки допомагають готувати різні заходи, плани для отримання кращого результату. Лікарня має багато цілей, щоб покращити задоволеність пацієнтів та збільшити якість отриманої послуги, одною з цілей є придбання нового, високоточного обладнання для підвищення якості наданої послуги у відповідності до сучасних стандартів. Також придбавши нове обладнання лікарня може збільшити перелік послуг, для цього треба організувати постійні підвищення кваліфікації спеціалістів. Проаналізувавши фінансові коефіцієнти, то можна дійти висновку, що більшість показників є стабільними, як і результати діяльності медичного закладу. Звичайно деякі показники відхиляються від нормативних значень, але це не має негативного

впливу на загальну діяльність підприємства.

2. Однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є розрахунок на власні кошти та незалежність від зовнішніх чинників фінансування. Показник фінансової автономії зменшився до 0,408 у 2021 році. Установа не використовує свій потенціал повністю. Коефіцієнт маневреності власного капіталу вказує, що підприємство використовує власні оборотні кошти, що може свідчити про його фінансову стабільність. Отримання прибутку медичним закладом дозволяє забезпечити розширення своєї діяльності.

3. Активи медичного закладу є головними ресурсами. Основними властивостями є продуктивність, цінність та можливість приносити дохід. Після аналізу показників структури активів лікарні, можна зробити висновок, що сума усіх активів значно збільшилася в 2020 майже в 6 разів в порівнянні з 2019 роком, також в 2021 році спостерігалася позитивна тенденція щодо збільшення на 45258 тис, відносно 2020 року. Для успішної роботи медичного закладу потрібно постійно контролювати свою діяльність. Фінансові показники є дуже важливими для медичного закладу та потенційних інвесторів також.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Бізнес-модель розвитку медичного закладу

КНП ММР «Міська лікарня №5», потенційними клієнтами якої є населення міста Миколаєва, які мають проблеми зі здоров'ям різного плану або мають проходити щорічний медогляд. Можна розділити на такі групи(рис. 3.1).

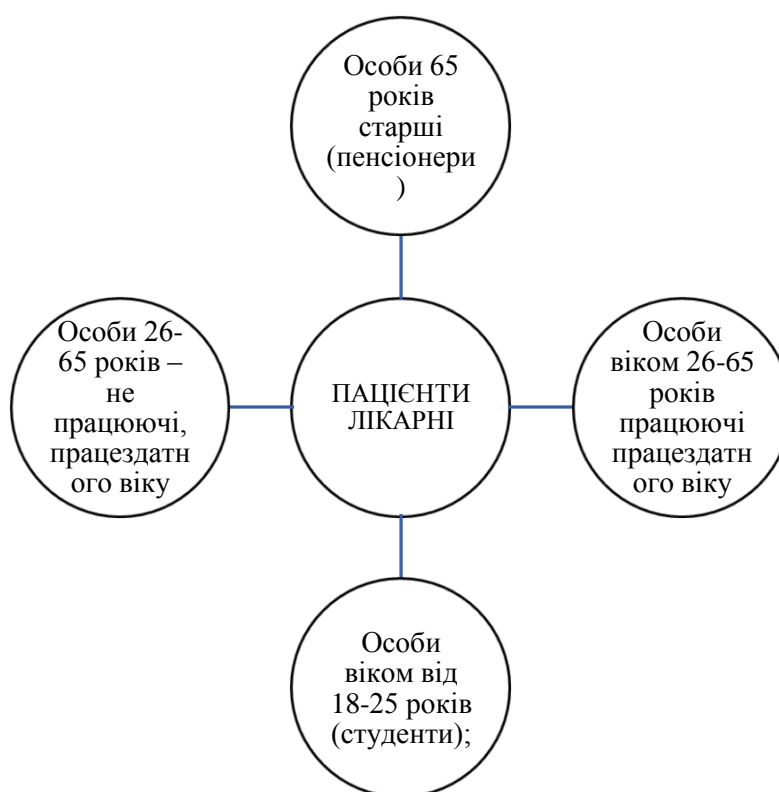


Рис. 3.1. Пацієнти лікарні

Для подальшого аналізу обрано один сегмент населення: особи віком 26-65 років, працюючі. Це людина яка має роботу, зарплатню з якою може дозволити собі багато яких речей, тому цінує якість в послугах, гарний сервіс, але через обмежений час має проблеми зі здоров'ям, так як не часто звертається в лікарню.

Класичну карту емпатії клієнта зображено на рис. 3.2.









Рис. 3.2. Класична карта емпатії клієнта

Карту емпатії клієнта лікарні наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Карта емпатії клієнта КНП ММР «Міська лікарня №5»

<p>Що думає і що відчуває? </p> <ul style="list-style-type: none"> - Стрес на роботі; - Відсутність якісного відпочинку; - Фінансова залежність членів сім'ї від нього; - Пошук вигідних зав'язків; - Постійні думки про роботу - Відчуває часті болі в спині. 	<p>Що бачить? </p> <ul style="list-style-type: none"> - Проблеми зі здоров'ям; - Колеги; - Друзі; - Дружина та діти; - Робота; - Переговори; - Звіти;
<p>Що чує? </p> <ul style="list-style-type: none"> - Побутові проблеми; - Безробіття доньки; - Лікарі кажуть їхати в санаторій - Прохання колег про допомогу; - Завдання від вищого керівництва; - Дружина впливає на його рішення; - Соціальні мережі; - Новини про Коронавірус. 	<p>Що говорить і робить? </p> <ul style="list-style-type: none"> - Схильний до стресів; - Цінує якість послуг; - Відчуває втому від сім'ї - Читає новини в інтернеті - Втома від роботи.
<p>Проблеми </p> <ul style="list-style-type: none"> - Проблеми зі спиною; - Поганий сон; - Втомленість; - Не тривалий відпочинок; - Має страх не отримати повагу від інших; - Родинне взаєморозуміння - Проблеми на роботі - Вирішення ситуацій пов'язаних з виробництвом. 	<p>Цінності </p> <ul style="list-style-type: none"> - Приділяти час здоров'ю; - Позбутися стресу та дратівливості; - Мати здоровий сон; - Кар'єрний зріст; - Мати високий дохід; - Мати якісний відпочинок;

Переважно наш клієнт спілкується з рідними, друзями, колегами, сусідами, медичними працівниками. Найчастіше спілкування відбувається на роботі, в магазині, в лікарні, в кафе, в транспорті. Найпоширеніші теми для обговорення – робочі моменти, сімейні справи, автівки, новини які від країни та

світі, подорожі. Таким чином найбільш хвилююча тема для нього це робота.

Його турбує фінансова залежність членів сім'ї від нього. Часто відчуває роздратованість, нездоровий сон, а також має хвилювання що не може перед своїми друзями вихвалитися успіхами своїх дітей. Саме тому наша лікарня, повинна пропонувати лікувально-профілактичні заходи беручі до уваги бажання клієнта. Пацієнт має певні захоплення. Як правило він любить подорожувати зі своєю сім'єю, має власне авто.

Основні проблеми і болі клієнта проблеми зі спиною, поганий сон, має страх не отримати повагу від інших, має не постійний відпочинок. Часто він роздратований та збуджений психоемоціонально. Зважаючи на це він відчуває невпевненість в майбутньому своїх дітей. Клієнт любить свою сім'ю, роботу. Самостійно куплений дім, авто, висока посада на роботі вважає своїми здобутками. Для нього мірилами успіху кар'єрний зріст, наявність грошей, можливість дозволити все що забажає, велике коло знайомств, досягнення успіхів членів сім'ї. Такий чином наш клієнт працездатна особа, який займає високу посаду, має гарний зарібок, але має обмежений час. Тому ми входимо в положення клієнта та проводимо запис в вечірній час.

Для аналізу діяльності клініки була складена канва бізнес-моделі. В основі будь-якої справи лежить ціннісна пропозиція. Клієнт звертається до лікарні коли має певні проблеми зі здоров'ям, а саме проблеми зі спиною та порушення сну. Отримати послугу високоякісно, без довгих очікувань та у зручний час. Головна перевага для вибору нашого медичного закладу є високваліфікаційна допомога, широкий спектр медичних послуг, зручне місце розташування, комфортний графік роботи, та в разі невідкладної медичної допомоги можна звернутися в приймальне відділення яке працює цілодобово. Отже основною ціннісною пропозицією є: високваліфікаційна допомога; широкий спектр медичних послуг; зручне місце розташування; комфортний графік роботи.

Бізнес модель лікарні наведено в табл. табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Канва бізнес-моделі

<p>Ключові партнери</p> <ul style="list-style-type: none"> • НСЗУ • МГЗ • Фарм.компанії • Інститут післядипломної освіти • Мед.інститути та коледжи • Комунальні заклади • Страхові компанії • ІТ-компанії • Постачальники обладнання • Партнери з утилізації обладнання і матеріалів • Партнери з обслуговування обладнання • Станція переливання крові • Швидка допомога 	<p>Ключові види діяльності</p> <ul style="list-style-type: none"> • Всі види УЗД • Оперативні втручання • Вирішення проблем • Планові профілактичні огляди • Безкоштовне надання медичної допомоги • Співпрацювання зі страховими компаніями 	<p>Ціннісна пропозиція</p> <ul style="list-style-type: none"> • Кваліфіковані спеціалісти • Палати підвищеного комфорту • УЗД-дослідження • Оперативні втручання • Проходження комісій • Швидкі результати аналізів • Лабораторні дослідження • Приємна ціна • Зручне місце розташування • Масажні кабінети • Доступність • Інфекційне відділення • Власне пологове відділення 	<p>Відносини з клієнтами</p> <ul style="list-style-type: none"> • Розвинена інфраструктура • Збільшення спектру послуг • Покращенні умови • Досвідченні лікарі • Пакети послуг 	<p>Сегменти користувачів</p> <ul style="list-style-type: none"> • Особи 65 років старші (пенсіонери) • Особи віком 26-65 років працюючі працездатного віку • Особи віком від 18-25 років (студенти); • Особи 26-65 років – непрацюючі, працездатного віку
<p>Структури витрат</p> <ul style="list-style-type: none"> • Комунальні витрати • Лабораторні реагенти • Закупівля обладнання • Благоустрій територій • Розхідні матеріали • Ремонт • Премії • Програмне забезпечення • Медикаменти 			<p>Джерела доходів</p> <ul style="list-style-type: none"> • Страхові компанії • Пацієнти без направлення • Отримання коштів за договорами • Додаткове фінансування з бюджету в зв'язку з епідеміологічною ситуацією • Оплата за додаткову послугу • Оренда приміщень • Спонсорство • Пацієнти • Міські проекти 	

Перший блок бізнес-моделі сегменти клієнтів описує на яку цільову аудиторію спрямований наш заклад. В даному випадку КНП ММР «Міська лікарня №5», має широкий сегмент клієнтів це люди віком від 18 років, можуть бути працюючі і не працюючі, які тільки влаштовуються на роботу, або проходять наприклад водійську комісію, також це можуть бути вагітні, приватні підприємці, люди державних або приватних установ, пенсіонери і люди з обмеженими можливостями, люди які мають декларацію з сімейним лікарем і можуть звернутися за направленням і люди які можуть отримати платні послуги без направлення. По віковій категорії це можуть бути люди від 18 і до будь-якого віку.

Наступний блок бізнес-моделі Ціннісна пропозиція яку надає наша лікарня найголовніше це кваліфіковані спеціалісти, приємна ціна на платні послуги, широкий спектр наданих послуг, зручне місце розташування з гарною інфраструктурою і транспортною розв'язкою. Також в нашій лікарні можна зробити різного виду оперативні втручання. На даний момент чим славиться наша лікарня це нове інфекційне відділення та власна киснева станція.

Блок Канали взаємодії описує як наш клієнт дізнається та обізнаний про наші послуги. З цим питанням трішки складніше, адже КНП ММР «Міська лікарня №5», нажаль не має власного сайту, але над цим треба працювати. Але пацієнти знають нашу лікарню через сарафанне радіо, газети наших партнерів, наприклад МГЗ (Миколаївський глиноземний завод) часто в своїх газетах друкує нашу лікарню. Також рекомендації колег та сімейних лікарів допомагають лікарні залучити більше пацієнтів. також має свою власну сторінку Facebook де постійно оновлює актуальні новини.

