

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**САГАЙДАК Андрій Павлович**

**Організація підприємницької діяльності у сфері  
охорони здоров'я / Organization of entrepreneurial  
activity in the field of health care**

спеціальність 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійна програма  
«Менеджмент закладів охорони здоров'я»

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи  
МЗОЗзм-21  
А.П. Сагайдак

---

Науковий керівник:  
д.е.н., професор А.Ю. Васіна

---

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ М.М. Шкільняк

**ТЕРНОПІЛЬ – 2023**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я....</b>	<b>6</b>
1.1. Сутність підприємництва і його особливості у сфері охорони здоров'я....	6
1.2. Правове забезпечення підприємницької діяльності у сфері охорони здоров'я .....	14
Висновки до розділу 1 .....	24
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ДОСЛІДЖУВАНОМУ ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....</b>	<b>26</b>
2.1. Аналіз ефективності здійснення підприємницької діяльності у досліджуваному закладі охорони здоров'я .....	26
2.2. Організаційне забезпечення підприємницької діяльності у досліджуваному закладі охорони здоров'я .....	41
2.3. Аналіз взаємодії закладу охорони здоров'я з елементами зовнішнього середовища в процесі здійснення підприємницької діяльності.....	46
Висновки до розділу 2 .....	63
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я .</b>	<b>57</b>
3.1. Удосконалення комунікаційного забезпечення здійснення підприємницької діяльності досліджуваним закладом охорони здоров'я.....	<u>57</u>
3.2. Напрями удосконалення ресурсного забезпечення здійснення підприємницької діяльності досліджуваним закладом охорони здоров'я (договірних відносин).....	67
Висновки до розділу 3 .....	71
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>74</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>78</b>

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** Охорона здоров'я є пріоритетним напрямом діяльності держави, яка формує політику даної сфери та сприяє впровадженню її основних аспектів шляхом застосування різних механізмів регулювання та засобів господарської діяльності.

Реалізація та поступове впровадження в Україні медичної реформи, удосконаленні законодавчих змін, дає можливість перетворити публічні бюджетні заклади охорони здоров'я, у комунальні некомерційні медичні заклади, що набувають статусу автономності. Лікувальні заклади в сучасних реаліях мають самі заробляти кошти, та, відповідно, ними розпоряджатися.

Після проведення автономізації закладу охорони здоров'я методом перетворення в комунальне некомерційне підприємство – усі підприємницькі функції переходять до керівництва лікарні. Формується висока потреба у відповідальному підході до управлінні змінами, що диктує сучасний світ, формування цілей у відповідності до змінних зовнішніх умов.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** У науковій літературі проблемам, які пов'язані із організацією підприємницької діяльності у сфері охорони здоров'я, присвячені публікації Антонюк С., Радиш Я., Баєвої О. В., Солоненко І.М. , Шкільняк М, Борщ В. І. Гончарова В. Г. та ін.

Аналіз організації підприємницької діяльності у медичному закладі досліджувалося в монографіях і статтях Жигайло Н. , Гірченко Т. Д. , Валькова Н. В. , Лехан В.М., Літвак А.І. та інших.

Дослідження удосконалення організації підприємницької діяльності у медичному закладі охорони здоров'я здійснювали такі вітчизняні та зарубіжні автори, як Шкільняк М., Васіна А., Парій В. Д. , Шнирко О. та ін.

Разом з тим, аналіз наукових праць показав необхідність подальшого вивчення організації підприємницької діяльності у сфері охорони здоров'я.

**Метою кваліфікаційної роботи** є розвиток теоретичних положень і вироблення практичних рекомендацій щодо організації підприємницької діяльності у сфері охорони здоров'я в Комунальне некомерційне підприємство

«Тернопільська комунальна міська лікарня №2».

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи були поставлені і розв'язувались такі завдання:

- дослідити сутність підприємництва і його особливості у сфері охорони здоров'я;
- вивчити правове забезпечення підприємницької діяльності у сфері охорони здоров'я;
- провести аналіз ефективності здійснення підприємницької діяльності у досліджуваному закладі охорони здоров'я;
- здійснити аналіз організаційного забезпечення підприємницької діяльності в досліджуваному медичному закладі;
- проаналізувати взаємодію закладу охорони здоров'я з елементами зовнішнього середовища в процесі здійснення підприємницької діяльності
- запропонувати удосконалення комунікаційного та ресурсного забезпечення здійснення підприємницької діяльності досліджуваним закладом охорони здоров'я.

**Об'єктом кваліфікаційної роботи** є підприємницька діяльність у сфері охорони здоров'я.

**Предметом кваліфікаційної роботи** є механізми організації підприємницької діяльності у сфері охорони здоров'я.

Для досягнення визначеної мети у кваліфікаційній роботі використовувались такі **методи дослідження**: метод системного аналізу – для дослідження ефективності здійснення підприємницької діяльності в сфері охорони здоров'я як системи, яка складається із взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів; метод структурного аналізу – для дослідження організаційної структури Комунального некомерційного підприємства «Тернопільська комунальна міська лікарня №2».

**Наукова новизна кваліфікаційної роботи** полягає у розвитку теоретико-правових основ організації підприємницької діяльності у сфері охорони здоров'я.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що розвинуті у кваліфікаційній роботі теоретичні положення та сформовані практичні рекомендації щодо використання організації підприємницької діяльності у сфері охорони здоров'я можуть бути використані у роботі Комунального некомерційного підприємства «Тернопільська комунальна міська лікарня №2».

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

### 1.1. Сутність підприємництва і його особливості у сфері охорони здоров'я

В нашій державі здійснення підприємницької діяльності регламентується Законом України «Про підприємництво». Згідно даного Закону «підприємництво - це безпосередня самостійна, систематична, на власний ризик діяльність по виробництву продукції, виконанню робіт, наданню послуг з метою отримання прибутку, яка здійснюється фізичними та юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємницької діяльності у порядку, встановленому законодавством» [15].

Зарубіжні дослідники та вітчизняні науковці трактують поняття «підприємництво» як самостійну господарсько-організаційну діяльність на основі новаторства або вже існуючих моделей послуг, із застосуванням комплексних методик, з метою одержання прибутків і самореалізації власних потреб [29].

Підприємництво у сфері охорони здоров'я — «це направлена на отримання максимального результату певна діяльність, завдяки використанню ресурсів та організації дій з метою зміцнення й покращення здоров'я людей» [14].

В даній сфері початок розвитку підприємницької діяльності розпочався з прийняття Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліку платних послуг, які надаються в державних і комунальних закладах охорони здоров'я та вищих медичних навчальних закладах» (17.09.96 р. № 1138, зі змінами 1997 р., 1999 р.) [31].

Розпорядженням Кабінету Міністрів України № 1013-р в листопаді 2016 року було затверджено нову Концепцію реформи фінансування системи охорони здоров'я. Згідно цієї Концепції реформування виділено наступні головні напрями [32]:

- гарантований пакет медичної допомоги, його впровадження на державному рівні;
- створення у сфері надання медичних послуг єдиного національного замовника;
- створення єдиної бази (автономізації) постачальників, які надають медичну допомогу;
- впровадження ідеї медичної реформи щодо принципу « гроші ходять за пацієнтом»;
- управління медичною інформацією як системи управління.

Згідно законодавства Підприємцями або суб'єктами підприємницької діяльності можуть бути громадяни як України, так і іноземних держав, також особи, які не мають громадянства; самі юридичні особи та їх об'єднання, що займаються діяльністю згідно умов угоди про розподілення продукції.

В нашій країні заборонено здійснювати підприємницьку діяльність наступним громадян таких категорій як службових осіб органів прокуратури, державної безпеки, суду, внутрішніх справ, а також органів державної влади і управління, арбітражу та нотаріату, військовослужбовців [15].

Виділяють наступні принципи підприємницької діяльності в сфері охорони здоров'я:

- можливість вільно та на свій розсуд вибирати вид діяльності;
- можливість вільно наймати працівників;
- використовувати та залучати у своїй підприємницькій діяльності кошти та майно громадян та юридичних осіб;
- залучати та користуватися у діяльності іншими ресурсами, такими як трудові, матеріально-технічні, природні, фінансові та інші, не заборонені законодавством;
- самостійне вирішення питання вибору плану та механізмів у своїй підприємницькій діяльності, постачальників та кінцевого споживача своєї продукції або послуг, питання формування ціни згідно діючого законодавства;
- право вільно розпоряджатися отриманим прибутком після сплати всіх

податків та інших платежів;

- право здійснювати зовнішньо-економічну діяльність.

В свою чергу Закон України “Основи законодавства України про охорону здоров’я”, а саме його статті 16-17 та 33 регламентують наступне: «медична допомога може подаватись як у медичних закладах, так і на засадах індивідуального підприємництва» [32].

На думку Солоненка І.М. «медична практика — це діяльність, пов’язана з комплексом спеціальних заходів, спрямованих на сприяння поліпшенню здоров’я, підвищення санітарної культури, запобігання захворюванням та інвалідності, діагностику, допомогу особам з гострими та хронічними захворюваннями і реабілітацію хворих та інвалідів, що здійснюються особами зі спеціальною освітою» [2].

Здійснення підприємництва у сфері охорони здоров’я передбачає врахування також міжнародних принципів надання медичних послуг, наведених на рис. 1.1.

За умов реформування сфери охорони здоров’я відбувається глибинне її трансформування, зокрема зміни у організаційній структурі, фінансових забезпеченнях тощо. Першим аспектом щодо підприємництва є його розгляд як активної дієвої форми економічного напрямку, результатом якої буде досягнення успіху, самостійне прийняття рішень, впровадження інновацій, успіх у комерційній сфері тощо. Другий аспект представляє підприємництво як деякий стиль поведінки суб’єкта, а саме його індивідуальний підхід, готовність творчо та динамічно діяти, постійно вдосконалювати свої здібності.

Підприємництво в Україні в закладах охорони здоров’я здійснюється на вибір підприємця в наступних основних організаційних формах, що представлені в таблиці 1.1.

Одним із показників, за допомогою якого можна глибше розкрити сутність підприємництва, є дослідження його основних функцій, а саме організаційної, ресурсної, мотиваційної та інноваційної. Суть організаційної функції



Рис. 1.1. Міжнародні принцип надання медичних послуг у підприємницькій діяльності

Примітка. Складено автором

підприємництва полягає у його організації, забезпечені збуту, використанні реклами, вмінні правильно та оптимально поєднати ресурси. Ресурсна функція включає в себе вміння залучити різноманітні ресурси, а саме трудові, матеріальні, інтелектуальні, фінансові, інформаційні тощо. Мотиваційна або стимулююча функція допомагає сформувати ефективний механізм поєднання ресурсів з сучасними досягненнями науки, дієвими методами управління, організації діяльності, з метою задоволення клієнтів та розвитку економіки. Інноваційна функція підприємництва дає нам можливість створювати нові ідеї в даній сфері, впроваджувати високотехнологічні розробки, реалізувати наукові проекти тощо.

Таблиця 1.1

### Основні організаційні форми підприємництва в закладах охорони здоров'я

Індивідуальне підприємництво	Колективне підприємництво
Індивідуальна підприємницька діяльність, коли одна особа є власником бізнесу та провадить підприємницьку діяльність без створення юридичної особи – ФОП	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ – всі його учасники вносять певні частки до статутного фонду та несуть обмежену відповідальність у межах своїх внесків)
Приватне підприємництво, якщо особа є власником бізнесу, веде його із залученням найманих працівників, зареєструвавшись як юридична особа	повне товариство (учасники несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства всім своїм майном)
	командитне (змішане) товариство (поряд з одним або більше учасниками, що несуть відповідальність за боргами товариства всім своїм майном, потребує також наявності одного або більше учасників з обмеженою відповідальністю)
	акціонерне товариство (товариство, яке має статутний фонд, поділений на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки майном товариства, публічне акціонерне товариство (ПАТ) – створюється способом відкритої передплати на акції, приватне акціонерне товариство (ПрАТ) – розповсюдження акцій тільки серед його засновників)

Примітка. Сформовано на основі [29]

О. В. Баєва в своїй праці пропонує свою класифікацію функцій підприємництва сфері охорони здоров'я, а саме поділ на господарську, новаторську, соціальну, організаційну, особистісну, представлену в табл. 1.2 [2, с. 161].

Підприємництво у сфері охорони здоров'я – це організаційні заходи щодо забезпечення якісних медичних послуг в певному секторі, що забезпечить рівень здоров'я населення, що в подальшому дозволить отримати прибуток [39].

На основі праць багатьох науковців можемо сформуванати так звану формулу успіху в підприємстві, представлену на рис. 1.2.

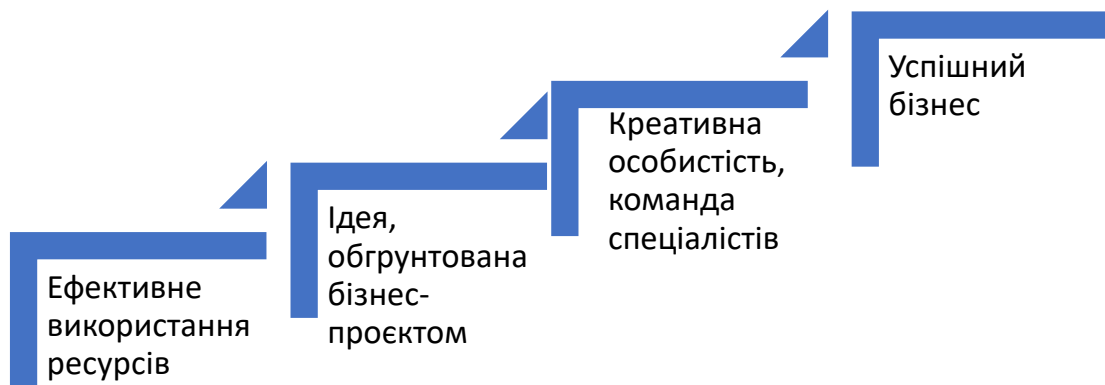


Рис. 1.2. Формулу успіху підприємництва у сфері медицини

Примітка. Складено автором на основі [29]

Одним із найважливіших завдань підприємця є пошук ідеї бізнесу. Саме вона є тою рушійною силою, з якої все починається. Ідея бізнесу дає можливість підприємцю реалізувати та втілювати в життя свої ідеї, талант, здібності, досвід, знання та навички тощо.

На думку В.Д. Парія «підприємницька ідея – це виявлений підприємцем загальний задум (інтерес) щодо створення нової або модифікованої послуги та просування її на ринок. Особливістю є те, що ідея підприємця базується на інновації або включає комплексний механізм, поєднання декількох послуг в єдиний комплекс» [29].

Таблиця 1.2

**Основні організаційні форми підприємництва в закладах охорони  
здоров'я**

організаційна	впровадження нових методів і форм організації медичної практики, нових форм матеріальної та моральної мотивації персоналу; ефективне впорядкування відносин (повноваження, відповідальність, делегування) і структур у різних підсистемах лікувально-профілактичного закладу, ефективне контролювання якості медичного обслуговування
новаторська	сприяння процесу продукування нових технічних, організаційних та управлінських ідей, здійснення науково-дослідних робіт та розробок, впровадження в медичну практику інноваційних методів діагностики, лікування та профілактики
господарська	ефективне використання трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів
соціальна	виконання профілактичної, діагностичної та лікувальної діяльності, науково-дослідних розробок з метою поліпшення громадського здоров'я
особистісна	самореалізація підприємця, відчуття незалежності в організації медичної практики, отримання задоволення від роботи та її результатів

Примітка. Сформовано на основі [2]

Джерелами в сфері охорони здоров'я ідеї підприємницької діяльності є:

- отримані знання у середній школі, коледжі, вищих навчальних закладах медичного спрямування при вивченні спеціалізованих дисциплін медичного та економічного спрямування;
- інформація та різні матеріали, які отримуються протягом життя із засобів масової інформації (радіо, журналів, сайтів, газет, телебачення та ін.);
- досвід, який переймається від людей, що тебе оточують, а саме: батьків, знайомих, друзів, сусідів, родичів;
- думка споживачів про потребу того чи іншого виду товару чи послуг;
- теоретичні та прикладні дослідження в сфері медицини, які проводять

різні науковці;

- відвідування виставок передового медичного досвіду та спеціалізованих ярмарків;
- ідеї потенційних конкурентів про наявні патенти та ліцензії, публікації у медіа виданнях;
- знання, якими може скористатися лікар – майбутній підприємець, щодо державної підтримки в даній сфері.

Згідно Закону України “Про підприємництво” виділяють наступні напрями та види підтримки підприємців державою:

- надання земельних ділянок дотримуючись всіх вимог чинного законодавства;
- передання підприємцю державного майна (наприклад, заморожених та недобудованих об’єктів, устаткування, яке тимчасово не використовується), необхідного для здійснення ним підприємницької діяльності;
- сприяння організації інформаційного обслуговування підприємців, підготовці та перепідготовці кадрів, та матеріально-технічного забезпечення;
- здійснення облаштування територій, якими не користуються, з наступним продажем або переданням їх у кредит підприємцям;
- за допомогою економічних важелів стимулювання модернізації технологій, інноваційної діяльності, освоєння нових послуг та видів продукції;
- надання кредитів цільового призначення та різної іншої допомоги підприємцям.

Таким чином, у медичній галузі підприємницька діяльність на сьогоднішній день є відображенням особистої зацікавленості суб’єкта медичної сфери та поєднанням з суспільним інтересом. Врахування конкуренції на ринку, пошук і впровадження нововведень, дієве застосування висококваліфікованого персоналу, створення структур на правових засадах, бажання задовільнити потреби споживача (пацієнта) та зміцнити особистий імідж та статус все це є важливими аспектами у розвитку підприємництва даної сфери.

## **1.2 Правове забезпечення підприємницької діяльності у сфері охорони здоров'я**

Підприємницька діяльність у сфері охорони здоров'я в Україні регулюється загальними і спеціальними законодавчими актами та галузевими нормативними документами.

Законодавчі акти загального типу, які визначають концептуальні засади і окреслюють цивільно-правову відповідальність за порушення нормативних стандартів у охороні здоров'я та регулюють правові відносини суспільства, представлені у наступному переліку: Конституція України, Господарський кодекс України, Трудовий кодекс України, Цивільний кодекс України, Податковий кодекс України, Закони України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності», «Про стандартизацію», «Про страхування», «Про зовнішню економічну діяльність», «Про ціни та ціноутворення», «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», «Про захист економічної конкуренції» тощо.

До законодавчих актів спеціального типу належать: Основи законодавства України про охорону здоров'я, Закони України, «Про лікарські засоби», «Про трансплантацію органів та інших анатомічних матеріалів людині», «Про донорство крові та її компонентів», «Про психіатричну допомогу», «Про захист населення від інфекційних хвороб», «Про боротьбу із захворюванням на туберкульоз», «Про запобігання захворювання синдрому набутого імунodefіциту (СНІД) та соціальний захист населення» тощо.

Крім вищезазначених законодавчих актів регулювання підприємницької діяльності в сфері охорони здоров'я здійснюється на основі нормативних галузевих та методичних актів, які затверджуються представницькими органами територіальних громад та центральними органами влади.

