

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет

*Кафедра менеджменту, публічного
управління та персоналу*

ПОЛІЩУК ВІТАЛІЙ ВАСИЛЬОВИЧ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеню вищої освіти «бакалавр» за спеціальністю 281

«ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»

на тему:

**УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДАХ
КОМУНІАЛЬНОЇ ФОРМИ ВЛАСНОСТІ**

Науковий керівник

к.е.н., доц. ОВСЯНЮК-БЕРДАДІНА О.Ф.

Тернопіль – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В КОМУНАЛЬНИХ АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДАХ	6
РОЗДІЛ 2 УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОЇ АПТЕЧНОЇ УСТАНОВИ	13
2.1 Аналіз напрямків діяльності Тернопільського обласного виробничо-торгового аптечного об'єднання на фармацевтичному ринку	13
2.2 Моніторинг управлінських інструментів реалізації змін діяльності Тернопільського обласного виробничо-торгового аптечного об'єднання	21
РОЗДІЛ 3 ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ НАПРЯМКІВ ЗМІН В ДІЯЛЬНІСТЬ КОМУНАЛЬНОЇ АПТЕЧНОЇ УСТАНОВИ	28
ВИСНОВКИ	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	39
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність проблеми. Управління змінами в аптечних закладах комунальної форми власності є процесом організації, планування та впровадження змін, які спрямовані на підвищення ефективності, якості обслуговування населення, оптимізацію ресурсів та адаптацію до нових умов (наприклад, змін у законодавстві, фінансуванні, потребах громади тощо). В аспекті управління змінами в таких аптечних закладах актуальності набуває оцінка ефективності діяльності аптеки, аналіз нормативно-правових змін (наприклад, реформи у сфері охорони здоров'я), визначення цілей змін (покращення якості обслуговування, підвищення рентабельності, автоматизація обліку).

Очевидно, що управління змінами має бути системним, із врахуванням специфіки комунальної форми власності та залежатиме від рішень місцевої влади, обмеженості бюджету, загальної економічної та політичної ситуації в країні. Враховуючи воєнний стан в країні, незавершений процес децентралізації в країні, на наш погляд, проблематика управління змінами в аптечних закладах комунальної форми власності є актуальним та важливим завданням як з позиції наукових пошуків, так і у прикладному аспекті.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Вивчення організації діяльності комунальних аптечних установ є доцільним з позиції того, щоб ці вони могли ефективно функціонувати, забезпечувати доступність та якість фармацевтичних послуг задля поліпшення здоров'я населення і залишатися фінансово стійкими. Ця розглядалася в дослідженнях таких вчених як Волк Н. [8], Дідур С. [12], Макалюк І. [19], Шкільняк М. [35] та інших. Концептуальні засади та вивчення практики управління змінами відображено в працях Адізес Іцхак К. [1], Гарафонова О. [10], Живко З. [13], Овсянюк-Бердадіної О. [22] та інших.

Мета кваліфікаційної роботи - дослідження теоретичних, методичних засад процесів управління змінами в аптечних закладах комунальної форми власності задля вироблення шляхів удосконалення організації їх діяльності.

Завдання:

- узагальнення теоретичних засад управління змінами в аптечних закладах,
- проведення аналізу напрямків діяльності Тернопільського обласного виробничо-торгового аптечного об'єднання на фармацевтичному ринку,
- комплексний моніторинг функціонування Тернопільського обласного виробничо-торгового аптечного об'єднання на фармацевтичному ринку Тернопільської області,
- проведення оцінки щодо використання управлінських інструментів в діяльності Тернопільського обласного виробничо-торгового аптечного об'єднання,
- імплементація напрямків змін в діяльність комунальної аптечної установи.

Об'єкт дослідження - зміни в аптечній комунальній установі.

Предмет дослідження - множина управлінських методів, підходів, інструментів реалізації змін в діяльності аптечної комунальної установи.

Методи дослідження. Задля виконання завдань кваліфікаційної роботи використано множину наукових методів дослідження, зокрема узагальнення - для подання авторського варіанту теоретичних основ управління змінами в закладах охорони здоров'я; аналізу, синтезу - задля проведення моніторингу діяльності Тернопільського обласного виробничо-торгового аптечного об'єднання у фармацевтичному Тернопільському регіоні; проектування, дедукції - задля імплементації напрямків змін в діяльність комунальної аптечної установи.