Четвертий блок Відносини з клієнтами це типи відносин які встановлюються у підприємства з окремими споживчими сегментами. На даний момент ми маємо довірливі відносини з нашими пацієнтами адже маємо висококваліфікованих і досвідчених лікарів. Також ми маємо палати з покращеними умовами та вигідні пакети послуг.

П'ятий блок матеріальний прибуток тобто Потоки доходів які отримує

лікарня. Так як це державне підприємство основне фінансування ми отримуємо за рахунок Державних коштів, також ми можемо отримати додаткове фінансування наприклад зараз в зв'язку з епідеміологічною ситуацією пов'язаною з Covid-19, та кошти від міських проектів. Лікарня також отримує дохід від оренди приміщення це можуть бути аптеки на території лікарні та наприклад в КНП ММР «Міська лікарня №5», зараз орендують приміщення швидка допомога, а також оплата пацієнтами платних послуг (водійська комісія, профілактичний огляд, додаткові послуги узд, лабораторні аналізи, консультація вузького спеціаліста і т.д), також дохід з виплати страхових компаній. І один із потоків доходу це плановий профілактичний огляд за договором із підприємством, зараз Міська лікарня № 5 має договір з підприємством Ніка-тера, терміналом, та іншими.

Ключові ресурси шостий блок показує найважливіші активи які потрібні для функціонування бізнес-моделі. Висококваліфікований персонал це найголовніша ланка лікарні, також важливим є матеріальна база, програмне забезпечення. Так як наша лікарня має денний стаціонар та проводить оперативні втручання важливим моментом для нас є наявність приміщення для денного стаціонару, сучасне обладнання.

Сьомий блок Ключові види діяльності дії підприємства які необхідні для реалізації бізнес моделі. Головний вид діяльності лікарні це безкоштовне надання медичної допомоги, плановий профілактичний огляд, широкий спектр надання послуг (узд, кт, лабораторна діагностика і т.д)

Восьмий блок Ключові партнери описує постачальників і партнерів завдяки яким лікарня функціонує. Лікарня має дуже велику кількість партнерів основними з них є НСЗУ, комунальні заклади, фармацевтичні компанії, медичні інституту та коледжі, партнери з обслуговування обладнання, швидка допомога, станція переливання крові (на випадок оперативних ситуацій). На даний момент МГЗ є дуже впливовим партнером і спонсором, адже допомагають лікарні зробити ремонт приміщення, придбати обладнання і т.д.

Останній блок бізнес-моделі Структура витрат показує найсуттєвіші

витрати необхідні для роботи лікарні. Найбільші витрати лікарня має на оплату комунальних послуг, також щоб був гарний сервіс КНП ММР «Міська лікарня №5», намагається тримати приміщення в належному вигляді і постійно робить ремонти за власні кошти. Так як лікарня має плінність фахівців, щоб втримати кваліфікованого спеціаліста лікарня виділяє кошти на премії за сумлінне виконання посадових обов'язків.

3.2. Шляхи удосконалення управління та поліпшення фінансового стану підприємства

План збільшення доходів медичного закладу КНП ММР «Міська лікарня №5»

Розробити єдиний інформаційний простор. Представити КНП ММР «Міська лікарня №5» в Інтернеті, а конкретно зробити власний сайт з переліком послуг які надає лікарня, з контактним номером для довідкової інформації. Додати інформацію як пацієнт може записатися на прийом до лікаря якщо має або немає направлення. Також активно вести сторінку соціальних мереж Facebook або Instagram з рекомендаціями для пацієнтів, цікавими рубриками.

1. Реклама послуг. Рекламувати послуги лікарні через соціальні мережі. Також працівники лікарні можуть розказувати про послуги які надає наш заклад пацієнтам.

2. Створити вигідні пакети послуг. Можна створити пакет послуг наприклад `Check-up на рік`, куди можна включити різні види діагностики та відвідування вузьких спеціалістів за ціною дешевше ніж придбати ці послуги окремо. Прибуток лікарні в тому що пацієнт може скористатися не всіма послугами.

3. Покращити сервіс. Вирішити проблему з чергами, можна знайти спеціалістів які розроблять програму та термінал через який пацієнт буде записуватися до лікаря і приходити на зазначений час не чекаючи живої черги. Навчити працівників толерантно, ввічливо ставитися до пацієнтів не грубити,

що підвищить рівень лікарні. Основне завдання сервісу- це збудувати довгострокові та довірчі відносини з пацієнтом. Також можна обладнати зону очікування для клієнтів.

4. Розширити перелік послуг. Наприклад в лабораторію можна закупити додаткові реагенти щоб використовувати для проведення нових аналізів. Також наприклад у лікарні немає узд тазобедрених сугавів, можна щоб працівники пройшли додаткові курси і додати таку послугу у перелік лікарні.

5. Рівень кваліфікації. На результативність медичного закладу найбільше впливає робота медичного персоналу, тому всі працівники повинні постійно проходити курси підвищення кваліфікації. Для того, щоб медперсонал якісно обслуговував пацієнтів, кожна категорія фахівців повинна дотримуватися стандарту обслуговування, якщо його немає треба розробити.

6. Реалізація окремих послуг на договірних засадах з підприємствами, установами, організаціями, фізичними особами. Лікарня може укладати договори з підприємствами наприклад для проходження їхні працівниками щорічний медичний огляд.

7. Залучення інших спеціалістів. КНП ММР «Міська лікарня №5» немає штатного лікаря гастроентеролога, наприклад ми можемо залучити спеціаліста з іншого медичного закладу на платній основі, який буде вести прийом в нашій лікарні в спеціально відведений день та час.

8. Забезпечити наявність інформаційних стендів. Подати інформацію у лікарні у вигляді стендів , на яких буде представлено перелік інформації необхідний для пацієнтів (перелік лікарів, кабінети, інформація про послуги безкоштовні та платні, контактні номери, інформація щодо запису до лікаря)

9. Створити умови особами з обмеженими фізичними можливостями та жінкам з маленькими дітьми. Забезпечити комфортні умови для відвідування медичної установи особам з обмеженими фізичними можливостями, користування ліфтом, вбиральнями та іншим. Облаштувати кімнату для матері та дитини (пеленальний столик, тепла вода в вбиральні)

10. Оренда вільного приміщення. Приміщення яке вільне можливо здати

в оренду наприклад для аптеки.

11. Анкета зворотного зв'язку. Цей метод допоможе нам зрозуміти ефективність послуги та фахівця нашої лікарні. Таким чином це може мотивувати фахівця до кращої праці та ставлення до пацієнта.

12. Продаж . Також одноразовим методом для заробітку може бути розбір списаного обладнання і продаж металів.

Щоб удосконалити управління підприємством треба застосувати основні напрями, а саме:

Напрямок удосконалення 1: Удосконалення форм і методів збирання первинної (фактичної) інформації (суть напрямку та результати реалізації наведено в табл. 3.3)

Таблиця 3.3

Напрямок удосконалення 1: Удосконалення форм і методів збирання первинної (фактичної) інформації

Суть напрямку	Результат реалізації
Полягає в тому, що завдяки попередньо сформованим умовно-постійним масивам (з нормативною, розцінковою, довідковою, планово-договірною та іншою інформацією), а також бібліотеці описаних форм вхідних і вихідних документів, можна форми первинних документів заповнювати, з одного боку, автоматично тією інформацією, яка є для цього документа умовно-постійною (її до 80–85%), з іншого, ручним способом тією інформацією, яка в цьому документі є змінною (15–20%), тобто фактичною.	Такий підхід до організації збирання фактичної інформації дає змогу здійснювати без паперове одноразове оперативне збирання і фіксування вірогідної первинної інформації та її попередню обробку в ритмі виробництва, а потім передавати цю інформацію в такому самому ритмі всім користувачам для використання. Оброблена й узагальнена чи зведена за розробленими алгоритмами інформація на рівні підприємства використовується не тільки для виконання загальновиробничих завдань поточного управління, а й для складання установленної бухгалтерської, статистичної та іншої зведеної звітності.

Напрямок удосконалення 2: Удосконалення та підвищення наукового рівня планування в лікарні (суть напрямку та результати реалізації наведено в табл.

3.4)

Таблиця 3.4

Напрямок удосконалення 2: Удосконалення та підвищення наукового рівня планування

Суть напрямку	Результат реалізації
Змодельовати кілька варіантів планів, а потім вибрати оптимальний з відповідною організаційною структурою управління підприємством; збалансувати систему відповідних показників та визначити напрямок пропорційного розвитку виробництва; здійснити взаємозв'язок прогнозування, перспективного, поточного та оперативного планування; широко використати нормативні методи на всіх рівнях планування та управління; удосконалити систему нормативно-планових показників у використанні трудових, матеріальних, фінансових та інших ресурсів; скоротити термін та розширити простір планування до години чи зміни, робочого місця або ділянки тощо; прогнозувати і моделювати поведінку об'єкта управління в умовах невизначеності, ризику тощо.	Усе це дає змогу значно вдосконалити і піднести рівень планування, а разом з тим поліпшити управління виробничими процесами шляхом взаємозв'язку сукупних показників у часовому та пооб'єктному аспектах. Крім того, є реальна можливість вивільнити менеджерів і фахівців, зайнятих розрахунками планових показників і складанням планів, від стомливої і малоефективної ручної праці.

Напрямок удосконалення 3: Удосконалення форм і методів управління.
(суть напрямку та результати реалізації наведено в табл. 3.5)

Таблиця 3.5

Напрямок удосконалення 3: Удосконалення форм і методів управління

Суть напрямку	Результат реалізації
Одним з таких напрямків удосконалення форм управління може бути, наприклад, об'єктно-цільовий підхід із закінченим циклом управління при визначенні організаційної структури, нових прав і обов'язків, а також міри відповідальності за виконання своїх посадових функцій менеджерами і фахівцями різних рівнів.	Завдяки організації управління за методом відхилень значно зменшуються обсяги інформації, що надходять менеджерів чи фахівців, і скорочуються строки підготовки та вироблення

<p>обов'язки та міра відповідальності працівників управління тієї чи іншої структури (ресурсу) розробляються для нових умов функціонування, а тому вони будуть основою при формуванні регламентуючої інформації. При їх складанні слід враховувати те, що всі процеси із збирання, обробки, зберігання та видавання користувачам інформації, а також деякі логічні операції виконуватимуться в системному порядку та автоматизовано.</p>	<p>того чи того управлінського рішення.</p>
--	---

Напрямок удосконалення 4: Удосконалення форм і методів обліку в КНП ММР «Міська лікарня №5». (суть напрямку та результати реалізації наведено в табл. 3.6)

Таблиця 3.6

Напрямок удосконалення 4: Удосконалення форм і методів обліку в лікарні

Суть напрямку	Результат реалізації
<p>В умовах ринкової економіки значення обліку на підприємствах важко переоцінити. Тут неабияке значення має оперативне збирання та обробка показників, простота й доступність цих показників усім користувачам у часовому та пооб'єктному аспектах. Тому дотеперішні форми й методи обліку з його традиційним позадачним підходом при збиранні та обробці економічної інформації в нових умовах не придатні. Крім того, на основі системи автоматизованого (що діє в ритмі виробництва) збирання та обробки інформації доцільно організувати лише один – господарський облік замість трьох його видів (оперативного чи оперативно-технічного, бухгалтерського і статистичного), які існують нині на підприємствах.</p>	<p>Таким чином, завдяки безперервному технологічному процесові та єдиній первинній (фактичній) інформації, що збирається і записується у базу (бази) даних, можна забезпечити вірогідність цих даних, повну ув'язку даних оперативного, бухгалтерського і статистичного обліку в аналітичному та синтетичному (зведеному) аспектах, який завгодно ступінь деталізації чи групування за станом на певну дату чи за будь-який час.</p>

Напрямок удосконалення 5: Удосконалення форм і методів контролю та аналізу (суть напрямку та результати реалізації наведено в табл. 3.7)

Таблиця 3.7

Напрямок удосконалення 5: Удосконалення форм і методів контролю та аналізу

Суть напрямку	Результат реалізації
Маючи єдину базу даних, що включає нормативну і планову, довідкову, договірну та іншу умовно-постійну інформацію, а також фактичні показники (які збираються у ритмі виробництва) і встановлений єдиний крок для інформаційних сукупностей у плануванні й обліку, можна автоматично та оперативіно порівнювати планові (часом і зведені нормативні) дані з фактичними в різних аспектах і отримувати відхилення (кількісні та вартісні) з відносними величинами цих відхилень. Інформація про відхилення потім використовується користувачами різних рівнів. Виконуються й інші обчислення та порівняння.	Такий метод автоматичного контролю та економічного аналізу дозволяє не лише звільнити персонал управління від ручного виконання технічних операцій, а й підняти управління на вищий ступінь, прискорити вироблення й прийняття оптимальних рішень тощо.