Згідно статті 17 Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» «провадження господарської діяльності в сфері охорони здоров'я, яка відповідно до закону підлягає ліцензуванню, дозволяється лише за наявності ліцензії. Держава підтримує господарську діяльність у сфері охорони

здоров'я» [12].

Видача ліцензії – надання права суб'єкту діяльності на провадження частини виду господарської діяльності або виду господарської діяльності, що підлягає ліцензуванню, прийняттям органом ліцензування та записом у ліцензійному реєстрі рішення про видачу ліцензії [13].

Ліцензійні умови - нормативно-правовий документ державного органу влади- Кабінету Міністрів України, положення якого регламентує повний перелік вимог до провадження господарської діяльності, що підлягає ліцензуванню, обов'язкових для виконання ліцензіатом, та вичерпний перелік документів, що додаються до заяви про отримання ліцензії [13].

Ліцензійна справа - набір документів на електронних носіях інформації в електронній формі або на паперових носіях, якщо заявник подав заяву та документи на паперових носіях, щодо здобувача ліцензії, які подані ним, що надходять до органу ліцензування від органів державної влади, юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців або фізичних осіб чи прийняті органом ліцензування в результаті реалізації своїх повноважень відповідно до законодавства [13].

Стаття 7 Закону України «Про ліцензування видів господарської діяльності» чітко регламентує перелік видів підприємницької діяльності, що підлягають ліцензуванню. Зокрема у сфері охорони здоров'я «ліцензуванню підлягає виробництво лікарських засобів, імпорт лікарських засобів, оптова та роздрібна торгівля лікарськими засобами» [13].

Розглянемо детальніше правове забезпечення підприємницької діяльності в сфері охорони здоров'я, методом розгляду ліцензійних умов щодо вищезазначених видів господарської діяльності.

Для отримання ліцензії з виробництва лікарських засобів в умовах аптеки, роздрібної та оптової торгівлі лікарськими засобами суб'єкт діяльності подає до органу ліцензування заяву, зразок якої наведено на рис. 1.3.

Згідно законодавчих вимог до заяви про отримання ліцензії додаються:

1) документи, які підтверджують інформацію про вид підприємницької діяльності: для промислового виробництва лікарських засобів - копія досьє

виробничої дільниці в паперовій або в електронній формі на електронних носіях інформації; для виробництва лікарських засобів в приміщенні аптеки – підписані заявником відомості про наявність матеріально-технічної бази та кваліфікаційних рівнів працівників, які потрібні для забезпечення виробництва (виготовлення) лікарських засобів в даних умовах; для торгівлі лікарськими засобами роздрібною - документи про кваліфікований персонал та матеріально-технічну базу для забезпечення діяльності в даних умовах; для електронної роздрібною торгівлі медичними елементами - відомості про наявність відповідної бази та професійного персоналу, які потрібні для ведення діяльності з електронної роздрібною торгівлі лікарськими засобами, у разі залучення на договірних засадах операторів поштового зв'язку - копію договору про здійснення доставки лікарських засобів кінцевому споживачу, завіреного ліцензіатом; для оптової торгівлі лікарськими засобами - документи щодо відповідного рівня персоналу та матеріально-технічної бази, необхідної для діяльності з оптової торгівлі лікарськими засобами; для імпорту лікарських засобів - копія досьє імпортера, яка затверджена підприємцем на електронних носіях інформації в паперовій або електронній формі;

2) копія паспорта отримувача ліцензії - подається тільки фізичними особами-підприємцями, які через релігійні переконання відмовляються від прийняття ідентифікаційного номера платника податків та повідомили про це відповідному контролюючому органу;

3) інформація про підтвердження відсутності здійснення контролю за діяльністю суб'єкта господарювання, що здійснюють збройну агресію проти України (така інформація подається в довільній формі).

Документи, що складаються ліцензіатом та здобувачем ліцензії, викладаються державною мовою та підписуються ліцензіатом або особою, що представляє юридичну особу у правових відносинах з третіми особами, або особою, яка має право дії від імені юридичної особи без довіреності, зокрема підписувати договори та дані про обмеження щодо представництва від імені юридичної особи та здобувачем ліцензії.

Додаток 1  
до Ліцензійних умов  
(в редакції постанови Кабінету Міністрів України  
від 22 вересня 2021 р. № 1002)

(найменування органу ліцензування)

**ЗАЯВА**  
**про отримання ліцензії на провадження/розширення господарської діяльності з виробництва (виготовлення) лікарських засобів в умовах аптеки, оптової, роздрібно торгівлі лікарськими засобами, електронної роздрібно торгівлі лікарськими засобами**

Здобувач ліцензії/ліцензійат \_\_\_\_\_ (найменування, місцезнаходження юридичної особи)

\_\_\_\_\_ (прізвище, власне ім'я, по батькові (за наявності) керівника юридичної особи)

\_\_\_\_\_ (прізвище, власне ім'я, по батькові (за наявності) фізичної особи - підприємця)

\_\_\_\_\_ (серія, номер паспорта, дата видачі)

\_\_\_\_\_ (орган, що видав паспорт, місце проживання)

Номер телефону \_\_\_\_\_, адреса електронної пошти \_\_\_\_\_

Організаційно-правова форма: \_\_\_\_\_

Регстраційний номер облікової картки платника податків (для фізичної особи - підприємця)\* \_\_\_\_\_

Ідентифікаційний код згідно з ЄДРПОУ юридичної особи \_\_\_\_\_

Інформація про діючу ліцензію (за наявності) \_\_\_\_\_ (вид господарської діяльності, на яку було видано ліцензію, дата видачі і серія, номер (за наявності) ліцензії)

Прочну видати ліцензію на провадження/розширення (необхідше підкреслити) виробництва (виготовлення) лікарських засобів в умовах аптеки \_\_\_\_\_ оптової торгівлі лікарськими засобами \_\_\_\_\_ роздрібно торгівлі лікарськими засобами \_\_\_\_\_ електронної роздрібно торгівлі лікарськими засобами \_\_\_\_\_ за таким місцем (місцями) провадження господарської діяльності:

Місце провадження господарської діяльності**	Адреса місця провадження господарської діяльності (індекс, область, район, місто/селище міського типу/село/селище, вулиця, будинок тощо)	Вид господарської діяльності

Прочну за місцем (місцями) провадження господарської діяльності, зазначеними у цій заяві, провести перевірку (для виробництва (виготовлення) лікарських засобів в умовах аптеки, оптової торгівлі лікарськими засобами, роздрібно торгівлі лікарськими засобами):

наявності матеріально-технічної бази, кваліфікації персоналу умов щодо здійснення контролю якості лікарських засобів, що вироблятимуться

Ліцензійним умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової, роздрібно торгівлі лікарськими засобами, імпорту лікарських засобів (крім активних фармацевтичних інгредієнтів) відповідаю і зобов'язуюся їх виконувати.

Дано згоду на обробку персональних даних з метою забезпечення виконання вимог Закону України "Про ліцензування видів господарської діяльності".

\_\_\_\_\_ (посада особи, яка подає заяву) \_\_\_\_\_ (підпис) \_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали (ініціал власного імені))  
\_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Дата і номер реєстрації заяви \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (посада особи, яка приймає заяву) \_\_\_\_\_ (підпис) \_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали (ініціал власного імені))  
\_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

\* Для фізичних осіб, які через свої релігійні переконання відмовляються від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та офіційно повідомили про це відповідному контролюючому органу і мають відмітку в паспорті, - серія та номер паспорта.

\*\* Значачиться:  
для виробництва (виготовлення) лікарських засобів в умовах аптеки - аптека із зазначенням її номера, найменування (за наявності);  
для оптової торгівлі лікарськими засобами - аптечний склад (база) із зазначенням його номера, найменування (за наявності), загальної площі та площі виробничих приміщень;  
для роздрібно торгівлі лікарськими засобами, електронної роздрібно торгівлі лікарськими засобами - аптека із зазначенням її номера, найменування (за наявності), аптечний пункт із зазначенням його номера, найменування (за наявності), номера та найменування (за наявності) аптеки, структурного підрозділу кожної з с, спеціалізовано-профілактичного закладу, в якому він розташований.

(Додаток 1 в редакції Постанови КМ № 1002 від 22.09.2021)

Рис. 1.3. Зразок заяви на отримання ліцензії на провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів

Примітка. Сформовано автором на основі [13]

Рішення про видачу ліцензії або про її відмову ліцензійний орган приймає у строк не пізніше десяти робочих днів з дня отримання документів, що додаються до заявки та самої заявки про отримання ліцензії.

Наявність кваліфікованого персоналу, відповідної матеріально-технічної бази, а також контролю якості лікарських засобів, що будуть виготовлені або ввезені є підставою для видачі ліцензії на провадження підприємницької діяльності з виробництва та імпорту лікарських засобів. Дані вимоги обов'язково проходять перевірку ліцензійним органом за кожним місцем діяльності у порядку, визначеному Міністерством охорони здоров'я ще до видачі ліцензії у визначених межах строків.

Видача ліцензії на виробництво ліків відбувається з посиланням на перелік визначених законодавчо лікарських форм, а саме в додатку до ліцензії, який є невід'ємною частиною формування ліцензії. Інформація про додаток до ліцензії на провадження підприємницької діяльності з вищесказаного виробництва

заноситься до ліцензійного реєстру. В свою чергу, ліцензія на імпорт лікарських засобів видається також із додатком, де зазначений перелік лікарських засобів, дозволених ліцензіату до імпорту.

Проведення або розширення діяльності з виготовлення лікарських засобів в умовах оптової або роздрібною торгівлі ліками, в умовах аптеки або роздрібною торгівлі електронного формату, також передбачає розгляд заяви про отримання ліцензії у порядку не пізніше десяти робочих днів з дня отримання заяви органом ліцензування.

Якщо ліцензіат припиняє або ліквідує ведення своєї підприємницької діяльності, за місцем, яке було вказано у заяві на видачу ліцензії щодо виготовлення лікарських засобів в умовах оптової та роздрібною торгівлі ліками, роздрібною торгівлі в електронному форматі та аптеки, такий ліцензіат зобов'язаний в термін десяти робочих днів з дня ліквідації подати до органу ліцензування заяву, яка представлена на рис. 1.4.

Додаток 15 до Ліцензійних умов (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 22 вересня 2021 р. № 1002)	
(найменування органу ліцензування)	
<b>ЗАЯВА</b> про анулювання або часткове анулювання ліцензії/звуження провадження виду господарської діяльності з виробництва (виготовлення) лікарських засобів в умовах аптеки, оптової, роздрібною торгівлі лікарськими засобами, електронної роздрібною торгівлі лікарськими засобами	
Ліцензіат _____ (найменування, місцезнаходження юридичної особи)	
(прізвище, власне ім'я, по батькові (за наявності) керівника юридичної особи)	
(прізвище, власне ім'я, по батькові (за наявності) фізичної особи - підприємця)	
(серія, номер паспорта, дата видачі)	
орган, що видав паспорт, місце проживання)	
Номер телефону _____	адреса електронної пошти _____
Регістраційний номер облікової картки платника податків (для фізичної особи - підприємця)*	
Ідентифікаційний код юридичної особи згідно з ЄДРПОУ _____	
Вид господарської діяльності, на яку було видано ліцензію, _____	
Дата видачі _____	і серія, _____
номер (за наявності) ліцензії _____	
Прочую анулювати ліцензію/частково анулювати ліцензію/звужити провадження виду господарської діяльності, на якій отримано ліцензію, виключивши з нього частину:	
виробництво (виготовлення) лікарських засобів в умовах аптеки	
оптова торгівля лікарськими засобами	
роздрібна торгівля лікарськими засобами	
електронна роздрібна торгівля лікарськими засобами	
за таким місцем (місцями) провадження господарської діяльності (у разі ліквідації (припинення) ліцензійом місця провадження господарської діяльності, за яким провадилася діяльність з виробництва (виготовлення) лікарських засобів в умовах аптеки, оптової або роздрібною торгівлі лікарськими засобами, електронної роздрібною торгівлі лікарськими засобами згідно з отриманою ліцензією):	
Місце провадження господарської діяльності**	Адреса місця провадження господарської діяльності (індекс, область, район, місто/селище _____)

міського типу/село/селище, вулиця, будинок тощо)	
_____ (посада особи, яка подала заяву) _____ (підпис) _____ (прізвище та ініціали (ініціал власного імені))	_____ (прізвище та ініціали (ініціал власного імені))
_____ 20__ р.	_____ 20__ р. № _____
Дата і номер реєстрації заяви _____	
_____ (посада особи, яка прийняла заяву) _____ (підпис) _____ (прізвище та ініціали (ініціал власного імені))	_____ (прізвище та ініціали (ініціал власного імені))
_____ 20__ р.	_____ 20__ р. № _____
* Для фізичних осіб, які через свої релігійні переконання відмовляються від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та офіційно повідомили про це відповідному контролюючому органу і мають відмітку в паспорті.	
** Значиться для виробництва (виготовлення) лікарських засобів в умовах аптеки - аптека із зазначенням її номера, найменування (за наявності); для оптової торгівлі лікарськими засобами - аптека із зазначенням її номера, найменування (за наявності); для роздрібною торгівлі лікарськими засобами, електронної роздрібною торгівлі лікарськими засобами - аптека із зазначенням її номера, найменування (за наявності), аптечний пункт із зазначенням його номера, найменування (за наявності); номера та найменування (за наявності) аптеки, структурним підрозділом якої він є, лікувально-профілактичного закладу, в якому він розташований.	

[Додаток 15 в редакції Постанови КМ № 1002 від 22.09.2021]

Рис. 1.4. Зразок заяви про анулювання ліцензії на провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів в умовах аптеки,

роздрібної , оптової та електронної торгівлі лікарськими засобами

Примітка. Сформовано автором на основі [12]

Згідно Закону України «Про ліцензування видів господарської діяльності» ще одним видом, на який слід звернути увагу, це «підприємницька діяльність з медичної практики (медична практика) - вид підприємницької діяльності у сфері охорони здоров'я, що відбувається між фізичними особами – підприємцями та закладами охорони здоров'я з метою надання медичного обслуговування та медичної допомоги на підставі ліцензії» [12].

Для отримання ліцензії здобувач, згідно законодавчих вимог, подає до органу ліцензування заяву про отримання ліцензії, зразок якої представлений на рис. 1.5.

Додаток 1  
до Ліцензійних умов  
(найменування органу ліцензування)

**ЗАЯВА**  
**про отримання ліцензії на провадження господарської діяльності з**  
**медичної практики**

Здобувач ліцензії \_\_\_\_\_  
(найменування юридичної особи/прізвище, ім'я,  
по батькові фізичної особи - підприємця)

\_\_\_\_\_ (місцезнаходження юридичної особи/місце реєстрації фізичної особи - підприємця)

\_\_\_\_\_ (місце (місця) провадження медичної практики)\*

\_\_\_\_\_ (для юридичних осіб - код згідно з ЄДРПОУ, для фізичних осіб - підприємців -

\_\_\_\_\_ ідентифікаційний код або серія, номер паспорта фізичної особи - підприємця,

\_\_\_\_\_ ким і коли виданий (у разі відмови через свої релігійні переконання від прийняття

\_\_\_\_\_ реєстраційного номера облікової картки платника податків)

\_\_\_\_\_ (прізвище, ім'я, по батькові керівника юридичної особи)

e-mail: \_\_\_\_\_

Прошу видати ліцензію на провадження господарської діяльності з медичної практики.

Спосіб отримання повідомлення про прийняте рішення (підкреслити):  
нарочно поштовим відправленням в електронному вигляді

Спосіб отримання ліцензії (підкреслити):  
нарочно поштовим відправленням в електронному вигляді

Достовірність наданої інформації підтверджую та ознайомлений, що подання недостовірних даних у документах, що додаються до цієї заяви, є підставою для відмови у видачі ліцензії та анулювання ліцензії (відповідно до статей 12, 13 та 16 Закону України "Про ліцензування видів господарської діяльності").

"\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. \_\_\_\_\_ (підпис здобувача ліцензії) \_\_\_\_\_ (прізвище, ініціали)

Дата і номер реєстрації заяви \_\_\_\_\_ МП (за наявності) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (підпис особи, яка прийняла заяву) \_\_\_\_\_ (прізвище, ініціали)

"\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_\_

\* Зазначаються всі місця провадження господарської діяльності з медичної практики.

Рис. 1.5. Зразок заяви про отримання ліцензії на провадження підприємницької діяльності з медичної практики

Примітка. Сформовано автором на основі [30]

До вищезазначеної заяви про отримання ліцензії ще подаються відомості щодо наявності персоналу із вказуванням його кваліфікаційного та освітнього рівня, та відомості про стан матеріальної та технічної бази, обов'язково з підписами здобувача ліцензії (рис.1.6). Відомість прошивається та пронумеровується, підписується та скріплюються печаткою самим суб'єктом діяльності або його уповноваженим представником.

Якщо фізична особа - підприємець веде провадить медичну практику в декількох зареєстрованих місцях, то і відомості ведуться за кожним місцем

провадження індивідуально. Протягом одного місяця ліцензіат має обов'язок щодо подання заяви, якщо виявить бажання та на це будуть підстави переформити ліцензію. В разі злиття, перетворення, поділу чи приєднання, тобто реорганізації діяльності ліцензіата має бути гарантоване збереження медичних документів.

Стаття 74 про провадження фармацевтичної та медичної діяльності, а також надання допомоги реабілітаційного напрямку Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» трактує наступне «провадити медичну, фармацевтичну діяльність, надавати реабілітаційну допомогу можуть особи, які мають відповідну спеціальну освіту і відповідають єдиним кваліфікаційним вимогам» [12].

Забезпечення державної політики у сфері охорони здоров'я покладено на центральний орган виконавчої влади, який встановлює до осіб, які надають допомогу реабілітаційного напрямку, займаються медичною та фармацевтичною діяльністю, єдині кваліфікаційні вимоги. За дотримання кваліфікаційних стандартів та вимог відповідальність несуть керівники реабілітаційних закладів та охорони здоров'я, підрозділів, відділень, а також органи, які видають на провадження відповідних видів господарської діяльності ліцензію.

В статті 10 Закону України «Про організацію надання послуг у галузі охорони здоров'я» вказано, що «фахівець в сфері охорони здоров'я може надавати послуги з охорони здоров'я в межах своєї спеціальності, яка підтверджена сертифікатом або дипломом відповідного законодавством України зразка та за наявності ліцензії, отриманої в порядку та відповідно до вимог законодавства України» [14].