Практична значущість полягає в потенційній прикладній можливості використання пропозицій в напрямку вдосконалення процесу управління змінами в діяльності комунальних аптечних установ.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

В КОМУНАЛЬНИХ АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДАХ

Організація являє собою цілеспрямоване поєднання різноманітних ресурсів з метою досягнення економічних або соціальних результатів. Головною метою її функціонування є досягнення успішної діяльності шляхом реалізації поставлених завдань, що забезпечується прогресивним розвитком. Такий розвиток передбачає покращення показників роботи, здатність організації адаптуватися до нових умов, готовність до змін, а також зростання результативності й ефективності.

Результативність відображає здатність організації забезпечувати ринок необхідними товарами, послугами чи роботами, які відповідають актуальним потребам. Ефективність, у свою чергу, визначається тим, наскільки якісно, своєчасно та раціонально створюється цей продукт або послуга.

Отже, щоб забезпечити поступальний розвиток, організація має бути гнучкою та відкритою до змін, що зумовлено необхідністю відповідати динамічним умовам зовнішнього середовища. Будь-яке оновлення в структурі чи процесах організації є результатом формування нових характеристик, які, з одного боку, виступають передумовою для впровадження змін, а з іншого — сприяють набуттю нових властивостей і якостей організаційною системою.

Основними властивостями організацій, що обумовлюють їх потенційну можливість їх змін подані у таблиці 1.1.

Отже, згадані характеристики організації об'єктивно формують її здатність до трансформацій і адаптаційних процесів. У реалізації змін бере участь комплекс складових системи управління змінами, серед яких вирізняються:

- моделі управління змінами - узагальнені схеми процесів, які описують послідовність впровадження змін. Такі моделі, як правило, мають

концептуальний характер, що обмежує їхнє практичне застосування. Часто вони охоплюють лише окремі аспекти змін — організаційні, кадрові або функціональні, і тому потребують адаптації до реальних умов діяльності конкретної організації,

Таблиця 1.1

**Основні властивості комунальних закладів,
що обумовлюють можливість до змін**

Властивість	Прояв
композиційність	можливість побудови комунальних закладів шляхом цілеспрямованого складання їх з елементів
адаптивність	пристосування до конкретних цілей, ресурсів і умов
комбінаторність	існування потенційних можливостей розробки та застосування різних варіантів вже використовуваних в організації її складових елементів
селективність	здатність комунального закладу до вдосконалення через свідомий відбір, закріплення і розвиток необхідних якостей
інгресивність	поступове та свідоме цільове формування комунальним закладом нових якостей її складових елементів
кореляційність	наростаюча здатність комунального закладу до безпосередньої та опосередкованої активізації взаємозв'язку її елементів
егресивність	досягнення складовими елементами комунального закладу максимального рівня реалізації якостей
кон'югованість	здатність комунального закладу до внутрішнього обміну та об'єднання якостей елементів з метою внутрішнього вдосконалення та розвитку

Складено на основі [19]

- суб'єкти управління змінами - це особи або групи осіб (зазвичай менеджери або спеціально створені робочі групи), які здійснюють координацію змін у межах обраного напрямку чи сфери;
- об'єкти управління змінами - окремі підрозділи, напрями діяльності чи процеси в організації, які потребують оновлення або вдосконалення;
- функціональні елементи управління змінами, що інтегруються в загальну управлінську систему. Оскільки зміни є частиною управлінської діяльності, набір функцій у кожному конкретному випадку буде різним і залежатиме від внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на організацію в певний період;

- методи управління змінами - це інструменти, за допомогою яких суб'єкти впливають на об'єкти змін (наприклад, інструктивні, мотиваційні, інформаційні, організаційні способи).

Згідно з сучасними підходами в теорії управління, процес керування змінами включає два ключові етапи: ухвалення рішення щодо необхідності змін та подальше втілення цих рішень у практичну діяльність. У цьому контексті управління змінами ґрунтується на комбінації демократичного і директивного підходів. Демократія виявляється на етапі обговорення і прийняття рішень, тоді як директивність переважає під час реалізації визначених дій, що забезпечує швидкість і чіткість виконання.

Зміни найчастіше стосуються таких сфер, як організаційна структура, внутрішній дизайн, асортимент продукції, технологічні процеси або кадровий склад. Зазвичай стратегічні та структурні перетворення ініціюються управлінським керівництвом - тобто зверху вниз, тоді як новації в технологіях чи продуктах можуть виникати на рівні виконавців і рухатися вгору по ієрархії.