Напрямок удосконалення 6: Удосконалення форм і методів контролю та аналізу (суть напрямку та результати реалізації наведено в табл. 3.8)

Таблиця 3.8

Напрямок удосконалення 6: Удосконалення методів складання зведеної звітності

Суть напрямку	Результат реалізації
Маючи єдину базу даних, що включає нормативну і планову, довідкову, договірну та іншу умовно-постійну інформацію, а також фактичні показники (які збираються у ритмі виробництва) і встановлений єдиний крок для інформаційних сукупностей у плануванні й обліку, можна автоматично та оперативіно порівнювати планові (часом і зведені нормативні) дані з фактичними в різних аспектах і отримувати відхилення (кількісні та вартісні) з відносними величинами цих відхилень. Інформація про відхилення потім використовується користувачами різних рівнів. Виконуються й інші обчислення та порівняння.	Такий метод автоматичного контролю та економічного аналізу дозволяє не лише звільнити персонал управління від ручного виконання технічних операцій, а й підняти управління на вищий ступінь, прискорити вироблення й прийняття оптимальних рішень тощо.

Напрямок удосконалення 6: Удосконалення форм і методів контролю та аналізу (суть напрямку та результати реалізації наведено в табл. 3.9)

Таблиця 3.9

Напрямок удосконалення 6: Удосконалення методів складання зведеної звітності

Суть напрямку	Результат реалізації
<p>Система автоматизованого збирання й обробки, а також зберігання інформації в базі (базах) даних істотно впливає на методи складання встановленої зведеної звітності. Існуючі типові форми бухгалтерської, статистичної та іншої звітності абсолютно не пристосовані для машинного заповнення; в них включається багато дублюючих, постійних і похідних показників. Тому ці форми слід замінити іншими, придатнішими для машинного заповнення, а також значно спрощенішими. При цьому слід виходити з того, що складання звітності має відбуватися автоматично не лише на підприємствах, а й на всіх зовнішніх (вищих за субординацією, територіальних) рівнях.</p> <p>Автоматично складати звітність на рівні підприємства можливо тому, що є, з одного боку, база даних, де фактична інформація може бути згрупованою в потрібних напрямках і узагальненою необхідними доповненнями; з іншого боку, є масиви довідники з кодами рахунків бухгалтерського обліку, що відповідають рядкам і графам типових форм діючої звітності.</p>	<p>Таким чином, в умовах ринкових відносин при функціонуванні системи автоматизованого збирання та обробки інформації, в рамках якої діє система об'єктивного інформаційного забезпечення менеджменту, є можливість значно підвищити якість і оперативність вироблення й прийняття управлінських рішень, а також: спрощувати організаційні структури об'єктів управління за рахунок ліквідації проміжних ланок.</p>

Напрямки постійного покращення КНП ММР «Міська лікарня №5»

Напрямки постійного покращення діяльності лікарні:

1- Фокусування уваги на своїх проблемах. Необхідно це зробити реальною, підвищити навички шляхом проведення тренінгів для лікарів та іншого персоналу. Стають нормою благонадійні відносини та поведінка, при

якій голос споживача має найважливіше значення. Управління підприємством приділяє певну увагу на бажання та потреби клієнта.

2- Збір даних та фактів. Управління потребує ефективної інформаційної підтримки, яка відслідковує всі етапи діяльності підприємства: вихід та результат, виробничі процеси, вхід, попередні показники та інше.

3- Управління покращенням процесів. Це основна сила росту та успіх лікарні, направлення та досягнення цільових результатів. Удосконалення процесів повинно бути задокументовано, обговорене, вимірено в деталях, оцінено порівняно з попередньою ситуацією. Можна зібрати всіх керівників відділень та обговорити та описати відповідні етапи для покращення управління.

4- Активне управління. Використовуються навички та практика обговорення та прогнозування проблем, зміни, а також дані, які створюють картину діяльності медичного закладу та відповідають її дійсності поставлених цілей. Обговорити в лікарні стратегічні плани, шляхи їх виконання.

5- Нема перешкод для співпраці. В процес діяльності залучено внутрішніх та зовнішніх споживачів, постачальники та всі інші зацікавлені особи. Наприклад КНП ММР «Міська лікарня №5» активно співпрацює з Ніка-Тера та ООО МГЗ, які допомагають лікарні в ремонтах, купівлі нового обладнання та інше, тим самим надаючи послуги працівникам цих підприємств, а саме проходження щорічної комісії та інші.

6- Орієнтація на заклади світового рівня. Така позиція потребує терпимості до невдач, надає можливість тестування нових підходів, навіть коли це призводить до значного ризику, помилок в управлінні та навчанні.

Розглянемо докладніше напрямки покращення фінансового стану підприємства

Напрямок 1 «Оптимізація або зменшення затрат». Мається на увазі діяльність з метою зупинити зниження прибутку. Дуже ефективним механізмом являється створення системи з ефективним контролем затрат. Інколи можна скоротити витрати, почавши їх враховувати. При цьому обов'язковою умовою

являється підтримка співробітниками існуючу систему обліку затрат. Важливим моментом даного напрямку є аналіз причин появи затрат, який дозволяє прийняти необхідні дії з ліквідації причин небажаного росту затрат.

Напрямок 2 «Проведення реорганізації інвентарних засобів». Являє собою що запаси відносяться по категоріям в залежності від ступеню їх важливості для підвищення стабільності діяльності. Об'єми цих видів запасів, які не являються критичними для функціонування лікарні, повинні бути зменшеними. Одночасно слід активізувати діяльність в галузі законів на постачання шляхом впровадження більш ефективних контрольних процедур, таких як надання медичних послуг.

Напрямок 3 «Отримання додаткових коштів від використання основних фондів». Після цього можна визначити найбільш придатні канали комунікацій для ефективного доведення до учасників ринку пропозицій про продаж або здачу в оренду майна. Майно, яке не вдалося здати в оренду, необхідно описати, скласти акт та надати його в податкову інспекцію, що дозволить виключити це майно з розрахунку податкової бази.

Напрямок 4 «Зміна структури довгострокових зобов'язань». Означає детальний аналіз даних зобов'язань та можливість варіантів їх вирішення з цілю підвищення ліквідності в майбутньому. В разі необхідності погашення даних зобов'язань розглянувши варіанти змін структури (перехід довгострокових зобов'язань в короткострокові або навпаки).

Напрямок 5 «Перегляд планів капітальних вкладів». Є засобом збільшення надходження грошових засобів. Він направлений на мінімізацію витрат. Особливо в умовах загрози кризи має місце відмовитись від інвестицій в капітальний ремонт лікарні, закупівля нового дорого вартісного обладнання. Для їх визначення необхідно оцінити, які потреби в капітальних інвестиціях не можуть бути відкладені на більш пізній термін. Також потрібно відмовитись від тих капітальних витрат, які не можуть дати негайну віддачу для лікарні.

Напрямок 6 «Збільшення об'єму послуг та їх реалізація». Забезпечення збільшення грошових засобів, надходження від реалізації послуг, тобто

збільшення абсолютно ліквідних активів а отже і самої ліквідності. З цією метою необхідно виділити групи послуг від яких отримуємо найбільший прибуток, провести аналіз цін та об'єму реалізуючих послуг для визначення найбільш розумнішого компромісу який допоможе лікарні. Не дивлячись на зниження об'єму реалізації послуг, збільшення надходження додаткових грошових засобів за рахунок збільшення цін або об'єму послуг.

Напрямок 7 «Прогнозування фінансового стану» «Введення ефективної систему прогнозування руху коштів» Тісно взаємопов'язані між собою, прогнозування фінансового стану лікарні завжди повинно здійснюватися після комплексного аналізу з ціллю визначення перспективного фінансового стану в найближчий час. І як наслідок, розробці відповідних заходів. Прогнозування руху коштів є найважливішою складовою прогнозування фінансового стану в цілому. Достовірність, точність, обґрунтованість використаних методів забезпечення ефективності системи прогнозування в цілому.

Напрямок 8 «Підвищення мотивація співробітників лікарні». В нашій лікарні можна керуватися наступними методами мотивування персоналу:

- Методи матеріального стимулювання

a) Здійснення доплат за стаж роботи на підприємстві та за підвищення категорії лікарів та інших співробітників. Така систем вже працює в нашій лікарні, але ж звичайно доплата до зарплатні не настільки висока щоб за мотивувати працівників.

b) Використання системи преміювань по підсумку роботи за рік, як варіант в лікарні можна ввести 13-заробітню плату.

c) Зміни існуючих систем преміювання;

d) Перехід до формули заробітні плати : базовий оклад (гарантований) плюс змінна бонусна частина за індивідуальні або групові (по відділення) результати роботи з більшою першою частинною;

- Методи морального стимулювання

a) Оголошення подяки в різних публічних формах – наказах, на зборах,

завжди на святах ми маємо таку систему мотивації.

- b) Нагорода цінним подарунком;
- c) Вручення почесної грамоти;
- d) Вибір робітником методу винагороди з запропонованого переліку;
- e) Номінальне заохочення;
- Метод соціально пакету

a) Доплата санаторно-курортного лікування; (в нашій лікарні є для працівників поїздки на відпочинок родиною, або самому з невеликою доплатою працівником)

b) Доплата за використання мобільної мережі; (такий метод дозволить співробітнику лікарні не витратити власні кошти на зв'язок, адже є робітники які постійно мають дзвінки постачальникам та обслуговуючим компаніям)

c) Компенсація за використання особистого авто в службових цілях;(а також відшкодування коштів на проїзд для працівників лікарні по робочим питанням в інше місце. Наприклад метролог часто відвідвідує різні інституції, а в лікарні не завжди є можливість надати робоче авто)

- d) Навчання за рахунок організації;
- e) Медичне страхування та страхування життя;

f) Знижки на послуги лікарні. (також буде гарною мотивацією для співробітників, адже майже кожний обслуговується в нашій лікарні, так кошти за послуги будуть йти на баланс лікарні)

Управлінська компетентність та мотивація для досягнення результатів являються ключовими елементами з'єднуючи всі рівні мотивації в єдину систему, здатні забезпечити залучення та утримання талановитих робітників а також раціональне використання їх особистого та групового потенціалу.

Таким чином, підприємство повинно слідкувати за якістю свого фінансового стану. Шляхи покращення фінансово-господарської діяльності підприємства зводяться до підвищення їх доходу, при зниженні витрат, а також до вибору оптимальної стратегії управління активами та обов'язками, в

вчасності дебіторської та кредиторської заборгованості. Отже аналіз фінансового-господарської діяльності підприємства являє собою діючий механізм виявлення переваг та недоліків в роботі підприємства в цілях своєчасного їх усунення та забезпечення їх стабільного функціонування на ринку. Система фінансового аналізу – елемент раннього попередження загроз його діяльності, що дозволяє оперативно відреагувати на фінансову загрозу та ризик фінансової стабільності організації.

Зараз КНП ММР «Міська лікарня №5» намагається також просувати свої послуги через мережу фейсбук, де доповідає читачам про актуальні новини лікарні (рис. 3.3).

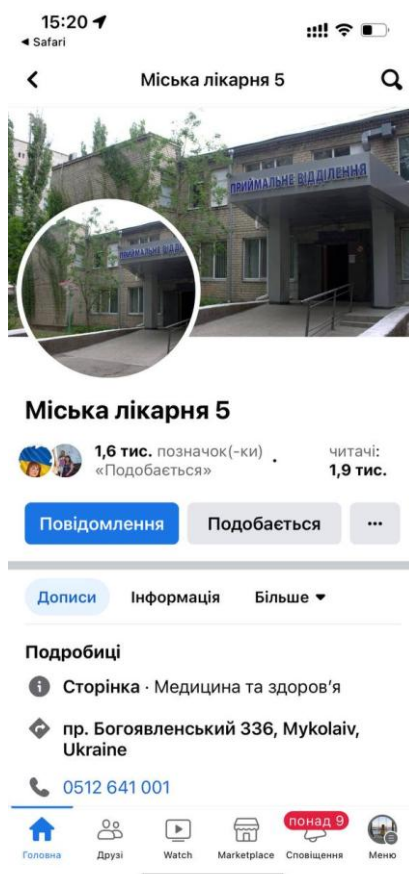


Рис. 3.3. Сторінка КНП ММР «Міська лікарня №5» у фейсбуці

Лікарня постійно намагається підвищувати кваліфікацію персоналу, також співпрацює з медичними коледжами та університетами, та завжди готова надати робочі місця молодим спеціалістам. Наразі лікарня удосконалила центральні входи в лікарню для зручності пересування особам з обмеженими

можливостями також деякі палати в відділеннях мають спеціальні умови для таких осіб.