Право надавати медичні послуги певному фахівцю в сфері охорони здоров'я надає реєстрація. Дана процедура передбачає наступне: особа подає до відповідної районної обласної, міської державної адміністрації заяву і копію документу, що підтверджує його кваліфікацію. Орган виконавчої влади встановлює перелік інформації, яку потрібно подати в заяві на реєстрацію та список кваліфікаційних документів, які є підставою для реєстрації фахівців у

**Додаток 2**  
до Ліцензійних умов  
(в редакції постанови Кабінету Міністрів України  
від 5 вересня 2023 р. № 1034)

**ВІДОМОСТІ**  
про стан матеріально-технічної бази, наявність персоналу із  
зазначеними його освітнього і кваліфікаційного рівня

(вибілюються юридичні особи/фізичні особи - підприємці, власні ім'я, по батькові (за наявності)  
фізичної особи - підприємця)

**Організаційні вимоги**

1. Інформація про спеціальності медичних працівників, за якими провадитиметься господарська діяльність з медичної практики:

лікарські: \_\_\_\_\_

молодших спеціалістів з медичною освітою: \_\_\_\_\_

фахівців з реабілітації: \_\_\_\_\_

2. Інформація про види медичної допомоги (планована, екстрена, спеціалізована медична допомога, паліативна допомога, реабілітаційна допомога), за якими провадитиметься господарська діяльність з медичної практики, та методи, що застосовуватимуться

Порядковий номер	Адреса місця провадження господарської діяльності з медичної практики	Вид медичної допомоги	Лікарські спеціальності, спеціальності молодших спеціалістів з медичною освітою, фізична з реабілітації	Методи, що застосовуються у медичній практиці (таблиця)						
				профілактичні	діагностичні	лікувальні	реабілітаційні	хірургічні	інші	

3. Вивіска на вході за адресами місць провадження господарської діяльності з медичної практики: \_\_\_\_\_  
(вибілюються за вид закладу охорони здоров'я)

реабілітаційного закладу (відокремленого структурного підрозділу), найменування юридичної особи, для фізичної особи - підприємця - прізвище, власне ім'я, по батькові (за наявності), місцева спеціальність, за якими провадиться господарська діяльність з медичної практики)

4. Інформація про установчі документи та структуру закладу охорони здоров'я\*:

реєквізити документа про утворення закладу охорони здоров'я: \_\_\_\_\_ (світл.)

(повномовний зразок охорони здоров'я, реабілітаційного закладу, відокремленого структурного підрозділу (за наявності) і зазначенням дати видачі та номера реєстраційного документа про утворення закладу охорони здоров'я, реабілітаційного закладу, відокремленого структурного підрозділу (за наявності) структура закладу охорони здоров'я, реабілітаційного закладу (у довільній формі)

5. Реєквізити документа, що є підставою для користування приміщенням: \_\_\_\_\_  
(ім'я, дата видачі та номер документа, який надає право користування приміщенням)

10. Відомості про стаж роботи керівника закладу охорони здоров'я, реабілітаційного закладу та фізичної особи - підприємця відповідно до запису в трудовій книжці за останні п'ять років або реєквізити ліцензії (для фізичної особи - підприємця)

Прізвище, власне ім'я, по батькові (за наявності)	Номер запису #	Дата			Відомості про прийом на роботу, переведення на іншу роботу і звільнення з роботи із зазначенням причин і посиланням на статтю Кодексу законів про працю України	Реєквізити документа (ім'я, дата видачі та номер)
		число	місяць	рік		

Достовірність наведених даних підтверджую. Освідомлений (ознайомлена) з інформацією про те, що подання недостовірних даних у документах, що додаються до цих відомостей, є підставою для відмови у видачі ліцензії та анулювання ліцензії (відповідно до статей 12, 13 і 16 Закону України "Про ліцензування видів господарської діяльності")

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р. \_\_\_\_\_  
(підпис керівника) (прізвище, ім'я та по батькові власного імені\*\*)

\* Пункт 4 не заповнюється фізичною особою - підприємцем.  
\*\* Підписується заповнювачем ліцензії або іншою уповноваженою на це особою.

[Додаток 2 в редакції Постанови КМ № 1034 від 05.09.2023]

**Матеріально-технічна база за адресами провадження господарської діяльності з медичної практики**

6. Перелік назвних приміщень закладу охорони здоров'я, реабілітаційного закладу, кабінету (кабінетів) фізичної особи - підприємця та їх оснащення (не зазначаються матеріали, інструментарій, які не можна ідентифікувати)

Порядковий номер	Найменування відокремленого структурного підрозділу за адресою роботи	Підприємство/приміщення (кабінет) із зазначенням ліквідації спеціальностей, спеціальностей молодших спеціалістів з медичною освітою, фізична з реабілітації, що провадить господарську діяльність з медичної практики, із його площі	Перелік оснащення (матеріали, інструменти, прилади) із зазначенням кількості використаних виробів, моделі	Технічний стан, рік випуску медичної техніки, зазначення виробів та виробів медичного призначення, інструменту, інструментарію

Загальна площа приміщень \_\_\_\_\_ кв. метрів.

7. Перелік засобів виміральної техніки, що перебувають в експлуатації та підлягають поверті

Порядковий номер	Найменування засобів виміральної техніки	Дата останньої поверті		Реєквізити документа про поверті
		місяць	рік	

**Кадрові вимоги**

8. Відомості про відповідність освітнім та кваліфікаційним вимогам лікарів (зокрема, керівника закладу охорони здоров'я, реабілітаційного закладу) та професіоналів з вищою немідициною освітою, які працюють в системі охорони здоров'я

Порядковий номер	Прізвище, власне ім'я, по батькові (за наявності)	Посада (у тому числі посада, на яку буде зараховано)	Основна робота або посада за сумісництвом	Диплом (спеціальність, серія, номер, дата видачі, ким виданий)	Сертифікат спеціаліста (спеціальність, серія, номер, дата видачі, ким виданий)	Посвідчення про присвоєння (підтвердження) кваліфікаційної категорії (спеціальність, серія, номер, дата видачі, ким видано, категорія) (за наявності)

9. Відомості про відповідність освітнім та кваліфікаційним вимогам молодших спеціалістів з медичною (фармацевтичною) освітою, фахівців з реабілітації

Порядковий номер	Прізвище, власне ім'я, по батькові (за наявності)	Посада (у тому числі посада, на яку буде зараховано)	Основна робота або посада за сумісництвом	Диплом (спеціальність, серія, номер, дата видачі, ким видано)	Свідчення про присвоєння (підтвердження) кваліфікаційної категорії (спеціальність, номер, дата видачі, ким видано)	Посвідчення про присвоєння (підтвердження) кваліфікаційної категорії (спеціальність, серія, номер, дата видачі, ким видано, категорія) (за наявності)

Рис. 1.6. Відомості про стан матеріально-технічної бази, наявність персоналу з зазначеними рівнями освіти та кваліфікації.

Примітка. Сформовано автором на основі [30]

сфері охорони здоров'я. Державна адміністрація перевіряє інформацію, подану в документах, і приймає рішення щодо реєстрації на протязі одного місяця з дати подання документів. Державна адміністрація може встановити заявнику термін для усунення недоліків, якщо дані в заяві є недостатні, але не більше двох тижнів.

Особі, що подала неправдиву або недостовірну інформацію, відмовляється в реєстрації як фахівця в сфері охорони здоров'я. Повідомляються причини відмови у реєстрації протягом десяти робочих днів з дати ухвалення відповідного рішення. Особа має право оскаржити вищезазначене рішення в межах чинного законодавства.

Згідно Закону України «Про організацію надання послуг у галузі охорони здоров'я» особи, які мають ліцензію:

- можуть забезпечувати незалежні медсестринські послуги;
- особа може володіти лікарнею при наявності ліцензії;
- сімейні лікарі можуть практикувати як суб'єкти підприємницької діяльності - фізичні особи.

Таким чином, основи законодавства України про охорону здоров'я визначають економічні, соціальні засади, правові та організаційні засади, регулюють суспільні відносини у цій сфері. Система управління та підприємницька діяльність в галузі охорони здоров'я регулюється спеціальними та загальними законодавчими актами та галузевими нормативними документами.

### **Висновки до розділу 1**

Згідно Закону України слід розуміти, що «підприємництво - це безпосередня самостійна, систематична, на власний ризик діяльність по виробництву продукції, виконанню робіт, наданню послуг з метою отримання прибутку, яка здійснюється фізичними та юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємницької діяльності у порядку, встановленому законодавством». А підприємництво у сфері охорони здоров'я — «це направлена на отримання максимального результату певна діяльність,

завдяки використанню ресурсів та організації дій з метою зміцнення й покращення здоров'я людей»

Розглянуто основні організаційні форми підприємництва в закладах охорони здоров'я, а саме індивідуальне та колективне підприємництво, що в свою чергу розподіляються на структурні організаційні форми по кожному виду.

Одним із показників, за допомогою якого можна глибше розкрити сутність підприємництва, є дослідження його основних функцій, а саме організаційної, ресурсної, мотиваційної та інноваційної. Суть організаційної функції підприємництва полягає у його організації, забезпечені збуту, використанні реклами, вмінні правильно та оптимально поєднати ресурси. Ресурсна функція включає в себе вміння залучити різноманітні ресурси, а саме трудові, матеріальні, інтелектуальні, фінансові, інформаційні тощо. Мотиваційна або стимулююча функція допомагає сформувати ефективний механізм поєднання ресурсів з сучасними досягненнями науки, дієвими методами управління, організації діяльності, з метою задоволення клієнтів та розвитку економіки. Інноваційна функція підприємництва дає нам можливість створювати нові ідеї в даній сфері, впроваджувати високотехнологічні розробки, реалізувати наукові проєкти.

Визначено одну з рушійних сил ведення бізнесу, до неї належить «підприємницька ідея – це виявлений підприємцем загальний задум (інтерес) щодо створення нової або модифікованої послуги та просування її на ринок. Особливістю є те, що ідея підприємця базується на інновації або включає комплексний механізм, поєднання декількох послуг в єдиний комплекс».

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ДОСЛІДЖУВАНОМУ ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

#### 2.1. Аналіз ефективності здійснення підприємницької діяльності у досліджуваному закладі охорони здоров'я

Комунальне некомерційне підприємство «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» (КНП «ТКМЛ №2») - є закладом охорони здоров'я, який діє у відповідності до законодавства України про охорону здоров'я та Статуту закладу. У своїй діяльності підприємство керується Конституцією України, Господарським і 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 місцевих органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування [37].

Форма власності – комунальна; правовий статус – юридична особа; організаційно – правова форма господарювання – комунальне некомерційне підприємство. Орган управління – Засновником, власником та органом управління майном Лікарні є Тернопільська міська рада (в галузевому відношенні підпорядковується відділу охорони здоров'я та медичного забезпечення Тернопільської міської ради) [37].

Лікарня у своїй діяльності керується законодавством України, загальнообов'язковими нормативними актами центральних органів виконавчої влади, відповідними рішеннями місцевих органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування та Статутом.

Слід зазначити, що рішенням сесії Тернопільської міської ради «Про реорганізацію міських комунальних лікувальних закладів» від 28.07.2017 р. №7/16/20, було припинено Тернопільську комунальну міську лікарню №2

шляхом її реорганізації через перетворення в комунальне некомерційне підприємство «Тернопільська комунальна міська лікарня №2», як правонаступника усіх прав та обов'язків.

Фінансування Лікарні здійснювалося з Тернопільського міського бюджету (за рахунок медичної субвенції, коштів місцевого бюджету та коштів місцевого бюджету на енергоносії), спеціального фонду (надходження коштів від надання платних медичних послуг, орендної плати, благодійної допомоги, інших надходжень та (з 01.04.2020 року) з коштів отриманих від Національної служби здоров'я України

На рис.2.1. представлена організаційна структура КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2», що включає в себе наступні відділи [37]:

1. Адміністративно-управлінський персонал.
2. Господарсько-обслуговуючий персонал.
3. Перинатальний центр II рівня: відділення приймально-оглядове та надання невідкладної медичної допомоги; акушерське відділення №1 на 30 ліжок; акушерське відділення №2 на 25 ліжок; відділення акушерської та екстрагенітальної патології вагітних на 20 ліжок; відділення неонатального догляду та лікування новонароджених на 75 ліжок, в т.ч. палати спільного перебування матері і дитини на 45 ліжок; палати неонатального догляду та лікування новонароджених на 30 ліжок і палата інтенсивної терапії новонароджених; акушерсько-гінекологічне відділення на 45 ліжок, в т.ч. 10 ліжок патології вагітних, 35 ліжок гінекологічних (3-х ступенева система обслуговування).
4. Жіноча консультація перинатального центру II р.
5. Філія Жіночої консультації перинатального центру Пр.
6. Неврологічне відділення на 45 ліжок з цілодобовим перебуванням пацієнтів, з них: 15 ліжок для надання допомоги при гострому мозковому інсульті, 10 ліжок нейрохірургічного профілю, 10 ліжок неврологічного профілю та 10 ліжок реабілітаційного профілю.
7. Терапевтичне відділення №1 на 60 ліжок з цілодобовим перебуванням

пацієнтів, з них: 15 ліжок пульмологічного профілю, 45 ліжок терапевтичного профілю (3-х ступеневі система обслуговування).

8. Терапевтичне відділення №2 на 45 ліжок з цілодобовим перебуванням пацієнтів, з них: 15 ліжок гастроентерологічного профілю, 15 ліжок терапевтичного профілю, 5 ліжок ревматологічного профілю та 10 ліжок ендокринологічного профілю.

9. Операційне відділення

10. Відділення анестезіології та інтенсивної терапії – 12 ліжок

11. Спеціалізоване кардіологічне відділення з блоком інтенсивної терапії для хворих на інфаркт міокарда та гострою серцевою патологією на 60 ліжок (3-х ступеневі система обслуговування); в т.ч. 6 ліжок блоку інтенсивної терапії для хворих на інфаркт міокарда та гострою серцевою патологією

12. Відділення невідкладної медичної допомоги

13. Урологічне відділення на 35 ліжок (2-х ступеневі система обслуговування)

14. Хірургічне відділення на 60 ліжок з цілодобовим перебуванням пацієнтів, з них 41 ліжка – хірургічного профілю; 4 ліжка – отоларингологічного профілю, 10 ліжок – ортопедно-травматологічного профілю, 5 ліжок проктологічного профілю (2-х ступеневі система обслуговування).

15. Відділ серцево-судинної та рентгеноендоваскулярної хірургії - 20 ліжок.

16. Поліклініка II рівня надання медичної допомоги (кабінети вузьких спеціалістів)

17. Клініко-діагностична лабораторія

18. Відділення фізичної та реабілітаційної медицини

19. Відділення «Хірургія одного дня» поліклініки II рівня надання медичної допомоги

20. Променево-діагностичний відділ (кабінет променевої діагностики, кабінет ультразвукової діагностики, кабінет функціональної діагностики)

21. Відділ інформаційно-аналітичної роботи, комунікацій та інноваційних

рішень

Всього по підприємству: 445 ліжок стаціонарних

( додано 6 ліжок у хірургію, 4 ліжка у відділ серцево-судинної)

Аналіз ефективності здійснення підприємницької діяльності Тернопільська комунальна міська лікарня №2 проведено на основі даних табл. 2.1 [37].

Таблиця 2.1

**Здійснення підприємницької діяльності Тернопільської комунальної міської лікарні №2 за 2020-2021 роки**

Показники	2020 рік	2021 рік	Відхилення
Чистий дохід від реалізації продукції	115 914	174416	58502
Собівартість реалізованої продукції		73734	73734
Валовий прибуток	115914	100682	-15232
Інші операційні доходи	36 144	35608	-536
<b>Всього доходів</b>	<b>152 058</b>	<b>136280</b>	<b>-15778</b>
Операційні витрати	152058	9129	-142929
Адміністративні витрати		128989	128989
<b>Всього витрат</b>	<b>152 058</b>	<b>138118</b>	<b>13940</b>
<b>Чистий фінансовий результат</b>	<b>0</b>	<b>-1828</b>	<b>-1828</b>

Примітка. Наведено за матеріалами КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2»

З таблиці 2.1. бачимо, що у 2021 році чистий дохід від реалізації продукції у порівнянні з 2020 роком збільшився на 33,5%. Валовий прибуток станом на 2021 рік зменшився на 15% від прибутку у 2020 році. Операційні витрати у 2020 році склали 152058 грн., у 2021 році вони зменшилися аж у 17 разів, що склали 9129 грн. В кінцевому результаті чистий фінансовий прибуток мав від'ємне значення, а саме -1828 грн.

### Структура КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2»

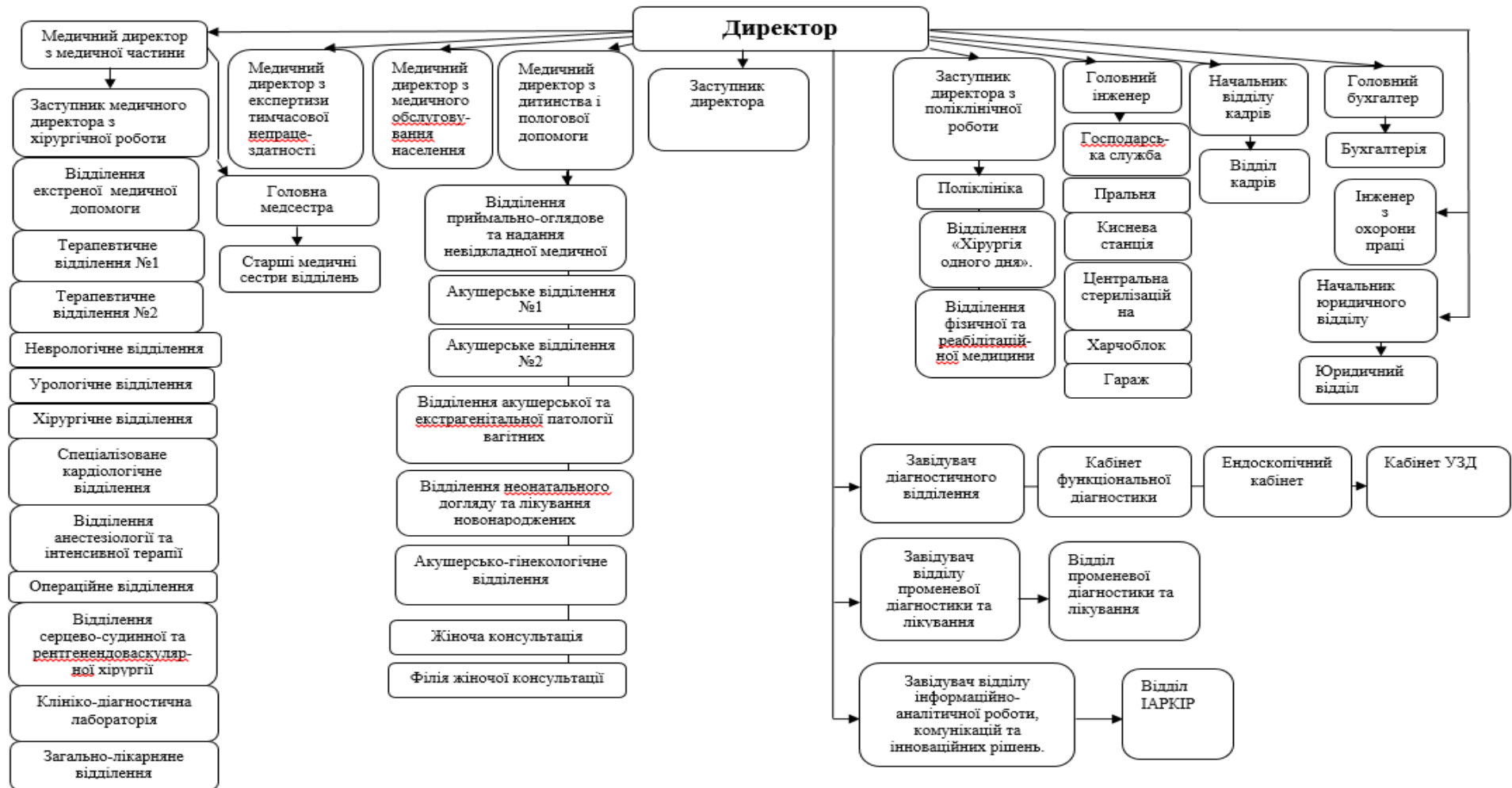


Рис. 2.1. Організаційна структура КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2»

Примітка. Наведено за матеріалами КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2»

Аналізуючи таблицю 2.2 [37] щодо основних показників досліджуваної лікарні №2 бачимо, що у 2021 році відбулося зменшення вартості активів внаслідок їх втрати, вибуття, переоцінки, втрати від зменшення корисності, інших змін на 38803 тис. грн, а зростання вартості запасів збільшилось на 8228 тис. грн. Державні закупівлі у суб'єктів підприємницької діяльності - фізичних осіб в порівнянні з державними закупівлями за переговорною процедурою (крім закупівель комунальних послуг) на 26,6% частка більша. З даної таблиці видно, що Тернопільська комунальна міська лікарня №2 отримує дотації, фінансову підтримку на виконання програм, але цих коштів недостатньо для повної реалізації цих програм (у 2021 році сума склала 30169,1 тис. грн).