Зміни також часто класифікують за управлінськими напрямками, у межах яких вони реалізуються. Зокрема, виділяють:

- зміни в адміністративному управлінні - охоплюють коригування організаційної структури, оновлення стратегічного курсу, системи контролю, планування, звітності та інформаційного забезпечення;
- зміни в управлінні персоналом - передбачають зміну підходів до відбору кадрів, удосконалення мотиваційних механізмів, уточнення або перерозподіл посадових обов'язків;
- зміни у виробничому менеджменті - стосуються трансформацій у виробничих процесах, режимах експлуатації обладнання, а також удосконалення застосовуваних технологій і способів надання товарів чи послуг;

- зміни у сфері логістики - охоплюють удосконалення процедур постачання ресурсів, організації матеріального забезпечення та системи розподілу готової продукції.

"Загалом, усі зміни, які відбуваються в процесі діяльності організації, можна розділити на дві ключові групи. Перша група базується на локалізації зміни, коли менеджмент намагається керувати зовнішньою чи внутрішньою парадигмою поведінки організації. У цій ситуації існують дві можливості поведінки організації, оскільки зміна може бути бажаною або адаптивною. Враховуючи це, поведінка організації може проявлятися у двох видах: як стандартна реакція на типові проблеми і як принципово нова - на змінені умови внутрішнього або зовнішнього середовища свого функціонування" [22].

На практиці використовують різні підходи до управління змінами, кожен з яких враховує специфіку поведінки працівників:

- національний підхід спирається на припущення, що люди діють відповідно до власних інтересів. Завдання керівника — поєднати особисті цілі співробітника з напрямками розвитку організації,

- нормативний підхід ґрунтується на розумінні, що працівники дотримуються певних моральних принципів і цінностей. Тому під час впровадження змін варто враховувати можливість переосмислення цих норм та ступінь готовності до нових правил,

- авторитарний підхід базується на тому, що більшість людей схильні виконувати вказівки або діяти під тиском. Отже, реалізація змін має передбачати застосування управлінського впливу та санкцій,

- адаптивний підхід враховує здатність людини пристосовуватись до нових умов, що дає змогу проводити зміни поступово, використовуючи природну гнучкість поведінки.

Застосування тієї чи іншої стратегії управління змінами визначається низкою ключових чинників, серед яких:

- рівень опору працівників змінам - якщо опір є значним, доцільно використовувати авторитарний підхід, тоді як помірне несприйняття змін передбачає раціональний підхід, а підтримка змін - адаптивний,

- кількість залучених працівників - чим ширше коло осіб охоплює процес змін, тим більш комплексного підходу він вимагає, із включенням усіх чотирьох стратегій,

- обсяг поставлених цілей, оскільки масштабні зміни потребують інтеграції різних підходів, щоб охопити всі аспекти трансформацій,

- часові рамки реалізації, бо у випадку обмеженого часу перевага надається владному підходу, тоді як тривалі процеси дозволяють залучити й інші стратегії,

- наявність експертних висновків, бо якщо є професійні рекомендації, ефективним буде поєднання всіх стратегічних підходів; за відсутності таких - зазвичай обирають авторитарну модель управління.

Незалежно від характеру впроваджуваних змін, для їх ефективної реалізації зазвичай використовують традиційні управлінські підходи, серед яких вирізняють системний, процесний і ситуаційний. Системний підхід дозволяє комплексно проаналізувати проблемну ситуацію, виявити ключові фактори та першопричини її виникнення. Особливо актуальним цей підхід стає тоді, коли організація стикається з нетиповими або новими викликами, які раніше не мали місця, що й зумовлює його доцільність у процесі управління змінами. Суть системного підходу полягає в необхідності поділу складних об'єктів - як-от підприємства чи окремих ситуацій у його діяльності - на елементи за критерієм значущості зв'язків і основних характеристик, що формують систему. З позиції системного підходу зміни на підприємстві розглядаються як взаємозалежна та структурована сукупність компонентів, об'єднаних прямими й зворотними зв'язками, що функціонують у тісному взаємозв'язку із зовнішнім середовищем.