КНП ММР «Міська лікарня №5», розробила інформаційні стенди, щоб пацієнти могли прочитати корисну для себе інформацію.

Для удосконалення управління підприємством треба виконати ще етапи для швидшого отримання та обміну інформацією між працівниками, створити єдину базу де буде зберігатися вся потрібна інформація. Також розробити систему автоматичного складання звітів, що дасть можливість отримувати оперативніше данні , а тим самим і швидше прийняти необхідне управлінське рішення.

Мотивація персоналу є також однією з основ удосконалення управління підприємством , для продуктивної роботи окремого працівника чи команда потрібно:

- організувати належні умови для праці (технічні та програмні засоби для роботи, спеціально відведене місце та інше.);
- матеріальні винагороди для працівників;
- комфортний графік роботи;
- мотивація працівників для набуття нових навичок;
- створення позитивного духу в колективі;
- правильне донесення робочих обов'язків до працівника .

Розвиток та якісне управління підприємством може бути здійснення за рахунок структуризації, правильного розподілу праці, правильно побудована інформаційна система, мотивація персоналу та інші фактори.

Висновки до розділу 3

1. Розглядаючи канву-бізнес моделі можна побачити: сегменти клієнтів лікарні, ціннісна пропозиція, канали взаємодії, відносини з клієнтами, потоки доходів, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнери, структуру витрат. Структура витрат показує найсуттєвіші витрати необхідні

для роботи лікарні. Найбільші витрати лікарня має на оплату комунальних послуг. З метою забезпечення високого рівня сервісу КНП ММР «Міська лікарня №5» намагається тримати приміщення в належному вигляді і постійно робить ремонти за власні кошти. Так як лікарня має плинність фахівців, щоб втримати кваліфікованого спеціаліста лікарня виділяє кошти на премії за сумлінне виконання посадових обов'язків.

2. Для покращення системи управління в лікарні треба:

- Фокусувати увагу на своїх проблемах. Необхідно це зробити реальною, підвищити навички шляхом проведення тренінгів для лікарів та іншого персоналу. Стають нормою благонадійні відносини та поведінка, при якій голос споживача має найважливіше значення. Управління підприємством приділяє певну увагу на бажання та потреби клієнта.

- Покращити процеси. Це основна сила росту та успіх лікарні, направлення та досягнення цільових результатів. Удосконалення процесів повинно бути задокументовано, обговорене, вимірено в деталях, оцінено порівняно з попередньою ситуацією. Можна зібрати всіх керівників відділень та обговорити та описати відповідні етапи для покращення управління.

- Активне управління. Використовуються навички та практика обговорення та прогнозування проблем, зміни, а також дані, які створюють картину діяльності медичного закладу та відповідають її дійсності поставлених цілей. Обговорити в лікарні стратегічні плани, шляхи їх виконання.

ВИСНОВКИ

В роботі узагальнено теоретичні основи та розроблено рекомендації щодо удосконалення управлінням закладом сфери охорони здоров'я. Отримано наступні висновки:

1. Управління закладом – це діяльність направлена на координацію підрозділів закладу та працівників, створення вигідної взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища для результативного здійснення роботи з ціллю реалізації спільної мети закладу. Для досягнення мети підприємству треба дотримуватися системи: планування, організації, мотивування, керування та контролю.

2. Існує велика кількість класифікацій принципів, вони виступають як правила та норми в управлінській діяльності. Кожне підприємство обирає саме для себе вигідний принцип, яким активно користується для досягнення цілей підприємства. В Україні створено потужну законодавчу-правову базу, яка складає основу управління діяльністю медичного закладу. Всі керівники та підлеглі, виконуючи різні приписи потрібно посилатися на відповідні норми законодавства. Організаційні структури управління підприємства поділяються на: лінійна, дивізійна, лінійно-функціональна, лінійно-штабна, матрична, функціональна. Щоб правильно підібрати тип організаційної структури управління, потрібно скористатися такими методами: експертно-аналітичний метод, метод організаційного моделювання, метод аналогій, метод структуризації цілей.

3. КНП ММР «Міська лікарня №5» займає дуже важливе місце серед лікарень міста Миколаїв. Кожного дня там обслуговується велика кількість пацієнтів не лише з самого міста, а й з ближніх районів. 18 грудня 2020 на території КНП ММР «Міська лікарня №5» відкрили сучасний корпус модульного типу для лікування пацієнтів з інфекційними захворюваннями, вартість проекту 155 млн. грн. Корпус модулю типу для лікування інфекційних захворювань являється показовим та унікальним не тільки для Миколаєва але й

для України.

4. Результати SWOT-аналізу свідчать, що КНП ММР «Міська лікарня №5» має високваліфікованих та сертифікованих спеціалістів. Платні послуги лікарні мають низьку ціну при високій їх якості. Наявність сучасного інфекційного відділення з палатами підвищеного комфорту дозволяє лікарні приймати більше пацієнтів та мати високий рівень денного стаціонару. Сервіс лікарні постійно удосконалюється. За рахунок вигідного розміщення лікарня може обслуговувати більше пацієнтів.

5. КНП ММР «Міська лікарня №5» має лінійно-функціональну організаційну структуру, де лінійні ланки приймають рішення, організовують процес, а функціональні ланки допомагають готувати різні заходи, плани для отримання кращого результату. Лікарня має багато цілей, щоб покращити вдовolenість пацієнтів та збільшити якість отриманої послуги, одною з цілей є придбання нового, високоточного обладнання для підвищення якості наданої послуги у відповідності до сучасних стандартів. Також придбавши нове обладнання лікарня може збільшити перелік послуг, для цього треба організувати постійні підвищення кваліфікації спеціалістів. Проаналізувавши фінансові коефіцієнти, то можна дійти висновку, що більшість показників є стабільними, як і результати діяльності медичного закладу. Звичайно деякі показники відхиляються від нормативних значень, але це не має негативного впливу на загальну діяльність підприємства.

6. Однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є розрахунок на власні кошти та незалежність від зовнішніх чинників фінансування. Показник фінансової автономії зменшився до 0,408 у 2021 році. Установа не використовує свій потенціал повністю. Коефіцієнт маневреності власного капіталу вказує, що підприємство використовує власні оборотні кошти, що може свідчити про його фінансову стабільність. Отримання прибутку медичним закладом дозволяє забезпечити розширення своєї діяльності.

7. Активи медичного закладу є головними ресурсами. Основними властивостями є продуктивність, цінність та можливість приносити дохід.

Після аналізу показників структури активів лікарні, можна зробити висновок, що сума усіх активів значно збільшилася в 2020 майже в 6 разів в порівнянні з 2019 роком, також в 2021 році спостерігалася позитивна тенденція щодо збільшення на 45258 тис, відносно 2020 року. Для успішної роботи медичного закладу потрібно постійно контролювати свою діяльність. Фінансові показники є дуже важливими для медичного закладу та потенційних інвесторів також.

8. Розглядаючи канву-бізнес моделі можна побачити: сегменти клієнтів лікарні, ціннісна пропозиція, канали взаємодії, відносини з клієнтами, потоки доходів, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнери, структуру витрат. Структура витрат показує найсуттєвіші витрати необхідні для роботи лікарні. Найбільші витрати лікарня має на оплату комунальних послуг. З метою забезпечення високого рівня сервісу КНП ММР «Міська лікарня №5» намагається тримати приміщення в належному вигляді і постійно робить ремонти за власні кошти. Так як лікарня має плінність фахівців, щоб втримати кваліфікованого спеціаліста лікарня виділяє кошти на премії за сумлінне виконання посадових обов'язків.

9. Для покращення системи управління в лікарні треба:

- Фокусувати увагу на своїх проблемах. Необхідно це зробити реальністю, підвищити навички шляхом проведення тренінгів для лікарів та іншого персоналу. Стають нормою благонадійні відносини та поведінка, при якій голос споживача має найважливіше значення. Управління підприємством приділяє певну увагу на бажання та потреби клієнта.

- Покращити процеси Це основна сила росту та успіх лікарні, направлення та досягнення цільових результатів. Удосконалення процесів повинно бути задокументовано, обговорене, вимірено в деталях, оцінено порівняно з попередньою ситуацією. Можна зібрати всіх керівників відділень та обговорити та описати відповідні етапи для покращення управління.

- Активне управління. Використовуються навички та практика обговорення та прогнозування проблем, зміни, а також дані, які створюють картину діяльності медичного закладу та відповідають її дійсності поставлених цілей. Обговорити в лікарні стратегічні плани, шляхи їх виконання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апенько С.Н., Лямин Г.В. Влияние кадрового ядра на вовлеченность и мотивацию персонала медицинского учреждения. Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2016. № 2 (18). С. 10-16.
2. Баєва О. В. Менеджмент організацій: медичний та фармацевтичний менеджмент: навч. посіб. К.: ВД «Персонал». 2009. 336 с.
3. Баєва О.В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 640 с.
4. Баєва О.В. Основи менеджменту охорони здоров'я: Навч.-метод. посібник.- К.: МАУП, 2007. 328 с.
5. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Економіка та управління національним господарством. 2019. № 1(69). 73-79
6. Брич В.Я., Корман М.М. Психологія управління: навч. посібник. Київ: Кондор, 2013. 384 с.
7. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2013. 420 с.
8. Вовк С.М. Системні трансформації охорони здоров'я : монографія. Кривий Ріг : ДДУУ, Вид. Р.А. Козлов, 2017. 315 с.
9. Вороненко Ю.В., Пащенко В.М. Фінансовий менеджмент з основами економіки охорони здоров'я: навчально-методичний посібник. К. : Міжрегіональний видавничий центр «Медінформ», 2011. 499 с.
10. Гойда Н.Г., Курділь Н.В., Вороненко В.В. Нормативно-правове забезпечення державно-приватного партнерства в охороні здоров'я України. Запорізький медичний журнал. 2013. № 5 (80). С. 104–108.
11. Гомон Д.О. Адміністративно-правове та організаційне забезпечення охорони здоров'я в Україні: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Одеса, 2018. 250 с. 102
12. Григорович В.Р. Удосконалення управлінських механізмів державної

підтримки системи охорони здоров'я в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2010. № 2. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=93> (дата звернення: 15.12.2021).

13. Дайджест змін в охороні здоров'я. URL: https://moz.gov.ua/uploads/2/14312-moz_digest_17_2019_1.pdf (дата звернення: 12.12. 2021).

14. 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

15. Державне управління реформуванням системи охорони здоров'я в Україні : навчально-наукове видання / заг. ред. М.М. Білинської. Київ – Львів : НАДУ, 2012. 240 с.

16. Дмитрук О. В., Свінцицька О. М. Управління адаптацією персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 5(10). 182-186.

17. Дмитрук О.В. Управління медичним персоналом закладів охорони здоров'я. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/33.pdf (дата звернення: 15.04.2021).

18. Дороніна М. С., Доронін А. В. Культура ділового спілкування і партнерства : навчальний посібник. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 204 с

19. Журавель А.В. Стратегія управління персоналом у контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства / А.В. Журавель, О.О. Чернушкіна // Становлення та особливості регулювання міжнародних економічних відносин: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 14 грудня 2019 р.). – Дніпро: НО «Перспектива», 2019. – 176 с. – С.97-100.

20. Журавель В.И, Запорожан В.Н.. Менеджмент в системе медицинской помощи. Одесса: Одес. держ. мед. ун-т., 2015. 432 с

21. Журавель В.І., Дейкун Н.П. Практика менеджменту в 103 здоровоохороні і його методичний інструментарій. Чернігів: Деснянська

правда. 2016. 120с.

22. Загорський В. С., Лободіна З. М., Лопушняк Г. С. Управління фінансовими ресурсами закладів охорони здоров'я [текст]: монографія. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2010. 310 с.

23. Здоровье-2020: основы европейской политики и стратегия для XXI века. Всемирная организация здравоохранения. Европейское региональное бюро. URL: http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0017/215432/ (дата звернення: 15.12.2021).