Таблиця 2.2

**Основні показники діяльності Тернопільської комунальної міської лікарні  
№2 за 2021 рік**

Чистий дохід від реалізації послуг	174416 тис. грн.
Первісна вартість основних засобів	98408 тис. грн.
Зменшення вартості активів внаслідок їх втрати, вибуття, переоцінки, втрати від зменшення корисності, інших змін	- 38803 тис. грн.
Зростання вартості запасів	8228 тис.грн.
Питома вага інших операційних доходів ( тобто від не основної діяльності) у складі загальної суми доходів від операційної діяльності	16,9 %
Капітальні інвестиції (капітальне будівництво, капітальний ремонт, придбання ( виготовлення ) основних засобів та ін.)	46541 тис. грн.
Збільшення дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги	0
Державні закупівлі за переговорною процедурою (крім закупівель комунальних послуг)	3987 тис.грн.
Державні закупівлі у суб'єктів підприємницької діяльності - фізичних осіб	5436 тис.грн.
Не ефективність господарської діяльності підприємства Коефіцієнт рентабельності діяльності	-
Недостатність оборотних засобів підприємства для погашення своїх поточних зобов'язань протягом року. Коефіцієнт покриття	3,16
Залежність підприємства від зовнішніх фінансових джерел (співвідношення власних та позикових коштів) Коефіцієнт фінансової стійкості	1,72
Загальна сума бюджетних коштів, які виділено у вигляді дотацій, субвенцій, фінансової підтримки з усіх рівнів бюджету, на виконання державних та місцевих програм тощо	30169,1 тис.грн.

Примітка. Наведено за матеріалами КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2»

Слід розглянути у підприємницькій діяльності Тернопільської комунальної міської лікарні №2 такий показник, як активи (рис. 2.2 та рис. 2.3)

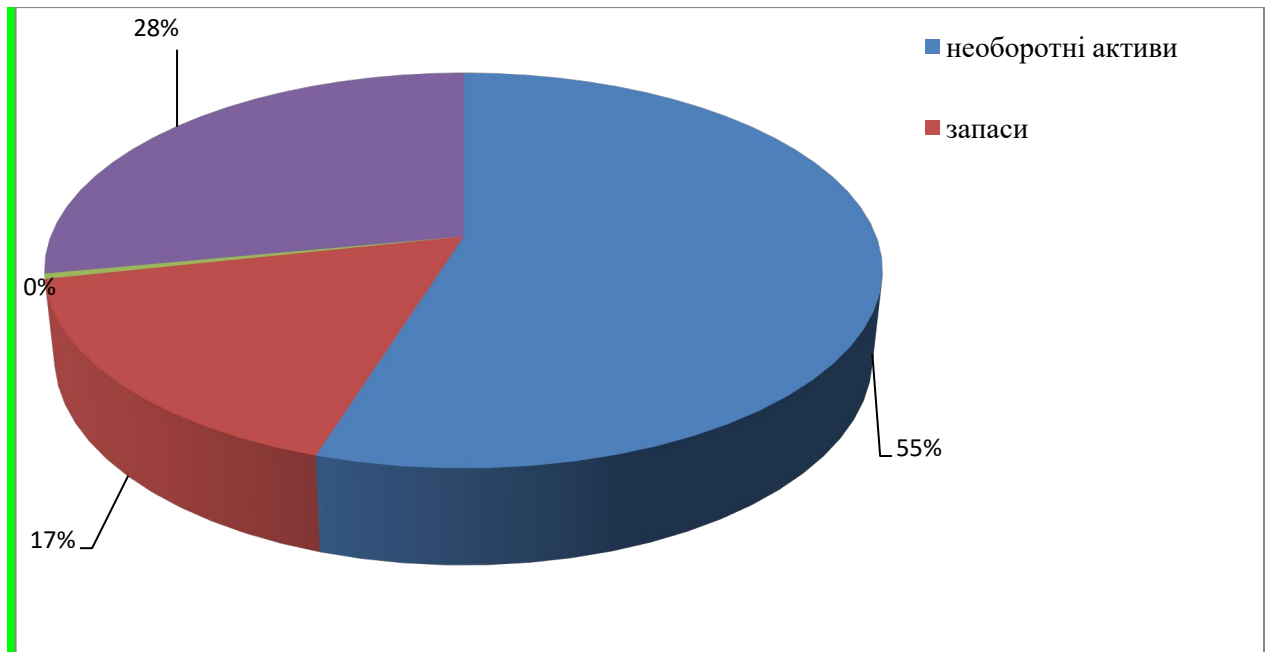


Рис. 2.2. Активи КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» станом на 01.01.2021 року [37].

Примітка. Наведено за матеріалами КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2»

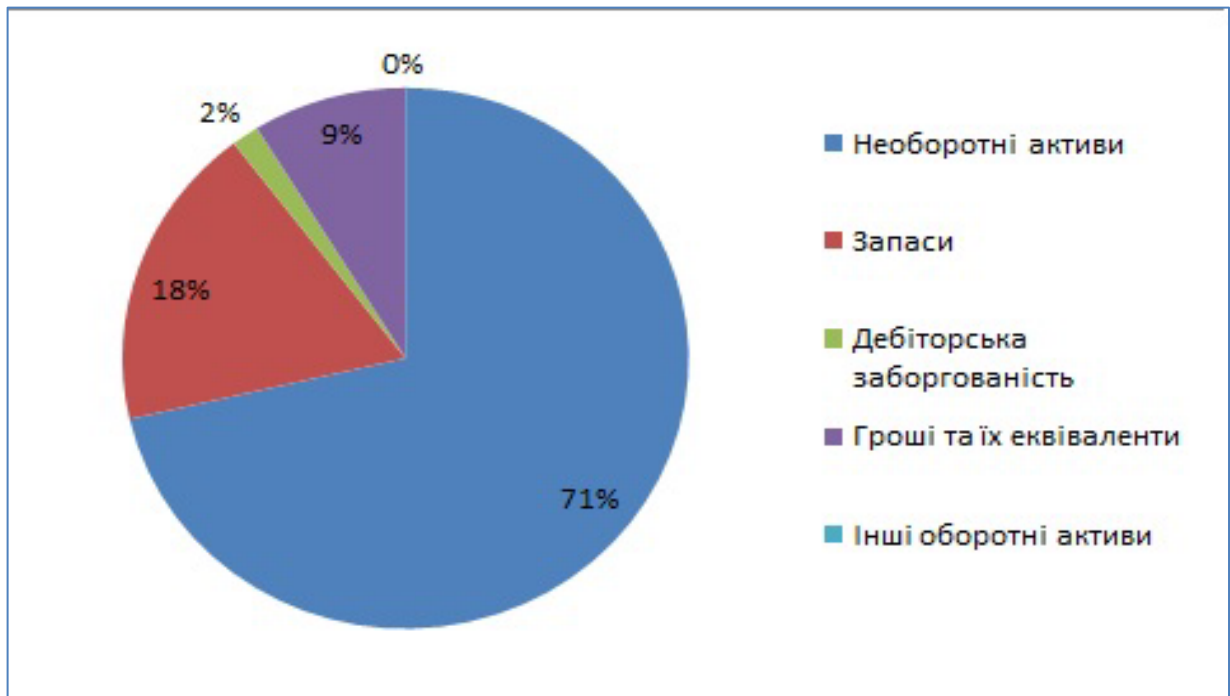


Рис. 2.3. Активи КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» станом на 01.01.2022 року

Примітка. Наведено за матеріалами КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2»

Порівняльний аналіз активів досліджуваного закладу за 2021 та 2022 роки дає нам змогу проаналізувати, що частка необоротних активів є найбільшою у даному сегменті і у 2022 році в порівнянні з 2021 роком зростає на 16%; показник запасів збільшився лише на 1%. З другого на третє місце в діаграмі перемістилися гроші та їх еквіваленти і у 2022 році ця частка зменшилась на 19%; водночас дебіторська заборгованість збільшилась станом на 01.01.2022 року на 2%.

На прикладі діаграм за 2020 рік та 2021 рік проаналізуємо структуру витрат за елементами в у підприємницькій діяльності Тернопільської комунальної міської лікарні №2 такий показник, як активи (рис. 2.4 та рис. 2.5) [37].

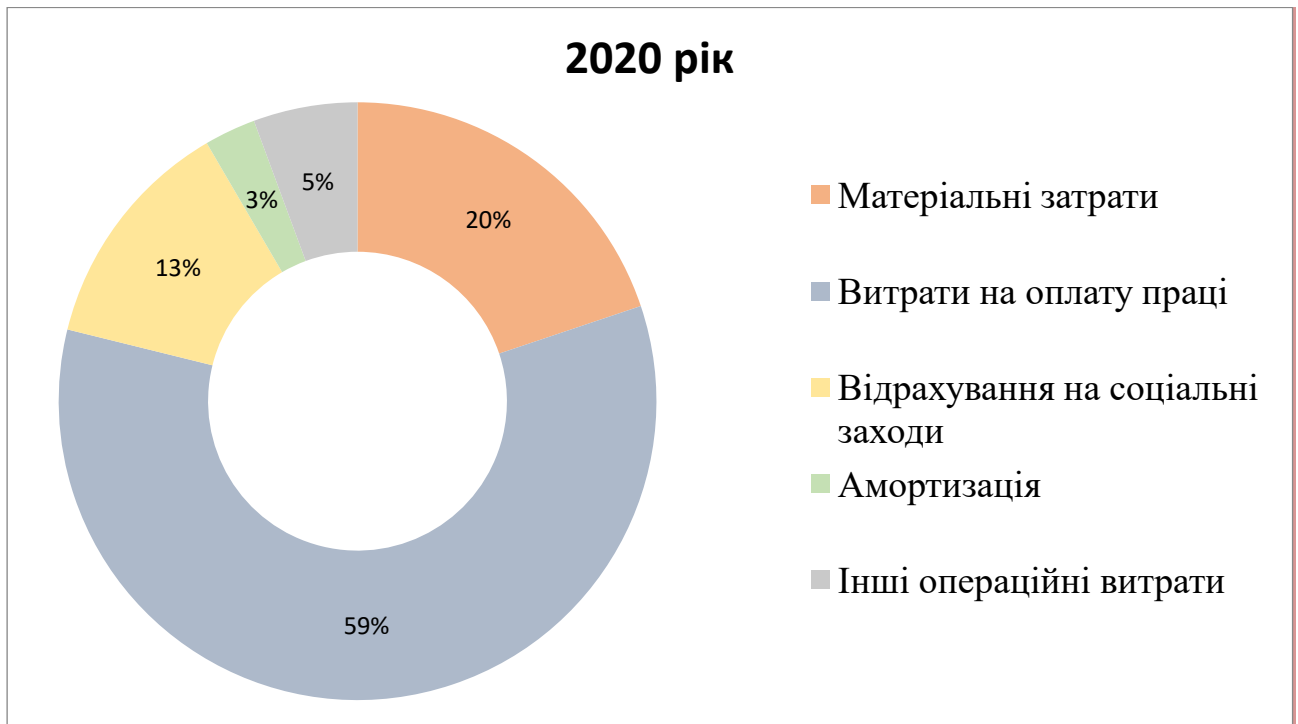


Рис. 2.4. Структура витрат за елементами у 2020 році

Примітка. Наведено за матеріалами КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2»

Найбільшу частку діаграми займає сегмент витрат на оплату праці і у 2021 році він зменшився у порівнянні з 2020 роком на 9% ; на 2 % відбулося зменшення витрат на матеріальні затрати у відповідних роках; проте витрати на інші оперативні витрати були збільшені на 9%; зменшилися витрати на відрахування на соціальні заходи у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 2%, а витрати на

амортизацію зросли на 4%.



Рис. 2.5. Структура витрат за елементами у 2021 році

Примітка. Наведено за матеріалами КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2

Згідно таблиці 2.3 проведемо порівняльний аналіз обсягів власних надходжень в лікарні за 2021 та 2022 роки. 2022 рік - складний рік, який був наповнений багатьма викликами, зокрема збройною агресією проти України, і в результаті це вплинуло негативно на фінансові показники КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2, а саме зменшилися позабюджетні надходження послуг протезування та стоматологічного лікування у 2022 році на 27,8% в порівнянні з 2021 роком; надходження від медичних оглядів зменшилось в два рази за аналогічний період; медичні послуги за договорами із підприємствами зменшилися на 35,9%; проте спостерігаємо збільшення на 24,5% надходжень від лабораторних, діагностичних та консультативних послуг. Надходження від медичних послуг із страховими компаніями впали аж на 95,6% (майже діяльність призупинилася, та сама ситуація з надходженнями від масажних та фізіотерапевтичних процедур (95%). Надходження від коштів НСЗУ у 2022 році збільшилось майже на 9%, а надходження від оренди майна збільшилися на 20%; надходження від послуги з освіти (плата за інтернатуру) збільшилась на 33,4%.

Таблиця 2.3

**Обсяги власних надходжень в Комунальному некомерційному підприємстві «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» за 12 (грудень) місяць 2021-2022 рр.**

№№ п/п	Перелік позабюджетних надходжень	Сума (тис.грн.)	
		2021	2022
I. Надходження коштів, отриманих як плата за послуги, що надаються бюджетними установами згідно з функціональними повноваженнями			
1	Медичні послуги, всього в т.ч.		
1.1	Протезування, стоматологічне лікування	33,3	8,8
1.2	Медичні огляди	66,4	20,3
1.3	Лабораторні, діагностичні та консультативні послуги	1368,7	1812,9
1.4	Косметологічні послуги	1,3	-
1.5	Анонімне обстеження і лікування хворих		
1.6	Медична допомога іноземним громадянам(іногородні)	11,1	16,0
1.7	Медична послуги за договорами із підприємствами	518,0	331,8
1.8	Медичні послуги із страховими компаніями	159,7	6,9
1.9	Кошти від реалізації компонентів та препаратів, виготовлених з донорської крові		
1.9	Кошти від реалізації путівок до санаторно-курортних закладів		
1.10	Інші медичні послуги (перер.вагітності)		
1.11	Медогляд для працевлаштування	56,2	43,1
1.12	Масажні та фізіотерапевтичні процедури	139,7	6,8
1.13	Гуманітарна допомога	4348,9	35941,7
1.14	Громадські роботи		
1.15	Кошти НСЗУ	172149,2	189051,0
2	Послуги з освіти (плата за інтернатуру)	270,3	406,1
2.1	Комунальні послуги		
2.2	Побутові, транспортні та інші послуги		
III. Плата за оренду майна		796,0	999,7
IV. Надходження коштів до бюджетних закладів від реалізації майна			
4.1	Кошти від реалізації необоротних активів		
4.2	Кошти від реалізації брухту	62,4	13,4
V. Інші джерела надходжень			
5.1	Від отримання благодійних внесків, грантів та дарунків		
5.2	Кошти, які отримують бюджетні установи для виконання окремих конкретних доручень від підприємств, організацій чи фізичних осіб, від інших бюджетних установ		
Разом		179981,2	228658,5

Примітка. Наведено за матеріалами КНП «ТКМЛ №2»

Подаємо для розгляду та аналізу звіт про господарську діяльність з медичної практики за 2021-2022 роки в Комунальному некомерційному підприємстві «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» у вигляді таблиць 2.4, 2.5 та 2.6 [37].

Таблиця 2.4

**Робота лікарів поліклініки (амбулаторії), диспансеру, центру первинної медико-санітарної допомоги, консультації, вдома**

Рік	Номер рядка	Кількість відвідувань лікарів включно з профілактичними		Кількість відвідувань лікарями пацієнтів удома, усього	У тому числі дітей віком 0-17 років включно (із графи 3)
		усього	у тому числі дітьми віком 0-17 років включно (із графи 1)		
А	Б	1	2	3	4
2021	1	152574	53		
2022	2	152349	362		

Примітка. Наведено за матеріалами КНП «ТКМЛІ №2»

З наведених таблиць бачимо, що кількість відвідувань лікарів поліклініки включно з профілактичними у 2022 році збільшилась на 17% відповідно до кількості відвідувань у 2021 році. Кількість відвідувань до стоматологів і зубних лікарів у 2021 році становила 4916 відвідувань, у 2022 році – 4268, тобто відбулося зменшення кількості відвідувань на 13%., профілактична робота зменшилась на 9%, сановано в порядку планової санації та за зверненнями у 2021 році 867 пацієнтів, у 2022 році 736 пацієнтів, що на 15% менше.

Таблиця 2.5

**Робота стоматологічного (зуболікарського) кабінету**

Найменування	Номер рядка	Кількість відвідувань до стоматологів і зубних лікарів			Усього сановано в порядку планової санації та за зверненнями	Профілактична робота			Відпрацьовано УОП	
		усього	у тому числі сільськими жителями	первинні * (із графи 1)		оглянуто в порядку планової санації	з числа оглянутих потребують санації	сановано з числа тих, що потребували санації		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Усього	1	4268	727	3448	736	3470	167	3	8092	

Продовження таблиці 2.5

1		3	4	5	6	7	8	9	10	11
у тому числі діти віком 0-17 років включно	2022	2								
з них у госпрозрахункових поліклініках відділеннях (кабінетах), усього		3	36	8	11	19	16			140
Усього	2021	1	4916	571	3841	867	3806	255	76	8105
у тому числі діти віком 0-17 років включно	021	2								
з них у госпрозрахункових поліклініках відділеннях (кабінетах), усього		3	618	13	258	648	3734	156	1	448

Примітка. Наведено за матеріалами КНП «ТКМЛ №2»

Кількість операцій, проведених в амбулаторно-поліклінічному закладі у 2022 році склала 1643, що на 53% більше за кількість операцій у 2021 році, з них найбільшу частку склали операції на кістково-м'язовій системі з 146 операцій кількість збільшилася до 486 (майже в 3,3 рази); на другому місці по кількості склали операції на шкірі та підшкірній клітковині у 2021 році – 356, у 2022 році – 510 (збільшилися у 1,4 рази), кількість операцій на органах зору також збільшилась в 2,5 рази ( у 2021 році кількість складала 72 операції, а у 2022 році – 183).