Системний підхід характеризується низкою ключових рис, серед яких:

- аналіз усіх можливих варіантів вирішення проблем, для яких не встановлено чітких нормативів щодо строків виконання та витрат;
- раціональне поєднання різноманітних методик і інструментів для досягнення цілей;
- оцінювання альтернатив з урахуванням їх довгострокових наслідків;
- відсутність однозначно визначених рішень як обов'язкових;
- врахування множинності точок зору при пошуку оптимального шляху вирішення проблеми;
- аналіз впливу як організаційних, так і суб'єктивних факторів на процес виникнення та вирішення проблемних ситуацій;
- врахування рівня ризику й невизначеності як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі.

Згідно з процесним підходом, управління розглядається як безперервна діяльність, що складається з послідовних та взаємопов'язаних управлінських функцій, а не як поодинокі дії. Управлінські функції трактується як окремі напрями діяльності, які забезпечують реалізацію управлінських впливів з боку суб'єкта управління. У межах цього підходу зміни в організації сприймаються як серія логічно пов'язаних дій, спрямованих на реалізацію управлінських функцій з метою досягнення стратегічних орієнтирів та виконання місії підприємства. Такі зміни охоплюють модернізацію управлінських і виробничих процесів, удосконалення організаційної структури та адаптацію форм функціонування підприємства.

Оскільки управління змінами є складовою загальної управлінської діяльності, його функції мають бути органічно впроваджені в загальну систему управління підприємством. Це здійснюється через реалізацію таких базових управлінських функцій, як планування, організація, координація, мотивація та контроль. Водночас інструменти, що застосовуються для реалізації цих функцій у контексті змін, обираються з урахуванням специфіки змін - їх характеру, типу та стратегічного напрямку. Іншими словами, набір управлінських функцій формується з урахуванням конкретних

умов, що склалися в певний момент часу, а також під впливом факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, у яких функціонує підприємство.

У відповідь на динамічні зміни у зовнішньому середовищі організація змушена вживати відповідні заходи, що передбачають об'єднання та взаємодію всіх її функціональних підрозділів. Для реалізації таких заходів застосовуються різні методичні підходи до впровадження змін. Кожен із цих підходів базується на власній концептуальній основі та має специфічний набір принципів. Водночас усі методичні підходи до управління змінами певною мірою спираються на ідеї класичних теорій менеджменту. Як наслідок, у межах окремого підходу зазвичай акцент робиться лише на одному елементі управлінської структури, що часто відбувається без належного урахування взаємозв'язків із іншими її складовими.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОЇ АПТЕЧНОЇ УСТАНОВИ

2.1 Аналіз напрямків діяльності Тернопільського обласного виробничо-торгового аптечного об'єднання на фармацевтичному ринку

Тернопільське обласне виробничо-торгове аптечне об'єднання (ТОВТАО) є одним із ключових суб'єктів фармацевтичного сектору області, що забезпечує населення лікарськими засобами, виробами медичного призначення та надає широкий спектр фармацевтичних послуг. Основні напрями його діяльності охоплюють:

1. Роздрібна торгівля лікарськими засобами. ТОВТАО здійснює продаж медикаментів через мережу аптечних закладів, що функціонують у містах та сільських районах Тернопільської області. Асортимент продукції формується відповідно до потреб місцевого населення та стандартів державної фармацевтичної політики.

2. Оптова реалізація лікарських засобів та медичних товарів. Об'єднання займається гуртовими поставками продукції для медичних установ, лікарень, інших аптечних мереж і комерційних структур. Це дозволяє формувати сталі партнерські зв'язки та забезпечувати більш широке охоплення ринку.

3. Власне виробництво лікарських препаратів. Однією з конкурентних переваг є наявність умов для виготовлення лікарських засобів за індивідуальними прописами лікарів (екстемпоральні рецепти), що особливо актуально для лікувальних установ.

4. Надання фармацевтичних послуг. До основних сервісних напрямів належить консультування споживачів, фармацевтична опіка, контроль за відпуском рецептурних препаратів та участь у профілактичних заходах охорони здоров'я.

5. Соціальна місія. Об'єднання бере участь у реалізації державних та регіональних програм із забезпечення пільгових категорій громадян медикаментами, знижуючи тим самим фінансове навантаження на населення.

6. Взаємодія з державними структурами та органами охорони здоров'я. Співпраця з місцевими органами влади дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту, забезпечувати ефективне постачання ліків у кризових ситуаціях (епідемії, пандемії, військові дії тощо).

Таким чином, діяльність Тернопільського обласного виробничо-торгового аптечного об'єднання вирізняється комплексним підходом до фармацевтичного забезпечення регіону, що включає комерційні, соціальні та виробничі аспекти.