24. Кармишев Д. В. Програмно-цільовий підхід до реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я. Університетські наукові записки (Часопис Хмельницького університету управління та права). 2006. № 1 (17). С. 279-284

25. Карлаш В. В. Державне регулювання сучасним станом охорони здоров'я України. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 1. С. 161-164. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2020/28.pdf (дата звернення: 15.12.2021)

26. Карлаш В.В. Механізми державного регулювання охорони здоров'я населення України. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління. Національний університет цивільного захисту України, Харків, 2020. 310 с.

27. Книш С. В. Адміністративно-правові відносини у сфері охорони здоров'я в Україні. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора юридичних наук за спеціальністю 12.00.07 – адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право. Тернопільський національний економічний університет. МОН України. м. Тернопіль, 2019. 510 с.

28. Книш С.В. Адміністративно-правові відносини у сфері охорони здоров'я в Україні: автореф. дис. ... докт. юрид. наук: 12.00.07. Тернопіль, 2019. 36 с.

29. Концепція нової системи охорони здоров'я / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://moz.gov.ua/docfiles/Pro_20140527_0_dod.pdf. – Назва з екрана.

30. Короленко В. В. , Юрочко Т. П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції монографія. К., 2018. 96 с.

31. Кульгінський Є. Механізми децентралізації державного управління системою охорони здоров'я: європейський досвід. Державне управління та місцеве самоврядування. 2015. Вип. 2. С. 147-159. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2015_2_17 (дата звернення: 15.12.2021).

32. Лазоришинець В. В. Реформування галузі охорони здоров'я: Вінницька, Донецька, Дніпропетровська, Одеська, Полтавська області, м. Київ. Результати, проблеми, шляхи вирішення : монографія. Київ.: МОЗ України. ДУ «Український інститут стратегічних досліджень МОЗ України». Міжрегіональний видавничий центр «Медінформ», 2014. 207 с.

33. Лазоришинець В.В., Слабкий Г.О., Ярош Н.П., Чепелевська Л.А., Шевченко М.В., Кутуза А.С., Ціборовський О.М., Істомин С. В., Кондратюк Н.Ю., Кучеренко Н.Т., Тяпкін Г.М. Державне управління охороною здоров'я України: [монографія]. ДУ «Український інститут стратегічних досліджень МОЗ України». К., 2014. 450 с.

34. Лобас В.М., Шутов М.М., Вовк С.М. Методологія реформування систем охорони здоров'я, за кластерними підходами. Україна. Здоров'я нації. 2013. № 2 (26). С. 84–88.

35. Логвиненко Б.О. Публічне адміністрування сферою охорони здоров'я в Україні: теорія і практика: автореф. дис. ... докт. юрид. наук: 105 12.00.07. Київ, 2018. 43 с.

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

37. Мартякова О.В., Трикоз І.В. Перспективи модернізації охорони здоров'я. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2015. № 4 (32). С. 23–30.

38. Мельник Л.А. Сучасний керівник медичного закладу в умовах реформування здоровоохоронної галузі. Державне управління: удосконалення

та розвиток. 2018. № 11. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1336> (дата звернення: 15.12.2021).

39. Місевич М.А. Моніторинг стимулів до ефективної праці в галузі охорони здоров'я. Моделі мотивації. Агросвіт. 2020. №21. С. 71-77.

40. Олефір А. О. Правовий механізм державних закупівель: стимулювання інноваційності виробництва медичної продукції [Текст] : монографія / А. О. Олефір. - К. : Юстініан, 2014. 448 с.

41. Радиш Я.Ф. Державне управління охороною здоров'я в Україні: генезис і перспективи розвитку: / [Кол. авт.; Упорядник – проф. Я. Ф. Радиш, Передмова – проф. Т. Д. Бахтеева; загальна редакція – проф. М. М. Білинської, проф. Я. Ф. Радиша]. К.: Вид-во НАДУ, 2013. 424 с.

42. Радиш Я.Ф. Основи менеджменту. Київ. 2017. 288 с. 16.Хміль Ф.І. Менеджмент: підручник. К.: Вища школа. 2015. 351 с.

43. Расторгуева Т.И. Научное обоснование современных подходов к управлению человеческими ресурсами в здравоохранении: Автореф. дис. док. мед. наук : 14.00.33 / Национальный НИИ общественного здоровья РАМН. М., 2009. 48 с.

44. Регулирование предпринимательской деятельности в системах здравоохранения европейских стран / ред. Солтман Р. Б., Буссе Р., Моссиалос Э.: Пер. с англ. М: Издательство «Весь Мир», 2002. 272 с.

45. Репринцева Е.В. Направления повышения эффективности 106 деятельности медицинской организации. Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2017. № 2-2. С. 254-257.

46. Ровенська В. В., Саржевська Є. О. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 3 (57). 162-168.

47. Руснак Л.М. Адміністративно-правове забезпечення права на охорону здоров'я в Україні: авто- реф. дис. канд. юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2016. 22 с.

48. Смирнов С.О., Бикова В.Г. Механізм економічного управління

зкладами охорони здоров'я. Управління розвитком. 2016. № 3. С. 78-83.

49. Соціально-економічні аспекти формування та реалізації державної політики реформ у системі охорони здоров'я на сучасному етапі розвитку пандемії в Україні. Публічне управління та митне адміністрування. 2020. № 4 (27). С. 81–85. DOI: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-4.13>. (дата звернення: 15.12.2021).

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

51. Стівен М. Шортел, Арнольд Д. Калюжний. Менеджмент в охороні здоров'я. К.: Основи. 2015. 269 с.

52. Сурмач М.Ю., Тищенко Е.М. Проблемы организационной и управленческой культуры в управлении здравоохранением. Журнал ГрГМУ. 2007. № 2. С. 100-103.

53. Терехова Е.Ю. Формирование конкурентоспособности медицинской организации: Автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Институт экономики и права Сочинского государственного университета туризма и курортного дела. Сочи, 2004. 28 с.

54. Техтеркова Н.С. Проблемы профессиональной мотивации работников медицинских организаций. Научный журнал. 2016. № 6 (7). С. 138-139. 107

55. Техтеркова Н.С. Стимулирование работников медицинских организаций. Научный журнал. 2019. № 9 (10). С. 41-42.

56. Управління підприємницькою діяльністю в галузі охорони здоров'я: Кол.моногр. За ред.. О.В.Баєвої, І.М.Солоненка. К. МАУП, 2007. 376 с.

57. Шевчук Н.В. Адміністративно-правове регулювання організації охорони здоров'я на регіональному рівні: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2015. 20 с.

58. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента К.: МЗУУП. 2013. 200с.

59. Юринець З.В., Петрух О.А. Напрями державного регулювання інноваційного розвитку сфери охорони здоров'я України. Інвестиції: практика

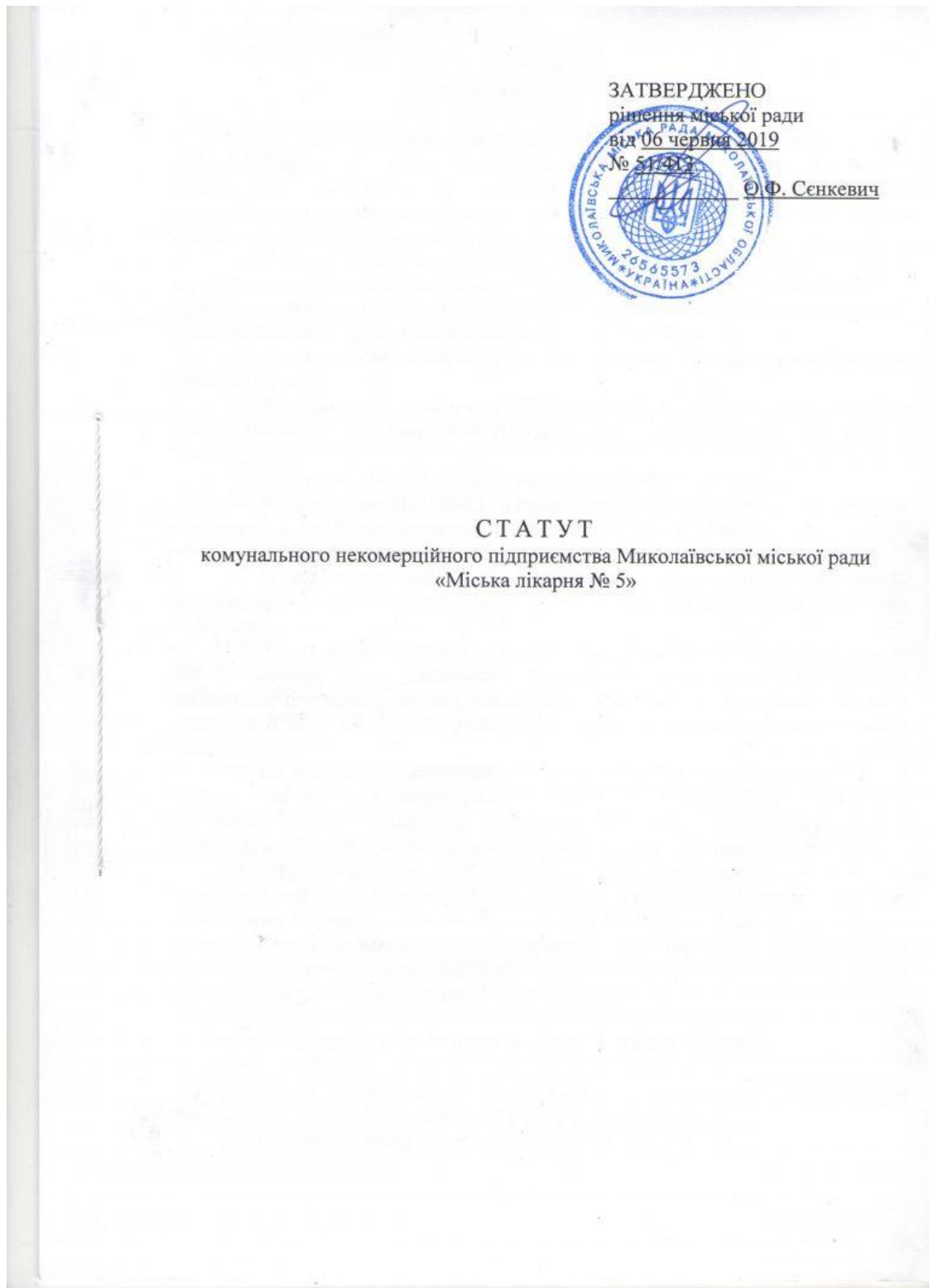
та досвід. 2018. № 22. С. 116-121.

60. Ямненко Т.М. Медична реформа: реалії України та міжнародний досвід. Юридичний вісник. Повітряне і космічне право. 2018. № 2. С. 116- 120

ДОДАТКИ

Додаток А

Статут лікарні



1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Комунальне некомерційне підприємство Миколаївської міської ради «Міська лікарня № 5» (далі – Підприємство) є закладом охорони здоров'я – комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає послуги вторинної/спеціалізованої медичної допомоги населенню в порядку та на умовах, встановлених законодавством України та цим Статутом.

1.2. Підприємство створене в результаті реорганізації шляхом перетворення комунального закладу охорони здоров'я міської лікарні № 5 у комунальне некомерційне підприємство. Підприємство є правонаступником усього майна, всіх прав та обов'язків міської лікарні № 5.

1.3. Підприємство створене на базі майна територіальної громади міста Миколаєва.

1.4. Засновником, власником Підприємства є територіальна громада міста Миколаєва, від імені якої виступає Миколаївська міська рада (далі – Засновник).

1.5. Підприємство є підзвітним та підконтрольним Засновнику.

1.6. Координацію діяльності Підприємства, в межах наданих Засновником повноважень, здійснює управління охорони здоров'я Миколаївської міської ради (далі – Уповноважений орган).

1.7. Підприємство здійснює господарську некомерційну діяльність, спрямовану на досягнення соціальних та інших результатів без мети одержання прибутку.

1.8. Забороняється розподіл отриманих доходів (прибутків) Підприємства або їх частини серед засновників (учасників), працівників комунального некомерційного підприємства (крім оплати їхньої праці, нарахування єдиного соціального внеску), членів органів управління та інших пов'язаних з ними осіб.

1.9. Не вважається розподілом доходів Підприємства, в розумінні п. 1.8 Статуту, використання Підприємством власних доходів (прибутків) виключно для фінансування видатків на утримання такої неприбуткової організації, реалізації мети (цілей, завдань) та напрямів діяльності, визначених Статутом.