Таблиця 2.6

### Хірургічна робота амбулаторно-поліклінічного закладу (підрозділу)

Найменування операцій	Номер рядка	Кількість операцій, проведених в амбулаторно-поліклінічному закладі (підрозділі), усього	
		1	2
А	Б	2021	2022

Усього операцій	1.0	1071	1643
у тому числі:			
операції на органах зору	2.0	72	183
з них мікрохірургічні	2.1		
із числа операцій на органах зору з приводу:	2.2		
глаукоми			
катаракти	2.3		
операції на органах вуха, горла, носа	3.0	84	32
з них: на вусі	3.1	11	2
операції на судинах	4.0	6	26
операції на органах черевної порожнини	5.0	160	148
з них: з приводу незащемленої грижі	5.1	10	8
операції на сечостатевої системі	6.0	238	221
з них: операції на жіночих статевих органах	6.1	234	214
операції на кістково-м'язовій системі	7.0	146	486
операції на молочній залозі	8.0		1
операції на шкірі та підшкірній клітковині	9.0	356	510
інші	10.0	9	39

Примітка. Наведено за матеріалами КНП «ТКМЛ №2»

Розглянемо за допомогою таблиці 2.7 діяльність лабораторій за 2021-2022 роки: загальна кількість проведених аналізів за даний період збільшилась на 1,9%, загально-клінічних (без гематологічних) – відбулось зменшення кількості, проте самих гематологічних збільшилось на 5,8%; кількість біохімічних аналізів зменшилась на 2%, кількість цитологічних аналізів збільшилась у 2,2 рази.

Таблиця 2.7

### Діяльність лабораторій

Найменування	Кількість проведених аналізів, усього	2021 рік							
		Загально-клінічних (без гематологічних)	гематологічних	цитологічних	біохімічних	мікро-біологічних	імунологічних	генетичних	токсикологічних
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Усього	1007935	234127	245574	70	452394	13148	62622		
у тому числі амбулаторним хворим (включно з	389156	139387	87266	3	129962	5936	26602		

хворими вдома)									
Найменування	Кількість проведених аналізів, усього	2022 рік							
		Загально-клінічних (без гематологічних)	гематологічних	цитологічних	біохімічних	мікробіологічних	імунологічних	генетичних	токсикологічних
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Усього	988310	224703	259895	156	443609	12733	62091		
у тому числі амбулаторним хворим (включно з хворими вдома)	367956	121876	80919	3	130772	7535	30325		

Примітка. Наведено за матеріалами КНП «ТКМЛ №2»

Отже, з проведеного аналізу зрозуміло, що досліджуваний заклад охорони здоров'я проводить досить ефективну підприємницьку діяльність. Проаналізуємо детально організаційне забезпечення її здійснення.

## 2.2 Організаційне забезпечення підприємницької діяльності у досліджуваному закладі охорони здоров'я

Засновником, власником та органом управління майном Лікарні є Тернопільська міська рада (в галузевому відношенні підпорядковується відділу охорони здоров'я та медичного забезпечення Тернопільської міської ради).

Згідно рішення Тернопільської об'єднаної Державної податкової інспекції головного управління ДФС у Тернопільській області від 10.02.2021р. №2119184600021 КНП «ТКМЛ №2» визначено ознаку неприбутковості (0031 - бюджетні установи) на підставі попереднього рішення про включення до Реєстру неприбуткових установ та організацій від 04.03.2018р. (ознака неприбутковості 0048 – інші юридичні особи, діяльність яких відповідає вимогам, встановленим пунктом 133.4 ст.133 Кодексу) [37].

Номер внесення лікарні в ліцензійний реєстр МОЗ на здійснення медичної

практики № 29263 від 14.06.2018

Також відповідно до даних, висвітлених в ліцензійному реєстрі на право здійснення господарської діяльності з обігу наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів Державної служби України з лікарських засобів та контролю за наркотиками Лікарня отримала ліцензію (СГД) на придбання; зберігання; використання; знищення наркотичних засобів (списку 1 таблиці II, списку 1 таблиці III), Переліку наркотичних засобів, психотропних речовин (списку 2 таблиці II та списку 2 таблиці III), прекурсорів (списку 1 таблиці IV та списку 2 таблиці IV) (з терміном дії від 08.08.2019 р. до 08.08.2024 р.).

Крім того, за даними реєстраційного досьє від 07.06.2018 р. №01/0706-М, на підставі наказу Міністерства охорони здоров'я України від 14.06.2018р. №1127, згідно переліку здобувачів ліцензій, Лікарня отримала ліцензію на провадження господарської діяльності з медичної практики за спеціальністю Психотерапія, Інвазивна електрофізіологія, мол. Рентгенологія, мол. Медична статистика, мол. Сестринська справа (операційна) , мол. Сестринська справа, мол. Акушерська справа, мол. Лабораторна справа (гігієна), мол. Лабораторна справа (клініка), Хірургія серця і магістральних судин, Хірургія, Функціональна діагностика, Фтизіатрія, Фізіотерапія, Урологія, Ультразвукова діагностика, Терапія, Судинна хірургія, Стоматологія, Рефлексотерапія, Рентгенологія, Ревматологія, Пульмонологія, Офтальмологія, Отоларингологія, Ортопедія і травматологія, Організація і управління охороною здоров'я, Онкологія, Неонатологія, Неврологія, Медицина невідкладних станів, Лікувальна фізкультура, Клінічна лабораторна діагностика, Клінічна біохімія, Кардіологія, Інфекційні хвороби, Ендоскопія, Ендокринологія, Дитяча анестезіологія, Дерматовенерологія, Гематологія, Гастроентерологія, Бактеріологія, Анестезіологія, Акушерство і гінекологія, Трансфузіологія, Торакальна хірургія, Сексопатологія, Проктологія, Онкохірургія, Онкогінекологія, Нейрохірургія, Інтервенційна кардіологія, Епідеміологія, Дитяча офтальмологія, Дитяча неврологія, Дитяча гінекологія, Фізична та реабілітаційна медицина за місцем провадження діяльності [37].

Лікарню акредитовано за вищою категорією, що підтверджено Акредитаційним сертифікатом управління охорони здоров'я Тернопільської облдержадміністрації Серія МЗ від 15.08.2019р. №5.

Відповідно до Єдиного реєстру розпорядників бюджетних коштів та одержувачів бюджетних коштів Лікарня з 03.11.2020 визначена розпорядником бюджетних коштів (одержувачем бюджетних коштів) в статусі одержувача.

Пріоритетними напрямками діяльності Комунального некомерційного підприємства «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» є [37].:

1. Забезпечення доступної та якісної медичної допомоги.
2. Укладання угоди з Національною службою здоров'я України.
3. Оптимізація діяльності закладу відповідно до потреб у медичних послугах.
4. Покращення матеріально-технічної бази.
5. Комп'ютеризація підприємства.
6. Впровадження нових сучасних технологій та методів лікування.
7. Виконання протиепідемічних заходів з метою попередження інфекційної захворюваності.
8. Підвищення кваліфікації медичного персоналу шляхом безперервного професійного розвитку.
9. Забезпечення дотримання медичним персоналом норм лікарської етики та деонтології.

Станом на 01.01.2021 року у КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня № 2» [37]

– по загальному фонду заробітної плати затверджено 1035,75 штатних одиниць з місячним фондом заробітної плати в сумі 6617911,50 гривень, в тому числі лікарського персоналу 246,25 штатних одиниць, фахівців з базовою та неповною вищою освітою – 417,0 штатних одиниць, молодшого персоналу - 221,25, інший персонал – 151,25.

– по спеціальному фонду заробітної плати 21,50 штатних одиниць з місячним фондом заробітної плати в сумі 129000 гривень, в тому числі

лікарського персоналу 5,5 штатних одиниць, фахівців з базовою та неповною вищою освітою – 7,5 штатних одиниць, інший персонал – 8,5.

Станом на 01.01.2022 року у КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня № 2» [37]

– по загальному фонду оплати праці затверджено: 1071,75 штатних одиниць з середнім місячним фондом заробітної плати в сумі 8741095,57 гривень, в тому числі лікарського персоналу 257,5 штатних одиниць, фахівців з базовою та неповною вищою освітою – 421,5 штатних одиниць, молодшого персоналу – 227,75, інший персонал – 154,5, фармацевти - 3,5, спеціалістів з вищою немедичною освітою – 7,0

– по спеціальному фонду оплати праці: 21,5 штатних одиниць з середнім місячним фондом заробітної плати в сумі 158949,25 гривень, в тому числі лікарського персоналу 5,5 штатних одиниць, фахівців з базовою та неповною вищою освітою – 7,5 штатних одиниць, інший персонал – 8,5

Працівники відвідують семінари (очно та онлайн). Працівники які мають науковий ступінь 17 осіб, з них 6 жінок. Лікарський та середній медичний персонал проходять щорічно безперервний професійний розвиток за різними формами навчання (очно та онлайн) у ЗВО, конференціях, семінарах.

Колектив економічних служб, кадрових служб закладу систематично проходить навчання щодо освоєння оновлень законодавчої бази ведення бухгалтерського обліку, трудового законодавства, інновацій у системі інформаційного забезпечення фінансового стану здійснення безперервної господарської діяльності, інновацій у системі кадрового обліку так і подання даних у контролюючі органи.

Впродовж 2021 року КНП «ТКМЛ №2» успішно співпрацює з Національною службою здоров'я України за програмою медичних гарантій щодо надання медичної допомоги за 19 пакетами медичних послуг, включно з пріоритетними, а саме: пологи, гострі інфаркти, гострі інсульти, неонатальна допомога, діагностичні ендоскопічні амбулаторні обстеження.

Також з Національною службою здоров'я України укладено Договір про

надання медичної допомоги пацієнтам за пакетом «Медична допомога, яка надається мобільними медичними бригадами, що утворені для реагування на гостру респіраторну хворобу COVID-19, спричинену коронавірусом SARS-CoV-2».

За цей період повністю комп'ютеризовано структурні підрозділи лікарні та забезпечено функціонування медичної інформаційної системи «УкрМедСофт», яка є базовою для роботи в e-Health. Лікарі пройшли навчання в Академії НСЗУ по кодуванню пролікованих стаціонарних випадків із застосуванням діагностично-споріднених груп (ДСГ). Також створено Кол-центр для оптимізації комунікації з пацієнтами.

Разом з тим, існує ряд ризиків щодо роботи в нових умовах реформування системи охорони здоров'я, зокрема:

Нестабільна ситуація на ринку медичних послуг, сектору комунальних послуг обслуговуючих підприємств, вартості медикаментів та виробів медичного призначення що зумовлює збільшення вартості лікування пацієнтів.

З метою поліпшення якості та об'єму амбулаторно-поліклінічної допомоги населенню необхідно в пріоритеті розвивати амбулаторно-поліклінічну службу КНП «ТКМЛ №2», а саме:

1. Збільшити виявлення патології шляхом підвищення якості профілактичних оглядів, звернувши увагу на сучасність виявлення онкологічної, серцево-судинної патології та туберкульозу.

2. При профілактичних оглядах жінок забезпечити обов'язкове кольпоскопічне та цитологічне обстеження у 100 відсотках випадків.

3. Продовжити онкологічний огляд лікарями усіх спеціальностей на амбулаторному рівні.

4. Ефективно використовувати місця в денних стаціонарах, збільшити наступність у роботі з іншими стаціонарами, відділеннями.

5. Сприяти залученню і закріпленню лікарських кадрів.

6. Продовжити забезпечення хворих на цукровий діабет інсулінами згідно державних і місцевих Програм.

7. Звернути увагу на середні терміни лікування по нозологічним одиницям у порівнянні з міськими і обласними показниками.

8. Підсилити поточний контроль щодо недопущення госпіталізації хворих в плановому порядку без необхідного обсягу догоспітального обстеження.

9. У спірних випадках надавати перевагу у лікуванні хворого в умовах денного стаціонару.

10. Активна санпросвітницька діяльність.

Для зменшення тривалості середнього строку госпіталізації проводити такі заходи:

– госпіталізація хворих в стаціонар лише за чіткими показами, не проводити госпіталізацію без істотної в цьому потреби;

– аналіз медичних карт пацієнтів, госпіталізація яких була обґрунтована, щодо оптимальної тривалості лікування;

– по кожній медичній карті визначати кількість днів можливого зменшення тривалості перебування в стаціонарі без впливу на стан пацієнта та кінцевий результат лікування;

– до критеріїв, які необґрунтовано продовжують термін лікування при задовільному стані пацієнта, віднести виписку пацієнтів після вихідних та святкових днів, перебування у відділенні для отримання тільки препаратів у пероральній формі без проведення додаткових обстежень та консультацій, фізіотерапевтичних процедур.

### **2.3 Аналіз взаємодії закладу охорони здоров'я з елементами зовнішнього середовища в процесі здійснення підприємницької діяльності**

В процесі здійснення своєї підприємницької діяльності Комунальне некомерційне підприємство «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» забезпечує в повному обсязі задоволення потреб пацієнтів за рахунок максимального використання потенціалу медичного закладу та одержання додаткових джерел фінансування для подальшого розвитку матеріально-

технічної бази закладу.

КНП «ТКМЛ №2» самостійно визначає та надає платні медичні послуги на підставі Статуту даного підприємства [37]. Перелік медичних послуг, затверджений наказом по закладу, відповідає Переліку платних послуг Постанови КМУ «Про затвердження переліку платних послуг, які надаються в державних і комунальних закладах охорони здоров'я та вищих медичних навчальних закладах» від 17.09.1996 №1138.

При розрахунку платних послуг до уваги беруться наступні нормативні акти «Методика розрахунків вартості надання у закладах охорони здоров'я платних медичних послуг, розроблена «Науково-практичним центром клінічної медицини та профілактичної Державного управління справами» та надрукована «Українським центром наукової патентно-ліцензійної роботи та медичної інформації» Міністерства охорони здоров'я України; Методика розрахунку вартості послуги з медичного обслуговування, яка затверджена Постановою Кабінету Міністрів України № 1075 від 27.12.2017 року.; з урахуванням фактичних витрат проводиться Розрахунок тарифів платних медичних послуг».

Тернопільська комунальна міська лікарня №2 використовує свої матеріальні та нематеріальні активи, основні засоби для надання платних послуг.

Організаційне забезпечення надання даних послуг закріплене за головним лікарем підприємства, а керівництво на місцях здійснюють завідувачі відділень та старші медичні сестри. Призначені відповідальні особи в окремих журналах обліку ведуть реєстр пацієнтів та фіксують отримані замовниками результати послуг.

Медичним персоналом КНП «ТКМЛ №2» дані послуги надаються на підставі ліцензії на ведення господарської діяльності з медичної практики. З метою розвитку матеріально-технічної бази лікарні у собівартість платних медичних послуг включаються витрати у розмірі до 25 % на оновлення основних засобів. На поточний рахунок Тернопільської комунальної міської лікарні №2 зараховуються грошові надходження за медичні послуги як кошти спеціального фонду та їх використання надалі регламентується узгодженим законодавчо

фінансовим планом.

В свою чергу у собівартість не медичних платних послуг також включаються витрати у розмірі до 25 % на оновлення основних засобів. Перерахування коштів відбувається відповідно до чинного законодавства України і згідно фінансового плану відбувається їх витрачання.

Інші платні послуги, які не заборонені чинним законодавством України, також передбачені у господарській діяльності лікарні. На оновлення основних засобів матеріально технічної бази передбачено 25% витрат.

Працівниками підприємства платні послуги надаються клієнтам окремими фахівцями, працівниками підприємства в робочий час та у вільний час від основної роботи.

Комунальне некомерційне підприємство «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» на підставі укладеної угоди з фізичними чи юридичними особами, в тому числі страхових компаній на надання платних послуг, приймає оплату із застосуванням РРО через каси лікарні, з видачою фіскального чеку.

Розрахунок за послуги як фізичними так і юридичними особами проводиться у готівковій і безготівковій формах, на умовах 100% передоплати, з дотриманням вимог «Положення про ведення касових операцій у національній валюті в Україні, затвердженого постановою Правління Національного банку України від 29.12.2017 № 148». Пред'явлений отримувачем документ про оплату, а саме фіскальний чек, квитанція прибуткового касового ордера або банківська квитанція є підставою для надання платних медичних послуг відповідальними особами.

Отримані кошти від підприємницької діяльності, а саме надання платних послуг, Тернопільська міська лікарня №2 використовує згідно Статуту підприємства, який не дозволяє розподіляти ці кошти (прибуток) між засновниками, представниками органів управління, працівниками лікарні тощо. Ці кошти, згідно затвердженого Статуту, направляються на забезпечення медичної сфери обслуговування населення міста та області, шляхом надання йому амбулаторно-консультативної та високоспеціалізованої стаціонарної та

медичної допомоги в порядку та обсязі, згідно законодавства.

Отримані за надання платних послуг кошти розподіляються за такими пріоритетними напрямками:

- оплата праці медичних працівників КНП «ТКМЛ №2» в розмірі затвердженому у калькуляції, насамперед тих, хто забезпечує надання цих платних послуг;
- оновлення матеріально-технічної бази КНП «ТКМЛ №2»;
- оплата праці та відшкодування витрат, на які понеслися витрати, оплата послуг комунальних послуг в окремих випадках ;
- проведення заходів, яке виконує лікарня, а саме ту роботу, яка не фінансується і не передбачена на утримання підприємства.

Згідно законодавства за Програмою медичних гарантій обслуговуються особи, які мають пільги. Платні медичні послуги пільговим категоріям людей в усіх інших випадках надаються на загальних підставах. Скарги від пацієнтів вирішуються шляхом переговорів, або в судовому порядку, що виникають при наданні платних послуг, згідно законодавства нашої держави.

Тарифи на медичні послуги, що надаються КНП «ТКМЛ №2» у 2023 році наведено у табл. 2.8. [37].

Проаналізувавши дані таблиці, бачимо, що найбільша частка платних медичних послуг припадає на лабораторні дослідження, зокрема гематологічні, загально клінічні, біохімічні дослідження, також сюди входить ревматоїдна, гормональна, репродуктивна панель. Пацієнти можуть скористатися платними послугами лікарні щодо досліджень TORCH-інфекцій, коронавірусу, діагностики анемії, серцево-судинних захворювань, онкологій, забір крові одноразовими пробірками, бактеріологічні дослідження тощо.

Слід відзначити, що в КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» надаються платні масажні процедури. Пропонується широкий спектр надання послуг поліклінічного відділення, функціональної та ультразвукової діагностики. В лікарні можна скористатися стоматологічними послугами, пройти комп'ютерну томографію, а також медичні огляди ( на працевлаштування,

придатності керування транспортним засобом, носіння зброї тощо).

Таблиця 2.7

**Тарифи на медичні послуги, що надаються КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2»**

Код	Назва послуги	Ціна, грн
1	2	3
	<b>Лабораторні дослідження</b>	
32	Загальний аналіз крові+лейкоформула	89,0
214	Аналіз крові на ретикулоцити	52,0
33	Загальний аналіз сечі	39,0
23	Аналіз сечі на білок	25,0
	<b>Біохімічний аналіз крові</b>	
12	Глюкоза	41,0
16	Загальний білок	41,0
14	Сечовина	41,0
	<b>Ревматоїдна панель</b>	
40	Ревмопроби	225,0
	<b>Панель дослідження гемостазу</b>	
38	Коагулограма	167,0
	<b>Репродуктивна панель</b>	
176	Прогестерон	170,0
178	Тестостерон	170,0
	<b>Інфекційна панель</b>	
	Гепатити	
	Вірус гепатиту В	184,0
	Вірус гепатиту С	252,0
	<b>TORH-інфекції</b>	
263	Краснуха	192,0
266	Токсоплазма	200,0
100	Антитіла до коронавірусу	231,0
	<b>Діагностика анемії</b>	
30	Залізо	44,0
271	Феритин	204,0
272	Вітамін В12	194,0
	<b>Онкологічна панель</b>	
277	Альфа-фетопротеїн	195,0
279	Онкомаркер яєчників	205,0
281	Онкомаркер молочної залози	216,0
	<b>Масажні процедури</b>	
128	Масаж голови	100,0
130	Масаж спини та попереку	143,0
131	Масаж ділянки хребта	171,0
	<b>Послуги поліклінічного відділення</b>	
52	Огляд лікаря-терапевта	146,0
62	Огляд офтальмолога	146,0
146	Колькоскопія	149,0
	Візна консультація лікаря в інший медичний заклад 60хв	151,55
	<b>Функціональна діагностика</b>	

1	2	3
71	ЕКГ	107,0
152	ЕКГ на апараті HOLTERR	626,0
	<b>Ультразвукова діагностика</b>	
69	УЗД (печінка+жовчний)	296,0
155	УЗД (нирки+надниркові залози)	112,0
	<b>Стоматологічні послуги</b>	
240	Лікування пульпіту	223,0
236	Лікування карієсу	182,0
	<b>Комп'ютерна томографія</b>	
305	КТ порожнин носу	701,0
306	КТ органів грудної клітки	2147,0
	<b>Медичні огляди</b>	
2	Медичний огляд щодо придатності керування транспортом	520,0

Примітка. Наведено за матеріалами КНП «ТКМЛ №2»

Одним із принципів реформування системи охорони здоров'я є перехід до принципу “гроші йдуть за пацієнтом”. Для громадян це можливість вибрати та змінити лікаря, а для медичних закладів це бути більш автономними та ефективніше вести свою господарську діяльність. Зокрема це стосується сфери закупівлі медичних виробів та ліків, адже багато проблем, пов'язаних з закупівлею лікарських засобів, змогли вирішити після впровадження електронної системи ProZorro. На сьогоднішній день процедура проведення тендерів відбувається за спрощеною системою, кількість зловживань в цій сфері суттєво зменшилась.

Зареєстровані та включені до Національного переліку в Україні лікарські засоби підлягають закупівлі закладом охорони здоров'я, фінансування якого є повне або часткове стосовно державних або місцевих бюджетів. За наявності фінансових асигнувань, які є на залишку після аналізу повної потреби медичного закладу в лікарських засобах, медичному обладнанні, замовники можуть здійснювати закупівлі вищевказаних товарів, які в законодавчому порядку зареєстровані в Україні та не включені до Національного переліку.

Комунальне некомерційне підприємство «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» здійснює свою підприємницьку діяльність також у формі проведення тендерних торгів на закупівлю лікарських та медичних засобів,

співпрацюючи із зовнішніми суб'єктами господарювання (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Підприємницька діяльність КНП «ТКМЛ №2» з елементами  
зовнішнього середовища у 2023 році**

Найменування	№ Договору	Ціна Договору	Постачальник
1	2	3	4
Еритроцити у додатковому розчині. Еритроцити. Сироватка для тестування антигенів системи АВО . Тромбоцити, відновлені з дози крові.	№ 689 від 29.11.2023	58 723,50 грн	Тернопільський обласний центр служби крові
Зонд урогенітальний "Волес" для одноразового використання тип 2(універсальний) НК-42835 Штатив для пробірок "Волес" тип Еппендорф 1.5мл з кришкою на 72 гнізда НК-37566 ВС-ТМ001 Транспортне середовище з протектором нуклеїнових кислот 0.5мл НК-58533	№ 692 від 30.11.2023	11 588,10 грн	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "К'ЮМЕД"
Фармацевтична продукція	№ 9444/686 від 29.11.2023	8 675,79 грн	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ПОДОРОЖНИК ТЕРНОПІЛЬ"
Фармацевтична продукція	№ 685 від 29.11.2023	3 921,31 грн	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДА СІГНА ТЕРНОПІЛЬ"
Октаплекс 500 МО пор.для розчину д/ін.500 МО фл.,розчин і набір для розчину і введення МНН (Coagulation factor IX, II, VII and X in combination)	№ 679 від 28.11.2023	41 399,98 грн	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МОДЕРН-ФАРМ"
Апарат ультразвукової діагностики ДК 021:2015 - 33110000-4 Візуалізаційне обладнання для потреб медицини, стоматології та ветеринарної медицини	№ 012-693 від 04.12.2023	1 708 790,00 грн	ТОВ Медикас
Шприцевий насос, Ліжко медичне, Помпа для ентерального харчування Медичне обладнання та вироби медичного призначення різні	№ 682 від 29.11.2023	727 163,00 грн	Товариство з обмеженою відповідальністю "МЕДХОЛДІНГ"
Клапан серця механічний	№ 655	395 472,00 грн	ТОВ "ФЛАУЕР"

1	2	3	4
мітральний, Клапан серця механічний аортальний Протез мітрального клапана механічний двостулковий повнопроточний	від 20.11.2023		
Лабораторні реактиви	№ 391 від 13.07.2023	162 621,81 грн	ТОВ "ДІАЛОГ ДІАГНОСТИКС"
Протезно-ортопедичні вироби	№ 359 від 21.06.2023	399 960,65 грн	ТОВ АКТІЗ-ІНВЕСТ
Лабораторні реактиви	№ 215 від 11.04.2023	587 000,00 грн	ФОП "Кравчик Марія Богданівна"

Примітка. Наведено за матеріалами КНП «ТКМЛ №2»

Як бачимо з таблиці 2.13 досліджуване підприємство активно проводить тендерні закупівлі, зокрема перемагаючи та укладаючи договори на досить великі суми. У 2023 році «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» здійснила підписання договорів щодо закупівлі лікарських засобів та медичного обладнання з наступними постачальниками: Тернопільський обласний центр служби крові, ТОВ «К'юмед», ТОВ «Подорожник Тернопіль», ТОВ «Да Сігна Тернопіль», ТОВ «Модерн-фарм», ТОВ «Медикас», ТОВ «Медхолдинг», ТОВ «Флауер», ТОВ «Модерн-фарм», ТОВ «Діалог Діагностикс», ТОВ «Актіз-Інвест» та інші.

## Висновки до розділу 2

Аналіз організації підприємницької діяльності у Комунальному некомерційному підприємстві «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» дозволив ознайомитися із здійсненням підприємницької діяльності підприємства, організаційної забезпеченості діяльності даного органу дослідження, а також розглянути взаємодію закладу із елементами зовнішнього середовища.

Лікарня у своїй діяльності керується законодавством України, загальнообов'язковими нормативними актами центральних органів виконавчої

влади, відповідними рішеннями місцевих органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування та Статутом.

Фінансування Лікарні здійснювалося з Тернопільського міського бюджету (за рахунок медичної субвенції, коштів місцевого бюджету та коштів місцевого бюджету на енергоносії), спеціального фонду (надходження коштів від надання платних медичних послуг, орендної плати, благодійної допомоги, інших надходжень та (з 01.04.2020 року) з коштів отриманих від Національної служби здоров'я України.

Порівняльний аналіз обсягів власних надходжень в лікарні за 2021 та 2022 роки. 2022 рік - складний рік, який був наповнений багатьма викликами, зокрема збройною агресією проти України, і в результаті це вплинуло негативно на фінансові показники КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2, а саме зменшились позабюджетні надходження послуг протезування та стоматологічного лікування у 2022 році на 27,8% в порівнянні з 2021 роком; надходження від медичних оглядів зменшилось в два рази за аналогічний період; медичні послуги за договорами із підприємствами зменшились на 35,9%; проте спостерігаємо збільшення на 24,5% надходжень від лабораторних, діагностичних та консультативних послуг. Надходження від медичних послуг із страховими компаніями впали аж на 95,6% (майже діяльність призупинилася, та сама ситуація з надходженнями від масажних та фізіотерапевтичних процедур (95%). Надходження від коштів НСЗУ у 2022 році збільшилось майже на 9%, а надходження від оренди майна збільшились на 20%; надходження від послуги з освіти (плата за інтернатуру) збільшилась на 33,4%.

Засновником, власником та органом управління майном Лікарні є Тернопільська міська рада (в галузевому відношенні підпорядковується відділу охорони здоров'я та медичного забезпечення Тернопільської міської ради).

Лікарня отримала ліцензію на провадження господарської діяльності з медичної практики за спеціальністю Психотерапія, Інвазивна електрофізіологія, мол. Рентгенологія, мол. Медична статистика, мол. Сестринська справа (операційна) , мол. Сестринська справа, мол. Акушерська справа, мол.

Лабораторна справа (гігієна), мол. Лабораторна справа (клініка), Хірургія серця і магістральних судин, Хірургія, Функціональна діагностика, Фтизіатрія, Фізіотерапія, Урологія, Ультразвукова діагностика, Терапія, Судинна хірургія, Стоматологія, Рефлексотерапія, Рентгенологія, Ревматологія, Пульмонологія, Офтальмологія, Отоларингологія, Ортопедія і травматологія, Організація і управління охороною здоров'я, Онкологія, Неонатологія, Неврологія, Медицина невідкладних станів, Лікувальна фізкультура, Клінічна лабораторна діагностика, Клінічна біохімія, Кардіологія, Інфекційні хвороби, Ендоскопія, Ендокринологія, Дитяча анестезіологія, Дерматовенерологія, Гематологія, Гастроентерологія, Бактеріологія, Анестезіологія, Акушерство і гінекологія, Трансфузіологія, Торакальна хірургія, Сексопатологія, Проктологія, Онкохірургія, Онкогінекологія, Нейрохірургія, Інтервенційна кардіологія, Епідеміологія, Дитяча офтальмологія, Дитяча неврологія, Дитяча гінекологія, Фізична та реабілітаційна медицина за місцем провадження діяльності.

Лікарню акредитовано за вищою категорією, що підтверджено Акредитаційним сертифікатом управління охорони здоров'я Тернопільської облдержадміністрації.

Впродовж 2021 року КНП «ТКМЛ №2» успішно співпрацює з Національною службою здоров'я України за програмою медичних гарантій щодо надання медичної допомоги за 19 пакетами медичних послуг, включно з пріоритетними, а саме: пологи, гострі інфаркти, гострі інсульти, неонатальна допомога, діагностичні ендоскопічні амбулаторні обстеження.

Також з Національною службою здоров'я України укладено Договір про надання медичної допомоги пацієнтам за пакетом «Медична допомога, яка надається мобільними медичними бригадами, що утворені для реагування на гостру респіраторну хворобу COVID-19, спричинену коронавірусом SARS-CoV-2».

Найбільша частка платних медичних послуг припадає на лабораторні дослідження, зокрема гематологічні, загально клінічні, біохімічні дослідження, також сюди входить ревматоїдна, гормональна, репродуктивна панель.

Пацієнти можуть скористатися платними послугами лікарні щодо досліджень TORCH-інфекцій, коронавірусу, діагностики анемії, серцево-судинних захворювань, онкологій, забір крові одноразовими пробірками, бактеріологічні дослідження тощо.

Слід відзначити, що в КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» надаються платні масажні процедури. Пропонується широкий спектр надання послуг поліклінічного відділення, функціональної та ультразвукової діагностики. В лікарні можна скористатися стоматологічними послугами, пройти комп'ютерну томографію, а також медичні огляди (на працевлаштування, придатності керування транспортним засобом, носіння зброї тощо).

Досліджуване підприємство активно проводить тендерні закупівлі, зокрема перемагаючи та укладаючи договори на досить великі суми. У 2023 році «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» здійснила підписання договорів щодо закупівлі лікарських засобів та медичного обладнання з багатьма постачальниками: Тернопільський обласний центр служби крові, ТОВ «К'юмед», ТОВ «Подорожник Тернопіль», ТОВ «Да Сігна Тернопіль», ТОВ «Модерн-фарм», ТОВ «Медикас», ТОВ «Медхолдинг», ТОВ «Флауер», ТОВ «Модерн-фарм», ТОВ «Діалог Діагностикс», ТОВ «Актіз-Інвест».

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

#### 3.1 Удосконалення комунікаційного забезпечення здійснення підприємницької діяльності досліджуваним закладом охорони здоров'я

У загальній системі підприємницької діяльності комунікація є з'єднувальним процесом, який пронизує всі відокремлені види управлінської діяльності. Усі управлінські роботи характеризуються використанням різних комунікацій, причому одна частина визначається особливостями стосунків між посадовими особами та специфікою роботи відділу, а інша стандартизована і залежить від того, яке завдання менеджменту виконується на цей момент.

В комунікаційному процесі застосовують функцію регулювання, яка забезпечує необхідність зворотного зв'язку та контрольну функцію. Процес контролювання та регулювання підприємницької діяльності медичного закладу дає змогу оптимізувати комунікації та підвищити ефективність управління підприємства (рис.3.1).

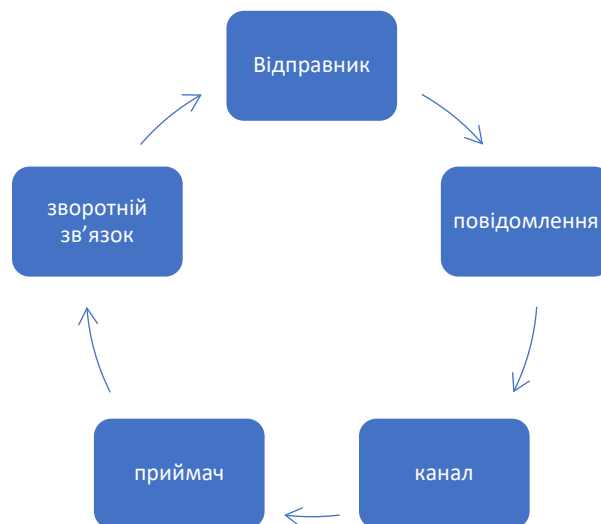


Рис. 3.1. Комунікаційний процес медичного закладу

Примітка. Складено автором на основі [29]

Наведемо наступні приклади комунікації: пацієнт отримує на електронну

пошту нагадування про запланований візит, лікар видає паперовий рецепт пацієнту, у громаді роздають рекламні листівки про нові послуги, доступні в найближчому закладі охорони здоров'я тощо.

На думку Гавкалової Н. «комунікаційне забезпечення – це сукупність форм, способів зв'язку за допомогою яких здійснюється цілеспрямований процес обміну інформацією між суб'єктами, включаючи характер взаємодії зовнішніх і внутрішніх комунікацій, за допомогою інструментарію, дозволяючи керівникам оперативно ухвалити управлінське рішення та своєчасно отримати достовірну інформацію» [24].

Науковці визначають комунікацію, з точки зору маркетингової політики, «як ефективне спілкування, забезпечуючи взаємозв'язок між споживачами та виробниками товарів і встановлюючи двосторонній зв'язок у процесі створення певних цінностей з метою підтримання тривалих взаємовигідних контактів» [6].

В свою чергу, типи комунікації визначають в залежності від способу сприйняття (візуальна, аудіальна, тактильна), від кількості учасників (міжособистісна і масова), використання мовних засобів (вербальна, невербальна), а вербальна комунікація, у свою чергу, може бути усною та письмовою (рис. 3.2).

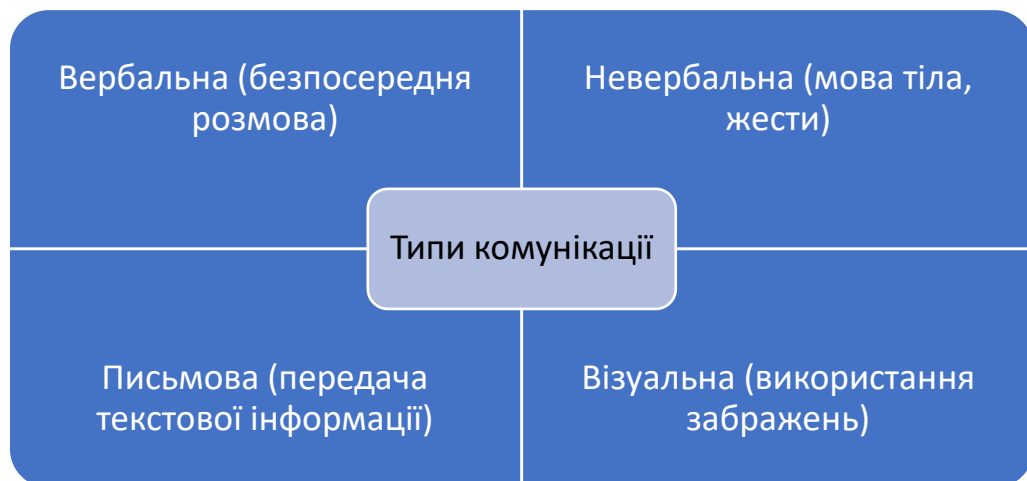


Рис. 3.1. Типи комунікацій

Примітка. Складено автором на основі [10]

Н. Жигайло виділяє наступні функції, які реалізуються комунікаціями

(табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Комунікаційні функції медичного закладу**

Вид комунікації	Функції
інформаційна	інформаційне забезпечення життєдіяльності організації, зокрема поточний обмін інформацією між співробітниками та підрозділами
об'єднавча	здійснення дій зі встановлення спільності (наприклад, налагодження зв'язків і відносин у процесі роботи)
спонукальна або мотиваційна	активізує співробітників, мотивуючи до певних дій, необхідних для досягнення цілей організації загалом
інтеграційна	дозволяє особистості або групам, а також усій організації включитися в більш великі структури й об'єднання, тобто в зв'язки вищого порядку
координаційна	узгодження дій різних співробітників і підрозділів у процесі діяльності організації
контрольно-регулятивна	збирання, оброблення та зберігання інформації; дозволяє здійснювати зворотний зв'язок, вносити необхідні корективи у випадках відхилення від планів і цілей

Примітка. Складено автором на основі [11]

Рух до стратегічної цілі у підприємницькій діяльності передбачає розуміння структури підприємства, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, також визначення чинників, які впливають на розвиток медичного закладу, і цьому допомагає використання такого інструменту як комунікаційний SWOT-аналіз (рис. 3.2).

Визначивши сильні та слабкі сторони медичного закладу, використаємо можливості, які є доступні на конкретний період, в нашому випадку це звернутися по підтримку до стейкхолдерів, лідерів громадської думки, блогерів; звернутися по проєктну допомогу до донорських структур; вибудувати партнерські стосунки з місцевою владою та місцевим бізнесом щодо підтримки інформаційних і комунікаційних кампаній на медичні теми тощо, враховуючи всі ризики в даній сфері.

Одним із ефективних інструментів удосконалення комунікаційного забезпечення здійснення підприємницької діяльності у Тернопільській комунальній міській лікарні №2 є такий цінний ресурс, як партнерство.

Розробляючи та поширюючи комунікаційні матеріали, даний медичний заклад може заручитися підтримкою багатьох зацікавлених сторін даного регіону, які представлені в табл. 3.2.