1.10. Підприємство у своїй діяльності керується Конституцією України, Господарським та Цивільним кодексами України, законами України, постановами Верховної Ради України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України, наказами та інструкціями Міністерства охорони здоров'я України, нормативними актами інших центральних органів виконавчої влади, відповідними рішеннями Засновника та цим Статутом.

2. НАЙМЕНУВАННЯ ТА МІСЦЕЗНАХОДЖЕННЯ

2.1. Повне найменування Підприємства – комунальне некомерційне підприємство Миколаївської міської ради «Міська лікарня № 5».

2.2. Скорочена назва Підприємства: КНП ММР «МЛ № 5».

2.3. Місцезнаходження Підприємства: Україна, 54051, м. Миколаїв, проспект Богоявленський, 336.

3. МЕТА ТА ПРЕДМЕТ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Основною метою діяльності Підприємства є забезпечення медичного обслуговування населення шляхом надання йому медичних послуг в порядку та обсязі, встановлених чинним законодавством.

3.2. Відповідно до поставленої мети предметом діяльності Підприємства є:

- створення разом із Засновником умов, необхідних для забезпечення доступної та якісної медичної допомоги населенню, організації належного управління внутрішнім лікувально-діагностичним процесом та ефективного використання майна та інших ресурсів Підприємства;

- надання пацієнтам відповідно до законодавства послуг вторинної/спеціалізованої стаціонарної медичної допомоги, у тому числі екстреної (невідкладної), необхідної для забезпечення належних діагностики і лікування хвороб, травм, отруєнь чи інших розладів здоров'я, медичного контролю за перебігом вагітності та ведення пологів і післяпологового періоду;

- організація, у разі потреби, надання пацієнтам медичної допомоги більш високого рівня спеціалізації на базі інших закладів охорони здоров'я шляхом направлення пацієнтів до цих закладів у порядку, встановленому законодавством України; запрошення/виклик спеціалістів для консультацій або проведення оперативних втручань;

- організація взаємодії з іншими закладами охорони здоров'я з метою забезпечення наступництва та послідовності у наданні медичної допомоги на різних рівнях та ефективного використання ресурсів системи медичного обслуговування;

- проведення експертизи тимчасової непрацездатності та контролю за видачею листків непрацездатності;

- направлення на медико-соціальну експертизу осіб зі стійкою втратою працездатності, спрямування пацієнтів на медико-соціальну реабілітацію;

- встановлення наявності показань та здійснення відбору хворих для отримання санаторно-курортного лікування;

- проведення попередніх та періодичних профілактичних медичних оглядів;

- виїзна робота для проведення профілактичних медичних оглядів дітей у віддалених населених пунктах району обслуговування;

- виписка рецептів для пільгового забезпечення медикаментами окремих груп населення відповідно до законодавства України;

- придбання, зберігання, перевезення, реалізація (відпуск), знищення, використання наркотичних засобів, психотропних речовин, прекурсорів згідно з вимогами чинного законодавства України;

- надання паліативної допомоги пацієнтам на останніх стадіях перебігу невиліковних захворювань, яка включає комплекс заходів, спрямованих на полегшення фізичних та емоційних страждань пацієнтів;

- укладання договорів з надання медичних та інших послуг, не заборонених законодавством України та передбачених Статутом;

- проведення санітарно-просвітницької роботи, навчання населення здоровому способу життя, основам надання самодопомоги та взаємодопомоги;

- участь у з'їздах, конгресах, симпозиумах, науково-практичних конференціях, наукових форумах, круглих столах, семінарах тощо;

- забезпечення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників Підприємства;

- взаємодія структурних підрозділів Підприємства з дитячими дошкільними закладами, навчальними закладами, соціальними службами, правоохоронними органами, підприємствами, установами та організаціями, засобами масової інформації, громадськими організаціями в інтересах збереження та зміцнення здоров'я населення;

- навчально-методична, науково-дослідницька робота, аналітично-інформаційна діяльність;

- організація роботи зі страховими компаніями, лікарняними касами тощо;

- здійснення іншої не забороненої законодавством діяльності, необхідної для належного забезпечення та підвищення якості лікувально-діагностичного процесу, управління ресурсами, розвитку та підвищення якості кадрового потенціалу Підприємства.

3.3. Підприємство може бути клінічною базою закладів вищої медичної, фармацевтичної освіти та науково-дослідних закладів (установ) усіх рівнів акредитації, закладів післядипломної освіти.

3.4. Підприємство надає медичні послуги на підставі ліцензії на медичну практику. Якщо для провадження певних видів діяльності, передбачених Статутом, потрібен спеціальний дозвіл, Підприємство отримує його в порядку, визначеному законодавством України. Підприємство має право здійснювати лише ті види медичної практики, які дозволені органом ліцензування при видачі ліцензії на медичну практику.

3.5. Підприємство може надавати платні медичні послуги у порядку і межах, встановлених чинним законодавством України.

3.6. Підприємство має право займатися іншими видами діяльності, не передбаченими даним Статутом і не забороненими законодавством України.

4. ПРАВОВИЙ СТАТУС

4.1. Підприємство є юридичною особою публічного права. Права та обов'язки юридичної особи Підприємство набуває з дня його державної реєстрації.

4.2. Підприємство користується закріпленим за ним комунальним майном, що є власністю територіальної громади міста Миколаєва на праві оперативного управління.

4.3. Збитки, завдані Підприємству внаслідок виконання рішень органів державної влади чи органів місцевого самоврядування, які було визнано судом незаконними, підлягають відшкодуванню зазначеними органами добровільно або за рішенням суду.

4.4. Засновник та Уповноважений орган не відповідають за зобов'язаннями Підприємства, а Підприємство не відповідає за зобов'язаннями Засновника або Уповноваженого органу, крім випадків, передбачених чинним законодавством.

Підприємство відповідає за своїми зобов'язаннями лише коштами, що перебувають у його розпорядженні.

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

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

4.7. Підприємство має право укладати угоди, набувати майнових та особистих немайнових прав, нести обов'язки, бути особою, яка бере участь у справі, що розглядається в судах України, міжнародних та третейських судах.

5. СТАТУТНИЙ КАПІТАЛ, МАЙНО ТА ФІНАНСУВАННЯ

5.1. Майно Підприємства є комунальною власністю і закріплюється за ним Засновником на праві оперативного управління. Майно Підприємства становлять необоротні активи, передані йому Засновником та придбані Підприємством в процесі його господарської діяльності, вартість яких відображається у самостійному балансі.

5.2. Підприємство забезпечує збереження та створює умови для раціонального (цільового) використання закріпленого за ним майна. Розпорядження закріпленим за Підприємством майном здійснюється у відповідності до вимог чинного законодавства України та з урахуванням нормативно-правових актів органів місцевого самоврядування.

5.3. Джерелами формування майна та коштів Підприємства є:

5.3.1. Комунальне майно, закріплене за ним на праві оперативного управління.

5.3.2. Кошти місцевого бюджету.

5.3.3. Власні надходження Підприємства: кошти від здачі в оренду (зі згоди Засновника) майна, закріпленого на праві оперативного управління; кошти та інше майно, одержані від надання послуг.

5.3.4. Майно, придбане у інших юридичних або фізичних осіб.

5.3.5. Майно, що надходить безоплатно або у вигляді безповоротної фінансової допомоги чи добровільних благодійних внесків, пожертвувань юридичних і фізичних осіб.

5.3.6. Надходження коштів на виконання програм соціально-економічного розвитку регіону, програм розвитку медичної галузі.

5.3.7. Майно, придбане за кошти міського бюджету, на виконання державних або місцевих програм, затверджених міською радою.

5.3.8. Майнові та немайнові права, передані Підприємству Засновником.

5.3.9. Майно та кошти, отримані з інших джерел, не заборонених чинним законодавством України.

5.4. Вилучення майна Підприємства може мати місце лише у випадках, передбачених законодавством України.

5.5. Підприємство має право надавати в оренду майно, закріплене за ним на праві оперативного управління, юридичним та фізичним особам відповідно до законодавства України та рішень (нормативних актів) органів місцевого самоврядування.

5.6. Підприємство має право брати в оренду майно для здійснення своєї діяльності, передбаченої Статутом Підприємства.

5.7. Підприємство самостійно здійснює оперативний, бухгалтерський облік, веде статистичну, бухгалтерську та медичну звітність і подає її органам, уповноваженим здійснювати контроль за відповідними напрямками діяльності Підприємства, у визначеному законодавством порядку.

5.8. Власні надходження Підприємства використовуються відповідно до законодавства України.

5.9. Статутний капітал Підприємства становить: 37 722 967, 00 гривень (тридцять сім мільйонів сімсот двадцять дві тисячі дев'ятсот шістьдесят сім гривень).

6. ПРАВА ТА ОBOB'ЯЗКИ

6.1. Підприємство має право:

6.1.1. Звертатися у порядку, встановленому законодавством, до центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, а також підприємств і організацій незалежно від форм власності та підпорядкування, для отримання інформації та матеріалів, необхідних для виконання покладених на Підприємство завдань.

6.1.2. Самостійно планувати, організовувати і здійснювати свою статутну діяльність, визначати основні напрямки свого розвитку відповідно до своїх завдань і цілей, у тому числі спрямовувати кошти на утримання Підприємства та його матеріально-технічне забезпечення.

6.1.3. Укладати господарські угоди з підприємствами, установами, організаціями незалежно від форм власності та підпорядкування, а також фізичними особами відповідно до законодавства.

6.1.4. Здійснювати співробітництво з іноземними організаціями відповідно до законодавства.

6.1.5. Самостійно визначати напрямки використання грошових коштів у порядку, визначеному законодавством України, враховуючи норми Статуту.

6.1.6. Здійснювати будівництво, реконструкцію, капітальний та поточний ремонт основних фондів у визначеному законодавством порядку.

6.1.7. Залучати підприємства, установи та організації для реалізації своїх статутних завдань у визначеному законодавством порядку.

6.1.8. Співпрацювати з іншими закладами охорони здоров'я, науковими установами та фізичними особами – підприємцями.

6.1.9. Надавати консультативну допомогу з питань, що належать до його компетенції, спеціалістам інших закладів охорони здоров'я за їх запитом.

6.1.10. Створювати структурні підрозділи Підприємства відповідно до законодавства України.

6.1.11. Здійснювати інші права, що не суперечать законодавству.

6.2. Підприємство зобов'язане:

6.2.1. Створювати належні умови для високопродуктивної праці, забезпечувати додержання законодавства про працю, правил та норм охорони праці, техніки безпеки, соціального страхування.

6.2.2. Здійснювати бухгалтерський облік, вести фінансову та статистичну звітність відповідно до чинного законодавства.

6.2.3. Планувати свою діяльність щодо реалізації мети та предмету діяльності Підприємства з урахуванням та у межах єдиної комплексної політики в галузі охорони здоров'я в місті.

6.2.4. Забезпечувати своєчасну сплату податкових та інших обов'язкових платежів з урахуванням своєї статутної діяльності та відповідно до чинного законодавства України.

6.2.5. Розробляти та реалізовувати кадрову політику, контролювати підвищення кваліфікації працівників.

6.2.6. Акумуляувати власні надходження та витратити їх з метою забезпечення діяльності Підприємства відповідно до чинного законодавства України та цього Статуту.

7. УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

7.1. Засновник здійснює свої права щодо управління Підприємством безпосередньо або через Уповноважений орган.

7.2. Управління Підприємством здійснюється на основі поєднання прав Засновника та Уповноваженого органу щодо використання комунального майна.

7.3. Засновник:

7.3.1. Затверджує Статут Підприємства та зміни до нього.

7.3.2. Погоджує Підприємству договори про спільну діяльність, за якими використовується нерухоме майно, що перебуває в його оперативному управлінні, кредитні договори та договори застави.

7.3.3. Здійснює контроль за ефективністю використання майна, що є власністю територіальної громади міста Миколаєва та закріплене за Підприємством на праві оперативного управління. Управління комунального майна Миколаївської міської ради, у межах наданих Засновником повноважень, здійснює контроль за використанням і збереженням переданого в оперативне управління Підприємству майна, має право вилучати у Підприємства надлишкове майно, а також майно, яке не використовується або використовується не за призначенням.

7.3.4. Погоджує створення філій, представництв, відділень та інших відокремлених підрозділів Підприємства без статусу юридичних осіб, які діють відповідно до положень про них, затверджених наказом керівника Підприємства.