Рис. 3.2. Комунікаційний SWOT-аналіз медичних закладів

Примітка. Складено автором на основі [10]

Якщо заклад рекламує себе як заклад з найкращою професійною командою, і в соцмережах, на банерах публікуються усміхнені та щасливі працівники, а в реальності ці самі люди незадоволені умовами праці, методами

управління керівництва – то це неефективні комунікації. Вся дороговартісна та добре розкручена реклама закладу зведеться нанівець, якщо внутрішня комунікація не буде існувати як така. І навпаки, якщо комунікації всередині команди працюють добре, ви досягнете набагато більшого та ефективного результату. Саме працівники медичного закладу є його рушійними та найавторитетнішими комунікаторами, тож саме вони мають отримувати новини досліджуваного підприємства першими. За даними досліджень багатьох науковців, дієві внутрішні комунікації на 40% можуть підвищити результативність роботи підприємства. Ефективна система внутрішніх комунікацій створює з працівників лікарні команду, котра швидше відновлюється після криз та досягає кращих результатів у роботі [10].

Внутрішні комунікації — це система заходів зі встановлення ефективних стосунків кожного окремого співробітника та колективу, сприятливих до розвитку закладу. Види комунікації в колективі: від горизонтальної взаємодії між структурними підрозділами (наприклад, між різними відділеннями медичного закладу) — до розмов та тем, які обговорюються за кавою в кабінетах, та взаємодопомоги працівників у скрутні часи [11].

Розглянемо на прикладі таблиці 3.3, які дієві канали варто впроваджувати у Тернопільській міській лікарні №2 для удосконалення комунікаційного забезпечення здійснення своєї діяльності.

Правильно організовані зустрічі з чітко визначеним порядком денним, обмеженою тривалістю та зручним для всіх часом дозволять оперативно інформувати працівників та отримувати зворотній зв'язок.

Ще одним інструментом для удосконалення комунікаційного забезпечення підприємницької діяльності КНП «ТКМЛ №2» є співпраця з медіа, а журналісти – це рівноправні інформаційні партнери.

Прес-реліз - це офіційне повідомлення від підприємства чи закладу про події у вашому закладі, яке вважається первинним джерелом інформації. На сьогоднішній день прес релізи публікуються особисто на своїх онлайн-ресурсах, а не тільки розсилаються представникам медіа, тож читачами можуть бути не

лише журналісти, а й широка аудиторія.

*Таблиця 3.2*

**Механізми комунікаційного забезпечення здійснення підприємницької діяльності КНП «ТКМЛ №2»**

Партнери	Механізми комунікаційного забезпечення
Місцева влада	Місцеве самоврядування допоможе вам розмістити необхідну інформацію на власних ресурсах: у приміщеннях адмін будівель, на зупинках місцевого громадського транспорту, у зверненнях до громадян тощо. За підтримки місцевої влади ви домовитеся про зустрічі в школах чи садочках, якщо ваша цільова аудиторія — батьки.
Поліція	Місцева поліція може допомогти вам у встановленні дорожніх вказівників, що вестимуть до вашого закладу, або в поширенні корисної інформації про безпеку дорожнього руху чи будь-які питання громадського здоров'я.
Громадський транспорт	Люди користуються транспортом часто, проводять у салонах і на зупинках достатньо часу, щоб прочитати або почути корисне оголошення.
Заклади громадського харчування, торговельні центри, ринки, магазини	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ефективним інструментом є листівки з інформацією, котрі можна роздавати на касах, або наклейки, розміщені біля полиць із певними продуктами;</li> <li>- діяльність в громадських місцях (наприклад, вимірювання тиску, зросту, цукру в крові тощо) допоможуть привернути увагу до профілактичних оглядів;</li> <li>- пункти масової вакцинації проти COVID-19, облаштовані в торговельно-розважальних центрах або на вокзалах.</li> </ul>
Школи та дитячі садочки громади	<p>Кожен із цих закладів має чат із батьками.</p> <p>Підготуйте картинку і короткий текст про переваги запису онлайн та інструкції про те, як ним скористатися, і попросіть розіслати матеріал у батьківських чатах.</p>
Об'єднання співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ)	Зверніться до керівництва ОСББ із проханням розіслати ваше оголошення в чатах будинків.
Великі підприємства громади	Зверніться до керівництва або профспілок із проханням розмістити матеріал на дошках оголошень підприємства чи розіслати вашу інформацію.
Магазини дитячих товарів та відповідні відділи супермаркетів.	Попросіть цих партнерів розмістити ваші оголошення.

Примітка. Складено автором на основі [10]

Бренд закладу здоров'я - це асоціація з організацією, компанією чи особою, яка виникає у споживача. Бренд існує у свідомості та є результатом співпраці пацієнта, партнера з медичним закладом або його представником.

Таблиця 3.3

**Дієві канали та інструменти внутрішнього комунікаційного забезпечення здійснення підприємницької діяльності КНП «ТКМЛ №2»**

Інформування	Отримання та аналіз зворотного зв'язку
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Електронна пошта (якщо всі співробітники мають до неї доступ)</li> <li>• Чати в популярних месенджерах (WhatsApp, Viber), закриті групи у Facebook</li> <li>• Візуальні матеріали (плакати, оголошення у приміщеннях для співробітників)</li> <li>• Формальні та неформальні зустрічі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чати в месенджерах (більшість із них дозволяють проводити опитування)</li> <li>• Гугл-форми (функціонал дозволяє створити опитування найрізноманітнішого формату та проаналізувати отриману інформацію) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Опитування через друковану анкету</li> <li>• Скриньки для анонімних повідомлень (цей інструмент добре працює для таких чутливих тем, як корупція, булінг, сексуальні домагання)</li> </ul> </li> <li>• Формальні та неформальні зустрічі</li> </ul>

Примітка. Складено автором на основі [10]

Для того, щоб бренд медичного закладу усюди впізнавали, потрібно забезпечити його створення унікальним та графічно наповнити, а ще дотримуватися послідовного відображення в усіх елементах комунікації з цільовими аудиторіями.

Сторітелінг - це спосіб донесення інформації, а також метод впливу на погляди та переконання аудиторії, її емоції, який використовує історії [10].

Людство здавна розповідає історії, відколи існує. В історіях, які передавалися з покоління в покоління, «запаковували» практичні знання (як добути вогонь, як полювати, як надати допомогу, як поведися в тій чи іншій ситуації тощо). Історії є тим дієвим інструментом, які допомагають зрозуміти та закарбувати у пам'яті певний матеріал, інформацію, а ще за допомогою історій можна впливати на емоції людей та здобути підтримку аудиторії.

Ера радіо вже минула – скаже зараз більшість людей, але це не так. Радіо

крутять у магазинах, слухають у селах, вмикають водії та їхні пасажири, радіо чути у перукарнях, майстернях, а у часи блекаутів стало єдиним доступним інформаційним каналом для багатьох людей.

Радіо, в порівнянні із витратами на зовнішню рекламу або телебачення, відносно дешевий варіант для комунікаційного забезпечення лікарні. Воно дає можливість вибирати аудиторію, використовувати так зване таргетування: старше покоління чи молодь, по всій Україні або регіональне, місцеве тощо.

Радіоролик допоможе поінформувати аудиторію, зачепити людські емоції, запам'ятати інформацію, привернути увагу до проблеми. А ще можна, домовившись із редакцією, створити спецпроект щодо діяльності досліджуваного закладу. Дієві формати використання свого матеріалу на радіо представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Комунікаційного забезпечення здійснення підприємницької діяльності КНП «ТКМЛ №2» за допомогою використання радіо**

Особистий матеріал на радіо	
<u>Радіоролик</u> , розміщений у рекламному блоці:	Матеріали, створені у співпраці з редакційним колективом:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• оголошення;</li> <li>• звернення лікаря;</li> <li>• ігровий діалог;</li> <li>• історія від першої особи («Я скористалася послугами...»);</li> <li>• історія від імені речі, <u>органа</u> або хвороби;</li> <li>• пісня...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• серія інтерв'ю;</li> <li>• короткі сесії запитань-відповідей (можливість поставити запитання в <u>етері</u> або через <u>соцмережі</u>);</li> <li>• порада дня від лікаря чи психолога;</li> <li>• інтерактивні формати (вікторини, розіграші подарунків)...</li> </ul>

Примітка. Складено автором на основі [10]

ефективних методів комунікаційного забезпечення його підприємницької діяльності.

Впровадження цього інструменту забезпечить виконання наступних цілей: розширить охоплення цільової аудиторії; забезпечить просування бренду; розвантажить службу підтримки; підвищить продаж певного продукту.

Крім базових функцій (пошук контактів, інформації, залишення різних заявок, перегляд статей, відеороликів та ін.), сайт можна наповнити іншими корисними контент-модулями рис. 3.3 [10].

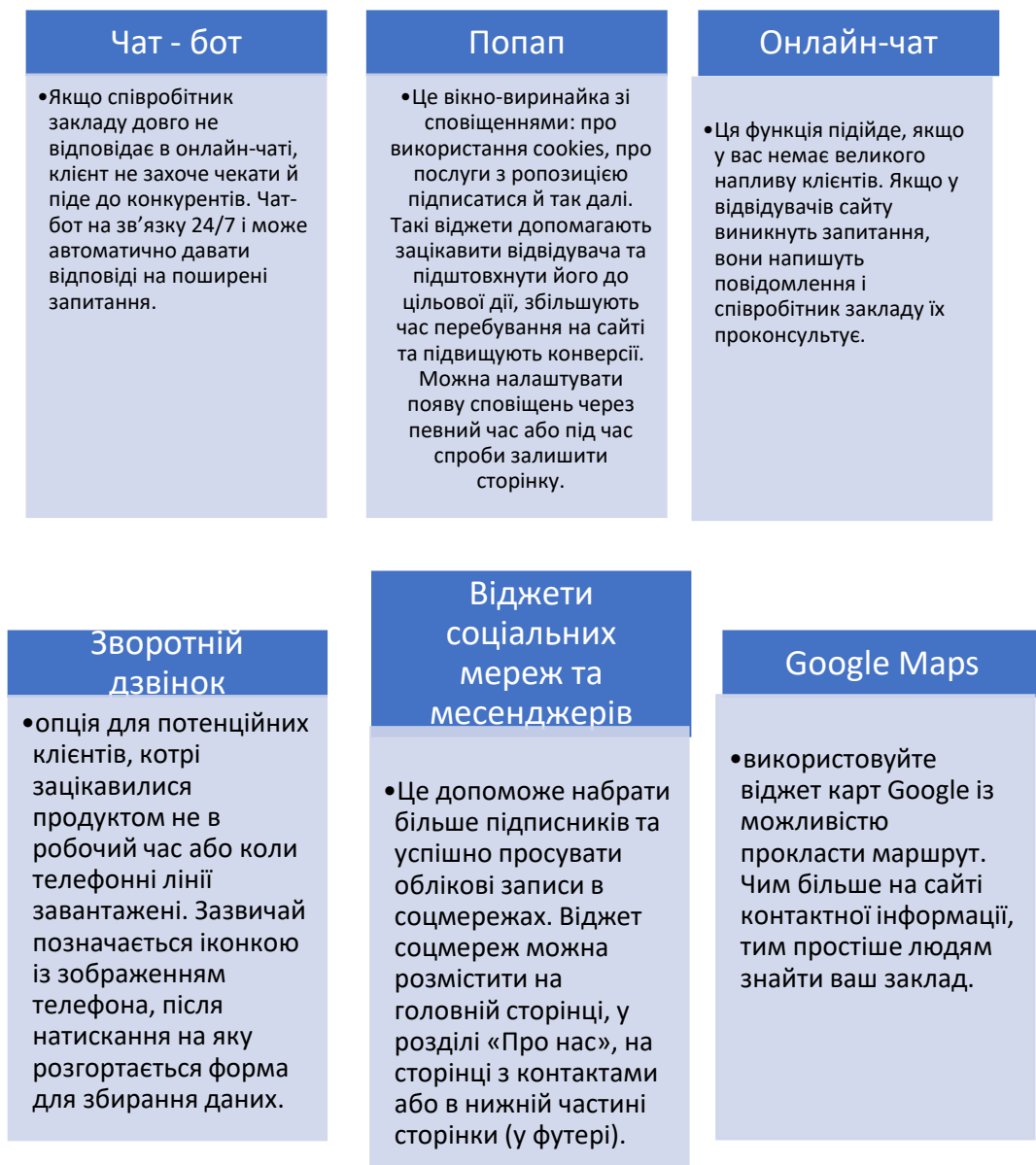


Рис. 3.3. Контент-модулі для сайту медичних закладів

Примітка. Складено автором на основі [10]

SMM (Social media marketing, SMM), просування продуктів бренду (товарів/послуг) у соціальних мережах, є одним із найпопулярніших інструментів цифрового маркетингу [24].

Дослідження останніх років називають наступну кількість користувачів соціальних мереж в Україні [10]: YouTube – 23 млн.; Facebook – 15,6 млн.; Instagram – 13,2 млн.; TikTok – 12 млн.

Соцмережі та месенджери мають свої ніші, і якщо говорити про вік, то TikTok обирає молоде покоління, а YouTube – старше покоління. Майже така сама тенденція при порівнянні Facebook та Instagram: покоління до 29 років обирає Instagram, а старші – Facebook.

Беручи до уваги аналіз інформації та статистичних даних, медичний досліджуваний заклад має визначитися, якими платформами користуватися, щоб повідомлення були релевантними та ефективними та досягали своїх цільових аудиторій.

### **3.2. Напрями удосконалення ресурсного забезпечення здійснення підприємницької діяльності досліджуваним закладом охорони здоров'я (договірних відносин)**

В умовах сьогодення спостерігаємо за неминучим та постійним підняттям вартості медичного обслуговування, причиною якого є розвиток високотехнологічного обладнання, нових інноваційних технологій діагностування та лікування захворювань, виробництво дорого вартісних лікарських засобів та обладнання. Жодне суспільство, навіть додатково фінансуючи сферу охорони здоров'я, не встигає забезпечити в повній мірі розрив між наявним наданням медичних послуг та стрімким зростанням їх вартості [39].

Одним із шляхів вирішення даної проблеми є напрямок реформи як автономізація постачальників медичних послуг та запровадження стратегічних закупівель цих послуг. Контрактування або іншими словами впровадження договірних відносин між постачальником вищезазначених послуг (фізичними та

юридичними особами) та пацієнтів (сторона-платинк).

На жаль, в нашій державі відсутній належний рівень підприємницької самостійності медичних закладів, нехтування впровадження відкритих закупівель медичних послуг на підставі контракту, відсутність правового поля для діяльності в даній сфері на умовах контракту з працівниками підприємства, незацікавленість провайдерів – все це перешкоджає удосконаленню ресурсного забезпечення підприємницької діяльності медичних закладів.

Проте на підставі деяких пілотних проектів, які впроваджені в Україні , можемо зробити певний аналіз щодо шляхів удосконалення ресурсного забезпечення здійснення підприємницької діяльності в досліджуваному закладі.

Процедура надання первинної медико-санітарної допомоги практикуючими сімейними лікарями, які є фізичними особами- підприємцями є більш економічно ефективною, ніж надання такої допомоги працівниками поліклінік та інших амбулаторних закладів, в яких лікарі наймані працівники. Закупівля послуг первинної медико-санітарної допомоги в сімейних лікарів ФОПів, на підставі опитувань, характеризується більш високою якістю та доступністю медичного обслуговування. А ще вона цілком легітимна, оскільки регулюється законодавством про ведення приватної медичної практики та ЗУ «Про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти».

Самостійність медичних закладів, підвищення їх рівня ефективного ведення господарства досягається наступними методами: запровадження договірних відносин між платником (покупцем) та постачальником; збільшення фінансової незалежності лікарень в прийнятті відповідних рішень; займатися також іншою діяльністю, а не тільки наданням медичних послуг пацієнтам; брати позики в банках; купувати у свою власність інші медичні заклади; об'єднуватися ) з іншими підприємствами в даній сфері. Це дає можливість більш раціонально використовувати наявні ресурси та надавати якісніша послуги пацієнтам.

Механізмом реформи системи охорони здоров'я є використання між постачальниками та платниками послуг договірних відносин, запровадження

важливих закупівель медичних послуг. Саме контракт дає змогу регламентувати кількість та якість послуг, впливати на обидві сторони контракту, чітко прописуючи усі аспекти діяльності, контролювати терміни поставок, ризики, які можуть виникнути тощо.

Запровадження договірних відносин в медичних закладах дає наступні переваги та сприяє [39].:

- зміні типу відносин між платником та постачальником даних медичних послуг на партнерські, а також розділенню функцій;
- економічної зацікавленості постачальника медичних послуг в постачанні якісного товару при якомога менших особистих затратах;
- регламентуванню та відповідальності за фінансування, а саме її якість;
- покращення рівня пристосованості та мобільності постачальників медичних послуг, фінансової автономії;
- формуванню у пацієнтів законодавчої грамотності, тобто знань та вмінь відстоювати свої права в медичній сфері та водночас, впливати на покращення галузі охорони здоров'я.

Важливим питанням є забезпечення однакових можливостей як для приватного сектору так і публічного щодо укладання контрактів, які за рахунок державних коштів фінансуються. З одної сторони, між суб'єктами відбувається конкурентна боротьба за ці контракти, що збільшує ринок комерційних пропозицій, а з другої, надані кошти використовуються ефективно, а послуги надаються якісніше. Можемо сміло стверджувати, що запровадження контрактних державних закупівель є дієвим інструментом для підвищення ефективності розподілу ресурсів у сфері охорони здоров'я.

При запровадженні процедури контрактних відносин у сфері державних закупівель та постачання слід звернути увагу на Закон України «Про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти».

Метою даного Закону забезпечення прозорості процедур закупівель робіт і послуг та товарів за кошти держави, оптимальне та раціональне їх використання, створення конкурентного середовища. Всі закупівлі товарів, робіт

і послуг, що здійснюються за рахунок коштів держави, а саме коштів державних цільових фондів, місцевих та державних бюджетів, фондів соціального страхування, мають регламентуватися цим законом.

Зазначений Закон дає можливість закуповувати товари, послуги, роботи за кошти держави у суб'єктів організаційно-правової форми здійснення підприємницької діяльності так і будь-якої форми власності. Потенційними покупцями, згідно трактування з цим законом, можуть бути розпорядники наданих коштів держави, що здійснюють закупівлю [39].:

- «органи державної влади, органи місцевого самоврядування;
- підприємства, установи чи організації, створені в установленому порядку органами державної влади, місцевого самоврядування та уповноважені ними на отримання державних коштів, взяття з них зобов'язань та здійснення платежів».

Все це дає можливість за кошти місцевих та Державного бюджетів конкурувати між собою приватним, комунальним та державним суб'єктам сфери охорони здоров'я, а процедури, які визначені цим законом, могли б стати основою для впровадження в нашій державі соціального медичного страхування. Також цей закон може стати основою для розвитку та удосконалення індивідуальної медичної практики, оскільки постачальниками робіт і послуг, а також товарів, зокрема і медичних є фізичні та юридичні особи.

Згідно статті 13 Закону України «Про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти» за допомогою застосування та реалізації наступних процедур здійснюється закупівля [39].:

- за процедурою торгів відкритих;
- за процедурою з обмеженою участю торгів;
- за процедурою торгів двоступеневих ;
- за процедурою котирувань або запиту пропозицій ціни;
- за процедурою закупівлі в одного учасника;
- за процедурою торгів із зменшенням ціни.

Сьогодні можна наголошувати на тому, що в нашій державі, але у великих

містах, де є достатня кількість постачальників медичної допомоги – фізичних осіб та медичних закладів, є правові можливості для впровадження закупівлі медичних послуг за кошти держави з використанням конкурентних процедур закупівлі. Крім того, якщо в Україні будуть встановлені на медичні послуги єдині державні тарифи (доцільність використання такого підходу є обґрунтованою), на перший план виступатимуть на основі якості послуг принципи конкуренції.

Таким чином, законодавча база нашої держави дозволяє розпочати автономізацію ЗОЗ та впровадження найпростіших на закупівлю медичних послуг контрактів за державні кошти; актуальною є необхідність визначення єдиного підходу до цінової політики щодо медичних послуг, які за рахунок державних коштів закуповуються на договірній основі; шляхом переговорів мають встановлюватися ціни у контрактах.

### **Висновки до розділу 3**

Встановлено, що у загальній системі підприємницької діяльності комунікація є з'єднувальним процесом, який пронизує всі відокремлені види управлінської діяльності. Процес контролювання та регулювання підприємницької діяльності медичного закладу дає змогу оптимізувати комунікації та підвищити ефективність управління підприємства.

Досліджено визначення поняття «комунікаційне забезпечення – це сукупність форм, способів зв'язку за допомогою яких здійснюється цілеспрямований процес обміну інформацією між суб'єктами, включаючи характер взаємодії зовнішніх і внутрішніх комунікацій, за допомогою інструментарію, дозволяючи керівникам оперативно ухвалити управлінське рішення та своєчасно отримати достовірну інформацію».

Розглянуто один із ефективних інструментів удосконалення комунікаційного забезпечення здійснення підприємницької діяльності у Тернопільській комунальній міській лікарні №2 як партнерство та запропоновано до використання наступні механізми комунікаційного забезпечення: місцеве самоврядування допоможе розмістити необхідну

інформацію на власних ресурсах: у приміщеннях адмін будівель, на зупинках місцевого громадського транспорту, у зверненнях до громадян тощо; місцева поліція може допомогти у встановленні дорожніх вказівників, що вестимуть до вашого закладу, або в поширенні корисної інформації про безпеку дорожнього руху чи будь-які питання громадського здоров'я; у громадському транспорті розміщення інформації лікарні; в торгових центрах, магазинах листівки з інформацією, котрі можна роздавати на касах, або наклейки, розміщені біля полиць із певними продуктами; діяльність в громадських місцях (наприклад, вимірювання тиску, зросту, цукру в крові тощо) допоможуть привернути увагу до профілактичних оглядів; пункти масової вакцинації проти COVID-19, облаштовані в торговельно-розважальних центрах або на вокзалах; звернення до керівництва ОСББ із проханням розіслати ваше оголошення в чатах будинків; на підприємствах звернутися до керівництва або профспілок із проханням розмістити матеріал на дошках оголошень підприємства чи розіслати вашу інформацію.

Розглянуто дієві канали та інструменти внутрішнього комунікаційного забезпечення здійснення підприємницької діяльності КНП «ТКМЛ №2» а саме чати в месенджерах (більшість із них дозволяють проводити опитування); гугл-форми (функціонал дозволяє створити опитування найрізноманітнішого формату та проаналізувати отриману інформацію); опитування через друковану анкету; скриньки для анонімних повідомлень (цей інструмент добре працює для таких чутливих тем, як корупція, булінг, сексуальні домагання); формальні та неформальні зустрічі.

Ознайомлено з такими дієвими інструментом для удосконалення комунікаційного забезпечення підприємницької діяльності як прес-реліз, бренд закладу здоров'я, сторітелінг.

Розглянуто використання у комунікаційному забезпеченні лікарні такого інструменту, як радіо. Його крутять у магазинах, слухають у селах, вмикають водії та їхні пасажири, радіо чути у перукарнях, майстернях, а у часи блекаутів стало єдиним доступним інформаційним каналом для багатьох людей. Радіо, в

порівнянні із витратами на зовнішню рекламу або телебачення, відносно дешевий варіант для комунікаційного забезпечення лікарні. Воно дає можливість вибирати аудиторію, використовувати так зване таргетування: старше покоління чи молодь, по всій Україні або регіональне, місцеве тощо. Радіоролик допоможе поінформувати аудиторію, зачепити людські емоції, запам'ятати інформацію, привернути увагу до проблеми, а ще створити спецпроект щодо діяльності досліджуваного закладу.

Створення та підтримка сайту закладу охорони здоров'я – один з ефективних методів комунікаційного забезпечення його підприємницької діяльності а також впровадження в удосконалення комунікаційного забезпечення закладу CMM (Social media marketing, SMM), просування продуктів бренду (товарів/послуг) у соціальних мережах.

Наголошено, що законодавча база нашої держави дозволяє розпочати автономізацію ЗОЗ та впровадження найпростіших на закупівлю медичних послуг контрактів за державні кошти; актуальною є необхідність визначення єдиного підходу до цінової політики щодо медичних послуг, які за рахунок державних коштів закупаються на договірній основі; шляхом переговорів мають встановлюватися ціни у контрактах.

## ВИСНОВКИ

Проведене у кваліфікаційній роботі дослідження організації підприємницької діяльності у сфері охорони здоров'я на прикладі Комунального некомерційного підприємства «Тернопільська комунальна міська лікарня №2».

1. Визначено, що «підприємництво - це безпосередня самостійна, систематична, на власний ризик діяльність по виробництву продукції, виконанню робіт, наданню послуг з метою отримання прибутку, яка здійснюється фізичними та юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємницької діяльності у порядку, встановленому законодавством» . А підприємництво у сфері охорони здоров'я — «це направлена на отримання максимального результату певна діяльність, завдяки використанню ресурсів та організації дій з метою зміцнення й покращення здоров'я людей».

2. Розглянуто основні організаційні форми підприємництва в закладах охорони здоров'я, а саме індивідуальне та колективне підприємництво, що в свою чергу розподіляються на структурні організаційні форми по кожному виду.

3. Визначено одну з рушійних сил ведення бізнесу, до неї належить «підприємницька ідея – це виявлений підприємцем загальний задум (інтерес) щодо створення нової або модифікованої послуги та просування її на ринок. Особливістю є те, що ідея підприємця базується на інновації або включає комплексний механізм, поєднання декількох послуг в єдиний комплекс».

4. Проаналізовано організацію підприємницької діяльності у Комунальному некомерційному підприємстві «Тернопільська комунальна міська лікарня №2», яка дозволила ознайомитися із здійсненням підприємницької діяльності підприємства, організаційної забезпеченості діяльності даного органу дослідження, а також розглянути взаємодію закладу із елементами зовнішнього середовища.

5. Встановлено, що порівняльний аналіз обсягів власних надходжень в лікарні за 2021 та 2022 роки. 2022 рік - складний рік, який був наповнений багатьма викликами, зокрема збройною агресією проти України, і в результаті це вплинуло негативно на фінансові показники КНП «Тернопільська комунальна

міська лікарня №2, а саме зменшились позабюджетні надходження послуг протезування та стоматологічного лікування у 2022 році на 27,8% в порівнянні з 2021 роком; надходження від медичних оглядів зменшилось в два рази за аналогічний період; медичні послуги за договорами із підприємствами зменшились на 35,9%; проте спостерігаємо збільшення на 24,5% надходжень від лабораторних, діагностичних та консультативних послуг. Надходження від медичних послуг із страховими компаніями впали аж на 95,6% (майже діяльність призупинилася, та сама ситуація з надходженнями від масажних та фізіотерапевтичних процедур (95%). Надходження від коштів НСЗУ у 2022 році збільшилось майже на 9%, а надходження від оренди майна збільшились на 20%; надходження від послуги з освіти (плата за інтернатуру) збільшилась на 33,4%.

6. Розглянуто інформацію щодо ліцензування лікарні на провадження господарської діяльності з медичної практики за багатьма спеціальностями. Лікарню акредитовано за вищою категорією, що підтверджено Акредитаційним сертифікатом управління охорони здоров'я Тернопільської облдержадміністрації. Медичний заклад успішно співпрацює з Національною службою здоров'я України за програмою медичних гарантій щодо надання медичної допомоги за 19 пакетами медичних послуг, включно з пріоритетними, а саме: пологи, гострі інфаркти, гострі інсульти, неонатальна допомога, діагностичні ендоскопічні амбулаторні обстеження.

7. Встановлено, що даний досліджуваний заклад надає платні медичні послуги на лабораторні дослідження, зокрема гематологічні, загально клінічні, біохімічні дослідження, також сюди входить ревматоїдна, гормональна, репродуктивна панель. Пацієнти можуть скористатися платними послугами лікарні щодо досліджень TORCH-інфекцій, коронавірусу, діагностики анемії, серцево-судинних захворювань, онкологій, забір крові одноразовими пробірками, бактеріологічні дослідження, платні масажні процедури, функціональна та ультразвукова діагностика, стоматологічні послуги, медичні огляди.

8. Визначено, що досліджуване підприємство активно проводить тендерні

закупівлі, зокрема перемагаючи та укладаючи договори на досить великі суми. У 2023 році «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» здійснила підписання договорів щодо закупівлі лікарських засобів та медичного обладнання з багатьма постачальниками.

9. Запропоновано дієві канали та інструменти внутрішнього комунікаційного забезпечення здійснення підприємницької діяльності КНП «ТКМЛ №2» а саме, чати в месенджерах (більшість із них дозволяють проводити опитування); гугл-форми (функціонал дозволяє створити опитування найрізноманітнішого формату та проаналізувати отриману інформацію); опитування через друковану анкету; скриньки для анонімних повідомлень (цей інструмент добре працює для таких чутливих тем, як корупція, булінг, сексуальні домагання); формальні та неформальні зустрічі., використання партнерства у просуванні та розвитку комунікаційної складової лікарні.

10. Ознайомлено з такими дієвими інструментом для удосконалення комунікаційного забезпечення підприємницької діяльності як прес-реліз, бренд закладу здоров'я, сторітелінг.

11. Запропоновано використання у комунікаційному забезпеченні лікарні такого інструменту, як радіо. Його крутять у магазинах, слухають у селах, вмикають водії та їхні пасажери, а у часи блекаутів стало єдиним доступним інформаційним каналом для багатьох людей. Радіо, в порівнянні із витратами на зовнішню рекламу або телебачення, відносно дешевий варіант для комунікаційного забезпечення лікарні. Воно дає можливість вибирати аудиторію, використовувати так зване таргетування: старше покоління чи молодь, по всій Україні або регіональне, місцеве тощо. Радіоролик допоможе поінформувати аудиторію, зачепити людські емоції, запам'ятати інформацію, привернути увагу до проблеми, а ще створити спецпроект щодо діяльності досліджуваного закладу.

12. Внесено пропозицію щодо подальшого розвитку та підтримки сайту закладу охорони здоров'я, а також впровадження в удосконалення комунікаційного забезпечення закладу CMM (Social media marketing, SMM),

просування продуктів бренду (товарів/послуг) у соціальних мережах.

13. Запропоновано звернути увагу на розвиток договірних відносини лікарні як внутрішнього, так і зовнішнього напрямків, адже законодавча база нашої держави дозволяє розпочати автономізацію ЗОЗ та впровадження найпростіших на закупівлю медичних послуг контрактів за державні кошти; актуальною є необхідність визначення єдиного підходу до цінової політики щодо медичних послуг, які за рахунок державних коштів закупаються на договірній основі; шляхом переговорів мають встановлюватися ціни у контрактах.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Антонюк С., Радиш Я. Державне регулювання розвитку приватного сектора в охороні здоров'я України (на прикладі надання населенню стоматологічної допомоги) // Вісник НАДУ, 2015. № 2. С. 147–152.
2. Баєва О. В., Солоненко І. М. Управління підприємницькою діяльністю в галузі охорони здоров'я: О. В. Баєва. - К.: Колективна монографія, 2007.-304 с.
3. Борщ В. І. Формування механізму оцінювання ефективності діяльності управлінського персоналу промислового підприємства : дис. канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / В. І. Борщ. – Одеса, ОНПУ, 2014. – 240 с.
4. Валькова Н. В. Використання інформаційно-комунікаційних технологій та впровадження електронної логістики на промислових підприємствах / Н. В. Валькова // Економіка: реалії часу : електрон. наук. вид. – Одеса : ОНПУ, – 2013. – № 4. – С. 155–160.
5. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Коваленко Н. В. -Том 30 (69). №4, 2019. –С. 69-77
6. Гірченко Т. Д. Маркетинг : навч. посіб. / Т. Д. Гірченко, О. В. Дубовик. – Київ : Фірма «ІНКОС» ; ЦНЛ, 2007. – 255 с
7. Гончарова В. Г. Роль держави у розвитку малого та середнього підприємництва. / В. Гончарова // Науковий вісник АМУ: збірник наукових праць. Серія «управління». 2019. Вип. 3. – С. 313–319.
8. Дишловий І. Фактор здоров'я людей у відтворенні людського капіталу України / І. Дишловий // Економіка України. 2016. – № 2. С. 83–89.
9. Економіка охорони здоров'я: підручник / В. Ф. Москаленко, О. П. Гульчій, В. В. Таран та ін.; за ред. В. Ф. Москаленка. Вінниця: нова книга, 2018. 288 с.
10. Ефективні комунікації закладів охорони здоров'я URL: [https://docs.google.com/viewer?url=httpsComms\\_textbook\\_final\\_web.pdf](https://docs.google.com/viewer?url=httpsComms_textbook_final_web.pdf)
11. Жигайло Н. Комунікативний менеджмент / Н. Жигайло. – Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2012. – 365 с.

12. Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» від 19.11.1992 №2801-ХІІ зі змінами та доповненнями URL: [https://zakononline.com.ua/documents/show/150853\\_590557](https://zakononline.com.ua/documents/show/150853_590557)

13. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 2015, № 23 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>

14. Закон України «Про організацію надання послуг у галузі охорони здоров'я» від 15.08.2008 №2377 URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JF1U100A>

15. Закон України «Про підприємництво» від 07.02.1991 №698-ХІІ зі змінами та доповненнями URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text>

16. Іртищева І.О., Рябець Д.М. Забезпечення доступності медичної допомоги як базової основи формування міцного здоров'я і благополуччя населення. Економічний аналіз. 2020. Том 30. № 1. Частина 2. С. 60-65.

17. Кнейслер О.В., Шупа Л.З. Вектор розвитку медичного страхування у контексті сучасної медичної реформи в Україні. URL: <http://sf.tneu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1077/1082>

18. Князевич В. М. Розвиток національної системи охорони здоров'я: стан, перспективи та шляхи розбудови / В. М. Князевич // Східноєвроп. журн. громад. здоров'я. – 2018. – № 3 (3). – С. 23 – 37.

19. Концептуальні основи національної політики в галузі охорони здоров'я / В. М. Пономаренко, А. М. Нагарна, Л. І. Ткач, В. С. Гуменний// Укр. мед. вісті. – 2017. – № 1 (56). – С. 28 – 29.

20. Лехан В.М. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я: український вимір / В.М. Лехан, Г.О. Слабкий, М.В. Шевченко.К. : Четверта хвиля, 2019. 353с.

21. Літвак А.І. Аналіз ринку медичних послуг в Україні. / А. І. Літвак // Охорона здоров'я в регіонах: влада і громада. Збірка матеріалів по дослідженню політики охорони здоров'я в Україні. Одеса. 2015. – С. 50--53

22. Міщенко Д., Фінансування охорони здоров'я в Україні: проблеми та напрями їх вирішення. Економічний простір. 2016. №106. С. 168-177.

23. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я: кол. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок. 2020. 560 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Mon\\_uzoz\\_t.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Mon_uzoz_t.pdf)

24. Організаційно-комунікаційне забезпечення – основа ефективності управлінської діяльності персоналу підприємств [Електронний ресурс] : монографія / Н. Л. Гавкалова, В. В. Гришина. –Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 191 с.

25. Організація діяльності в сфері охорони здоров'я: навч. посібник за ред. Шкільняка М.М., Желюк Т.Л., Тернопіль, Крок. 2021. 438 с.

26. Організація маркетингового управління діяльністю підприємств машинобудівного кластера в умовах глобалізації : монографія / Т. І. Лепейко, А. А. Пилипенко, О. І. Пушкар та ін. ; за ред.Т. І. Лепейко. – Харків : Золоті сторінки, 2015. – 664 с.

27. Охорона здоров'я України: стан, проблеми, перспективи. / за редакцією В. М. Князевича. – К.: Видавництво Київ. 2017. – 437 с.

28. Панов Б. В., Свірський О. О., Дзигал О. Ф. Ковалевська Л. А., Конкін

29. Парій В. Д. Економіка охорони здоров'я: Підручник/ В.Д. Парій.- Житомир.: ТОВ «Видавничий дім «Бук-Друк», 2021. – 288 с.

30. Постанова Кабінету Міністрів України 02.03.2016 р. № 285, «Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з медичної практики»

31. Постанова Кабінету Міністрів України 17.09.96 р. № 1138, зі змінами 1997 р., 1999 р. «Про затвердження переліку платних послуг, які надаються в державних і комунальних закладах охорони здоров'я та вищих медичних навчальних закладах»

32. Постанова Кабінету Міністрів України 30.11.2016 р. № 1013-р, «Про схвалення Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я»

33. Постанови КМУ «Про затвердження переліку платних послуг, які надаються в державних і комунальних закладах охорони здоров'я та вищих

медичних навчальних закладах» від 17.09.1996 №1138. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1138-96-%D0%BF#Text>

34. Про стан та перспективи розвитку підприємництва в Україні: Національна доповідь / К. О. Ващенко, З. С. Варналій, В. Є. Воротін, В. М. Геєць, Е. М., Кужель О. В., Лібанова та ін. – К., Держкомпідприємство, 2016. – 226 с.

35. Реформа системи охорони здоров'я. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/diyalnist/reformi/reforma-sistemiohoroni-zdorovya>.

36. С. І., Кирилюк М. Л., Балабан С. В., Беляков О. В. Сучасні світові тенденції розвитку національних систем охорони здоров'я // Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. – 2017. – № 4. – С. 85–89.

37. Статут КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2».

38. Тарифи на медичні послуги, що надаються КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» URL: <https://www.tkml2.te.ua/ua/2026-tarifi-na-medichni-poslugi-pacientam>

39. Розвиток державно-приватного партнерства у контексті вдосконалення фінансового забезпечення сфери охорони здоров'я URL: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=562142>

40. Шваб Л. І. Основи підприємництва: [навч. посіб.]/ Л. І. Шваб.- К.: Каравела, 2006. - 344 с.

41. Шнипко О. Сутність підприємницької діяльності та основні умови її розвитку в Україні / О. Шнипко // Економіка, 2009. – № 6. – С. 3–6.

42. Шутов М.М. Організаційно-економічний механізм розвитку системи охорони здоров'я у регіоні: Автореф. ...дис. д.е.н.: Інститут економіко-правових досліджень НАН України. Донецьк, 2014.31 с.