7.3.5. Приймає рішення про реорганізацію (перепрофілювання) та ліквідацію Підприємства, призначає ліквідаційну комісію, комісію з реорганізації, затверджує ліквідаційний баланс, передавальний акт, розподільчий баланс.

7.3.6. Надає згоду Підприємству на створення дочірніх та спільних підприємств, у тому числі з іноземними інвестиціями.

7.3.7. Здійснює інші повноваження відповідно до чинного законодавства, що належать до виключної компетенції Засновника.

7.4. Уповноважений орган:

7.4.1. Координує роботу щодо підвищення кваліфікації персоналу та впровадження інформаційних технологій в діяльності Підприємства.

7.4.2. Координує діяльність Підприємства щодо санітарно-освітньої роботи серед населення.

7.4.3. Здійснює наглядові та контрольні заходи з виконання Підприємством чинного законодавства України в галузі охорони здоров'я, державних стандартів, критеріїв та вимог, спрямованих на додержання нормативів професійної діяльності в галузі охорони здоров'я, стандартів медичного обслуговування, підвищення якості надання медичних послуг.

7.4.4. Розглядає проект річного фінансового плану Підприємства.

7.4.5. Здійснює аналіз результатів діяльності, розробку пропозицій та заходів щодо підвищення ефективності діяльності Підприємства.

7.4.6. Погоджує проекти рішень Засновника про внесення змін (доповнень) до Статуту, ліквідацію та реорганізацію (перепрофілювання) Підприємства.

7.4.7. Покладає тимчасово (з дня виникнення вакантної посади до призначення керівника закладу за результатами конкурсу) виконання обов'язків керівника закладу на особу з числа працівників закладу.

7.4.8. Проводить конкурс на зайняття посади керівника комунального закладу (установи, некомерційного підприємства) охорони здоров'я у порядку,

передбаченому чинним законодавством України. Підставою для проведення конкурсу є наказ управління охорони здоров'я Миколаївської міської ради. Для проведення конкурсу наказом управління утворюється конкурсна комісія (для проведення окремого конкурсу).

7.4.9. Здійснює інші повноваження, передбачені чинним законодавством України, рішеннями Засновника та іншими нормативними актами органів місцевого самоврядування.

7.5. Керівництво Підприємством здійснює керівник – Директор, який призначається на посаду на конкурсній основі відповідно до вимог чинного законодавства України та рішень органів місцевого самоврядування. Строк найму, права, обов'язки і відповідальність, умови матеріального забезпечення, звільнення з посади та інші умови найму Директора визначаються укладеним з ним контрактом та чинним законодавством України.

7.6. Директор Підприємства:

7.6.1. Несе персональну відповідальність за виконання покладених на Підприємство завдань і здійснення ним своїх функцій.

7.6.2. Діє без довіреності від імені Підприємства, представляє його інтереси в органах державної влади і органах місцевого самоврядування, інших органах, у відносинах з іншими юридичними та фізичними особами, підписує від його імені документи та видає довіреності і делегує право підпису документів іншим посадовим особам Підприємства, укладає договори, відкриває в органах Державної казначейської служби України та установах банків поточні та інші рахунки.

7.6.3. Самостійно вирішує питання діяльності Підприємства за винятком тих, що віднесені законодавством та цим Статутом до компетенції Засновника.

7.6.4. Організовує роботу Підприємства щодо надання населенню медичної допомоги, згідно з вимогами нормативно-правових актів.

7.6.5. Несе відповідальність за формування та виконання фінансового плану і плану розвитку Підприємства, результати його господарської діяльності, виконання показників ефективності діяльності Підприємства, якості послуг, що надаються Підприємством, використання наданого на праві оперативного управління Підприємству майна спільної власності територіальних громад і доходу згідно з вимогами законодавства, цього Статуту та укладених Підприємством договорів.

7.6.6. Користується правом розпорядження коштами Підприємства відповідно до законодавства та цього Статуту. Забезпечує ефективне використання і збереження закріпленого за Підприємством на праві оперативного управління майна.

7.6.7. У межах своєї компетенції видає накази та інші акти, дає вказівки, обов'язкові для всіх підрозділів та працівників Підприємства.

7.6.8. Забезпечує контроль за веденням та зберіганням медичної та іншої документації.

7.6.9. У строки і в порядку, встановленому законодавством, повідомляє відповідні органи про будь-які зміни в даних про Підприємство, внесення яких

до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань є обов'язковим.

7.6.10. Подає в установленому порядку управлінню охорони здоров'я Миколаївської міської ради, управлінню комунального майна Миколаївської міської ради, департаменту фінансів Миколаївської міської ради квартальну, річну, фінансову та іншу звітність Підприємства, зокрема надає бухгалтерську та статистичну звітність, інформацію про рух основних засобів, звіт про оренду майна, а також інформацію про наявність вільних площ, придатних для надання в оренду.

7.6.11. Приймає рішення про прийняття на роботу, звільнення з роботи працівників Підприємства, а також інші передбачені законодавством про працю рішення в сфері трудових відносин, укладає трудові договори з працівниками Підприємства. Забезпечує раціональний добір кадрів, дотримання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку. Створює умови підвищення фахового і кваліфікаційного рівня працівників згідно із затвердженим в установленому порядку штатним розписом.

7.6.12. Призначає на посаду та звільняє з посади своїх заступників, головного бухгалтера, керівників структурних підрозділів за погодженням з Уповноваженим органом.

7.6.13. Забезпечує проведення колективних переговорів, укладення колективного договору в порядку, визначеному законодавством України.

7.6.14. Забезпечує дотримання на Підприємстві вимог законодавства про охорону праці, санітарно-гігієнічних та протипожежних норм і правил, створення належних умов праці.

7.6.15. Вживає заходів щодо своєчасної та в повному обсязі виплати заробітної плати, а також передбачених законодавством податків, зборів та інших обов'язкових платежів.

7.6.16. Несе відповідальність за збитки, завдані Підприємству з вини Директора Підприємства в порядку, визначеному законодавством.

7.6.17. Затверджує положення про структурні підрозділи Підприємства, інші положення та порядки, що мають системний характер, зокрема:

- положення про преміювання працівників за підсумками роботи Підприємства;
- порядок надходження і використання коштів, отриманих як благодійні внески, гранти та дарунки;
- порядок приймання, зберігання, відпуску та обліку лікарських засобів та медичних виробів.

7.6.18. За погодженням із Засновником та відповідно до вимог законодавства має право укладати договори оренди майна.

7.6.19. Вирішує інші питання, віднесені до компетенції Директора Підприємства згідно із законодавством, цим Статутом, контрактом між Уповноваженим органом і Директором Підприємства.

7.7.3 метою дотримання прав та забезпечення безпеки пацієнтів, додержання вимог законодавства при здійсненні медичного обслуговування

населення закладом охорони здоров'я, фінансово-господарської діяльності на Підприємстві може бути створена Спостережна рада. До Спостережної ради обираються не більше 15 осіб, строком на 2 роки.

Спостережна рада Підприємства складається з:

- представників управління охорони здоров'я Миколаївської міської ради та департаменту праці та соціального захисту населення Миколаївської міської ради – від однієї до чотирьох осіб;

- депутатів міської ради (за згодою) – від однієї до двох осіб;

- представників громадськості та громадських об'єднань, діяльність яких спрямована на захист прав у сфері охорони здоров'я, організацій, що здійснюють професійне самоврядування у сфері охорони здоров'я (за згодою) – від однієї до восьми осіб (по одному представнику від кожної організації).

Порядок утворення, права, обов'язки спостережної ради закладу охорони здоров'я і типове положення про неї затверджуються Кабінетом Міністрів України.

7.8. Директор Підприємства та головний бухгалтер несуть персональну відповідальність за додержання порядку ведення і достовірність обліку та статистичної звітності у встановленому законодавством порядку.

7.9. У разі відсутності Директора Підприємства або неможливості виконувати свої обов'язки з інших причин його обов'язки виконує заступник Директора чи інша особа згідно з функціональними (посадовими) обов'язками.

7.10. Річна фінансова звітність Підприємства може підлягати перевірці незалежним аудитором в порядку, передбаченому рішенням Засновника.

8. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ПІДПРИЄМСТВА

8.1. Структура Підприємства, порядок внутрішньої організації та сфери діяльності структурних підрозділів затверджуються Директором Підприємства за погодженням з Уповноваженим органом.

8.2. Функціональні обов'язки та посадові інструкції працівників Підприємства затверджує Директор.

8.3. Штатну чисельність Підприємства Директор визначає, враховуючи необхідність створення відповідних умов для забезпечення належної доступності та якості медичної допомоги, за погодженням з Уповноваженим органом.

9. ПОВНОВАЖЕННЯ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ

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

представляють інтереси працівників в органах управління Підприємства відповідно до законодавства. Підприємство зобов'язане створювати умови, які б забезпечували участь працівників у його управлінні.

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

9.3. До складу органів, через які трудовий колектив реалізує своє право на участь в управлінні Підприємством, не може обиратися Директор Підприємства. Повноваження цих органів визначаються законодавством.

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

9.5. Право укладання колективного договору надається Директору Підприємства, а від імені трудового колективу – уповноваженому ним органу. Сторони колективного договору звітують на загальних зборах колективу не менш ніж один раз на рік.

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

9.7. Джерелом коштів на оплату праці працівників Підприємства є кошти отримані в результаті його господарської некомерційної діяльності. Форми системи оплати праці, норми праці, розцінки, тарифні ставки, схеми посадових окладів, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат встановлюються у колективному договорі з дотриманням норм і гарантій передбачених законодавством.

Мінімальна заробітна плата працівників не може бути нижчою від встановленого законодавством мінімального розміру заробітної плати. Умови оплати праці та матеріального забезпечення Директора Підприємства визначаються контрактом.

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

10. КОНТРОЛЬ ТА ПЕРЕВІРКА ДІЯЛЬНОСТІ

10.1. Підприємство самостійно здійснює оперативний та бухгалтерський облік результатів своєї діяльності та веде обробку та облік персональних даних працівників, а також веде фінансову та кадрову звітність. Порядок ведення бухгалтерського обліку та обліку персональних даних, статистичної, фінансової та кадрової звітності визначається чинним законодавством України.

10.2. Підприємство несе відповідальність за своєчасне і достовірне подання передбачених форм звітності відповідним органам.

10.3. Контроль за фінансово-господарською діяльністю Підприємства здійснюють відповідні державні органи в межах їх повноважень та встановленого чинним законодавством України порядку.

10.4. Уповноважений орган має право здійснювати контроль фінансово-господарської діяльності Підприємства та контроль за якістю і обсягом надання медичної допомоги. Підприємство подає Уповноваженому органу, за його вимогою, бухгалтерський звіт та іншу документацію, яка стосується фінансово-господарської, кадрової, медичної діяльності.

10.5. Контроль якості надання медичної допомоги хворим на Підприємстві здійснюється шляхом експертизи відповідності якості наданої медичної допомоги міжнародним принципам доказової медицини, вимогам міжнародних стандартів в сфері охорони здоров'я та законодавству України.

11. ПРИПИНЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ

11.1. Припинення діяльності Підприємства здійснюється шляхом його реорганізації (злиття, приєднання, поділу, перетворення) або ліквідації – за рішенням Засновника, а у випадках, передбачених законодавством України, – за рішенням суду.

11.2. У разі припинення Підприємства (ліквідації, злиття, поділу, приєднання або перетворення) усі активи Підприємства передаються одній або кільком неприбутковим організаціям відповідного виду або зараховуються до доходу бюджету.

11.3. Припинення Підприємства здійснюється комісією з припинення, яка утворюється Засновником або за рішенням суду.

11.4. Порядок і строки проведення припинення, а також строк для пред'явлення вимог кредиторами, що не може бути меншим ніж два місяці з дня опублікування рішення про припинення, визначаються органом, який прийняв відповідне рішення.

11.5. Комісія з припинення розміщує у друкованих засобах масової інформації повідомлення про припинення юридичної особи та про порядок і строк заявлення кредитором вимог до неї, а наявних (відомих) кредиторів повідомляє особисто в письмовій формі у визначені законодавством строки. Одночасно комісія з припинення вживає усіх необхідних заходів щодо інвентаризації майна та стягнення дебіторської заборгованості Підприємства.

11.6. З моменту призначення комісії з припинення до неї переходять повноваження з управління Підприємством. Комісія з припинення складає ліквідаційний (проміжний ліквідаційний та розподільчий баланс, передавальний акт, які подає на затвердження органу, який призначив комісію з припинення Підприємства.

11.7. Черговість та порядок задоволення вимог кредиторів визначаються відповідно до законодавства.

11.8. Працівникам Підприємства, які звільняються у зв'язку з його реорганізацією чи ліквідацією, гарантується дотримання їх прав та інтересів відповідно до законодавства про працю.

11.9. Підприємство є таким, що припинило свою діяльність, із дати внесення до Єдиного державного реєстру запису про державну реєстрацію припинення юридичної особи.

12. ПОРЯДОК ВНЕСЕННЯ ЗМІН ДО СТАТУТУ ПІДПРИЄМСТВА

12.1. Зміни до цього Статуту вносяться за рішенням Засновника шляхом викладення Статуту у новій редакції.

12.2. Зміни до цього Статуту підлягають обов'язковій державній реєстрації у порядку, встановленому законодавством України.

...
...
...
...



Продовжено
скріплено печаткою
4 (чотири) аркуші
Зав. проєкту: львою частиною
Г. В. Дігурсь
11.06.2014



Створено 08.06.14

Дата (рік, місяць, день) 2019-12-31 **ДОКУМЕНТ** № 017/2482

Підприємство **КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО МИКОЛАЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ "МІСЬКА ЛІКАРНЯ № 5"** за СДРПСУ _____

Територія **МИКОЛАЇВСЬКА** за КОАТУУ _____

Організаційно-правова форма господарювання **Комунальне підприємство** за КОСФП _____

Вид економічної діяльності **Діяльність лікарняних закладів** за КВЕД _____

Середня кількість працівників **1 611** за _____

Адреса, телефон **проспект Богоявленський, буд. 336, м. МИКОЛАЇВ, МИКОЛАЇВСЬКА обл., 54051** за _____

Одиниця виміру **тис. грн без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)** за _____

Складено (зробити позначку "х" у відповідній клітинці) за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності **х**

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31 грудня 2019** р.

Форма №1 Код за ДСУД **1801001**

А К Т И В	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
		3	4
I. Необоротні активи	2		
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	88
Основні засоби	1010	-	30 145
первісна вартість	1011	-	252 333
знос	1012	-	222 188
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	30 233
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	-	5 211
Виробничі запаси	1101	-	5 211
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	127
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	406
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	-	406
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестрахувальника у страхових резервах	1180	-	14
у тому числі в резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	-	5 758
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	-	35 991

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	37 723
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	19 451
Додатковий капітал	1410	-	73
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	(22 021)
Нерозподілений прибуток (іспокритий збиток)	1420	-	-
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	35 226
Усього за розділом I	1495	-	-
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1522	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1532	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1533	-	-
резерв незароблених премій	1534	-	-
інші страхові резерви	1535	-	-
Інвестиційні контракти	1540	-	-
Призовий фонд	1545	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1595	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	48
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками з страхування	1625	-	125
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
розрахунками з оплати праці	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1640	-	592
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1650	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1660	-	-
Поточні забезпечення	1665	-	-
Доходи майбутніх періодів	1670	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1690	-	765
Інші поточні зобов'язання	1695	-	-
Усього за розділом III	1700	-	-
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Усього за розділом IV	1800	-	35 991
Усього за розділом III	1900	-	-

Баланс

Керівник

Головний бухгалтер

Е.П. Терентьєва
Олена
Вікторівна
Е.П. Дмитрієва
Алла
Миколаївна

Терентьєва Олена Вікторівна

Дмитрієва Алла Миколаївна

Відділення статистики в сфері економіки, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики

Підприємство **КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО**
МИКОЛАЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ "МІСЬКА ЛІКАРНЯ № 5"
(найменування)

Дата (рік, місяць, число) 2020 01 1
за ЄДРПОУ 01998489

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2019 р.

Форма №2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	641	-
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховання	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(34 891)	(-)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	-	-
збиток	2095	(34 250)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	36 092	-
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(15 164)	(-)
Витрати на збут	2150	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(2)	(-)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	(13 324)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	8	-
Інші доходи	2240	6 741	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	-
збиток	2295	(6 575)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	(6 575)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	95	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	95	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	95	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(6 480)	-

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	7 699	-
Витрати на оплату праці	2505	22 025	-
Відрахування на соціальні заходи	2510	4 903	-
Амортизація	2515	14 446	-
Інші операційні витрати	2520	984	-
Разом	2550	50 057	-

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер

Олена
Вікторівна

ЕП Дмитрієва
Алла Миколаївна

Терентьєва Олена Вікторівна

Дмитрієва Алла Миколаївна



Підприємство **КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО МІКОЛАЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ "МІСЬКА ЛІКАРНЯ № 5"** Дата (рік, місяць, день) **2010, грудень, 31**

Територія **МІКОЛАЇВСЬКА** за ЄДРПОУ **4810136600**

Організаційно-правова форма господарювання **Комунальне підприємство** за КОАТУУ **150**

Вид економічної діяльності **Діяльність лікарняних закладів** за КОПФГ **8610**

Середня кількість працівників **540** за КВЕД **640609**

Адреса, телефон **проспект Богоявленський, буд. 336, м. МІКОЛАЇВ, МІКОЛАЇВСЬКА обл., 54051**

Одиниця виміру тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

ДОКУМЕНТАЦІЙНИЙ ЛІСТ

01998489

4810136600

150

8610

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2010 р.

Форма №1 Код за ДКУД: 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1000	-	-
накопичена амортизація	1001	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1002	-	-
Основні засоби	1005	88	101 928
первісна вартість	1010	30 145	38 794
знос	1011	252 333	266 196
Інвестиційна нерухомість	1012	222 188	227 402
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1015	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Довгострокові біологічні активи	1017	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1020	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1022	-	-
інші фінансові інвестиції	1030	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1035	-	-
Відстрочені податкові активи	1040	-	-
Гудвіл	1045	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1050	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1060	-	-
Інші необоротні активи	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	30 233	140 722
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	5 211	14 758
Виробничі запаси	1101	5 211	14 758
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	32
з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	127	122
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	406	34 144
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	406	34 144
Витрати майбутніх періодів	1170	14	-
Частка перестраховника у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	37 723	37 723
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	19 451	7 282
Додатковий капітал	1410	73	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(22 021)	17 569
Несплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	35 226	62 574
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	112 774
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1532	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1533	-	-
резерв незароблених премій	1534	-	-
інші страхові резерви	1535	-	-
Інвестиційні контракти	1540	-	-
Призовий фонд	1545	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	112 774
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	30
розрахунками з бюджетом	1620	48	57
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	125	100
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	592	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	14 243
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	765	14 430
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групи вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість акцій недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	35 991	189 778

Керівник

Головний бухгалтер

Головний бухгалтер

Головний бухгалтер

Олена
Вікторівна
Терентьова
ЕП Дмитрієва
Алла Миколаївна

Терентьова Олена Вікторівна

Дмитрієва Алла Миколаївна

¹ Відзначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство **КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО**
МИКОЛАЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ "МІСЬКА ЛІКАРНЯ № 5"
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
 за ЄДРПОУ

КОДИ		
2020	01	01
ДОКУМЕНТ		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
 за Рік 2020 р.

Форма №2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	97 932	641
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховання	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(91 976)	(34 891)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	5 956	-
збиток	2095	(-)	(34 250)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	28 983	36 092
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(6 795)	(15 164)
Витрати на збут	2150	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(37)	(2)
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	28 107	-
збиток	2195	(-)	(13 324)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	521	8
Інші доходи	2240	937	6 741
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(180)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	29 385	-
збиток	2295	(-)	(6 575)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	29 385	-
збиток	2355	(-)	(6 575)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

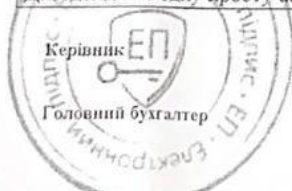
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооценка (уценка) необоротних активів	2400	-	-
Дооценка (уценка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	7 479	95
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	7 479	95
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	7 479	95
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	36 864	(6 480)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	20 167	7 699
Витрати на оплату праці	2505	55 437	22 025
Відрахування на соціальні заходи	2510	12 267	4 903
Амортизація	2515	8 934	14 446
Інші операційні витрати	2520	1 966	984
Разом	2550	98 771	50 057

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію П Терентьєва	2650	-	-



Олена
Викторівна
EP Дмитрівна
Алла Миколаївна

Терентьєва Олена Вікторівна

Дмитрівна Алла Миколаївна

Підприємство

КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО МИКОЛАЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

ДОКУМЕНТ ПІДПИСАНО

01998489

Територія

МИКОЛАЇВСЬКА

за КАТОГПГ

за КОПФГ

за КВЕД

UA48066130010993291
150
8610

Організаційно-правова форма господарювання Комунальне підприємство

Середня кількість працівників 2 560 Діяльність лікарняних закладів

Адреса, телефон проспект Богоявленський, буд. 336, м. МИКОЛАЇВ, МИКОЛАЇВСЬКА обл., 54051 640599

Одиниця виміру тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці)

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 р.

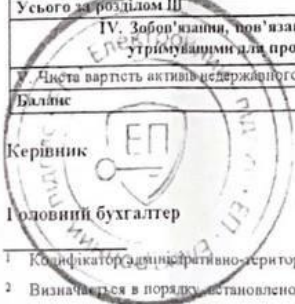
Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
		3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1000	-	113
накопичена амортизація	1001	-	125
Незавершені капітальні інвестиції	1002	-	12
Основні засоби	1005	101 928	115 757
первісна вартість	1010	38 794	120 224
знос	1011	266 196	19 755 427
Інвестиційна нерухомість	1012	227 402	19 635 203
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1015	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Довгострокові біологічні активи	1017	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1020	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:	1022	-	-
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	140 722	236 094
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	14 758	27 513
виробничі запаси	1101	14 758	27 513
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	32	49
з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	122	23 321
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	34 144	39 374
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	34 144	39 374
Витрати майбутніх періодів	1170	-	4
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	49 056	90 261
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	189 778	326 355
Пасив			
I			
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	37 723	37 723
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	42 770
Додатковий капітал	1410	7 282	33 250
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	17 569	64 311
Несплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	62 574	178 054
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	112 774	123 399
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1532	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1533	-	-
резерв незароблених премій	1534	-	-
інші страхові резерви	1535	-	-
Інвестиційні контракти	1540	-	-
Призовий фонд	1545	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	112 774	123 399
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	30	50
розрахунками з бюджетом	1620	57	148
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	100	96
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	14 243	24 608
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	14 430	24 902
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Укцета вартість активів цедерданого пенсійного фонду	1700	-	-
Баланс	1800	-	-
Баланс	1900	189 778	326 355

Керівник

Головний бухгалтер



ЕП Терентьєва
Олена
Вікторівна

ЕП Дмитрієва
Алла
Миколаївна

Терентьєва Олена Вікторівна

Дмитрієва Алла Миколаївна

¹ Коэффициент административно-территориальных единиц та территорий территориальных громад

² Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство **КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО**
МИКОЛАЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ "МІСЬКА ЛІКАРНЯ № 5"
 (найменування)

Дата (рік, місяць, число)
 за СДРІГОУ

2022 01 01
 ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
 за Рік 2021 р.

Форми № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	167 513	97 932
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховання	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(135 819)	(91 976)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	31 694	5 956
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	32 803	28 983
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(9 235)	(6 795)
Витрати на збут	2150	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(38 165)	(37)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	17 097	28 107
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1 708	521
Інші доходи	2240	5 549	937
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(180)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	24 354	29 385
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	24 354	29 385
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

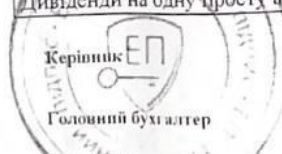
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооценка (уцінка) необоротних активів	2400	42 770	-
Дооценка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	7 479
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	42 770	7 479
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	42 770	7 479
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	67 124	36 864

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	52 418	20 167
Витрати на оплату праці	2505	94 065	55 437
Відрахування на соціальні заходи	2510	20 871	12 267
Амортизація	2515	6 874	8 934
Інші операційні витрати	2520	8 991	1 966
Разом	2550	183 219	98 771

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Олена
Вікторівна
ЕП Дмитрієва
Алла Миколаївна

Терентьєва Олена Вікторівна

Дмитрієва Алла Миколаївна