"Станом на 20.07.2024 р. в Тернопільській області нараховується 603 місця провадження господарської діяльності з оптової та роздрібної торгівлі лікарськими засобами, з них 516 місць провадження – це аптеки, 84 - аптечні пункти. На один аптечний заклад в нашій області припадає 1,7 тис. чоловік. Три суб'єкта господарювання мають ліцензію на оптову торгівлю лікарськими засобами, зокрема Тернопільське ОВТ аптечне об'єднання, ТЗоВ «Вента ЛТД» та ТЗоВ «Медичний центр М.Т.К.». При цьому товариство з обмеженою відповідальністю «Тернофарм» (35414585), яке розташоване у м. Тернопіль, має ліцензію на промислове виробництво лікарських засобів" [23].

За організаційно-правовими формами найбільше аптечних закладів у регіоні припадає на приватні підприємства, що зареєстровані як юридичні особи - таких нараховується 275. Аптечні пункти, що функціонують під управлінням фізичних осіб-підприємців, становлять 260 об'єктів. Комунальні аптеки, які перебувають у власності місцевих громад або органів влади, складають 68 закладів.. (див. табл.2.1).

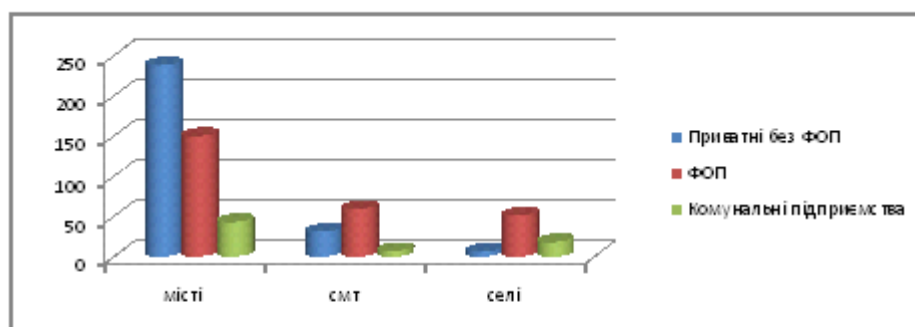
Таблиця 2.1

**Розподіл організаційно-правових форм аптечних закладів
Тернопільської області**

Організаційно-правова форма підприємства	місто	селище	село	загальна кількість
ТЗОВ	198	27	5	230
приватні підприємства	22	3	0	25
приватні малі підприємства	5	0	0	5
мале колективне підприємство	11	1	0	12
колективне підприємство	2	0	1	3
ФОП	150	59	51	260
Комунальні підприємства	43	7	18	68
Всього (кількісне відношення)	431	97	75	603
Питома вага	71,50%	16,10%	12,4 %	100%

Примітка. Складено самостійно на основі [23]

Переважна частина аптечних закладів, а саме 72 %, зосереджена в міських населених пунктах. У селищах міського типу та інших селищах розміщено 17 % аптек, тоді як у сільській місцевості функціонує лише 13 % таких закладів — аптечні пункти діють лише у 64 з 1024 сіл області. Візуальне представлення структури аптечної мережі за організаційно-правовими формами та територіальним розміщенням наведено на рисунку 2.1



**Рис. 2.1 Розподіл аптечних закладів за організаційно-правовою формою
та місцем розташування**

Примітка. Складено самостійно на основі [23]

У Тернопільській області відкриття нових аптек переважно відбувається у міських населених пунктах, де й без того вже забезпечено належний рівень доступу до лікарських засобів та фармацевтичного обслуговування.

Натомість у сільській місцевості, де аптечна мережа слабо розвинена або взагалі відсутня, нові заклади практично не відкриваються, а ті, що діяли раніше, поступово припиняють свою роботу. Згідно з наявною інформацією, за останні п'ять років кількість аптечних точок у сільських районах області скоротилася на 25 %, і наразі їх залишилось лише 75.



**Рис. 2.2 Загальна кількість аптечних закладів у населених пунктах
Тернопільської області**

Примітка. Складено самостійно на основі [23]

Близько 250 аптечних закладів, що становить понад 40 % від загальної кількості, є частиною аптечних мереж, які включають щонайменше п'ять структурних підрозділів. Найбільш розгалуженою аптечною мережею в Тернопільській області є ТОВ «Подорожник Тернопіль», яке управляє 60 аптеками, що складає приблизно 10 % усіх аптек в регіоні. Понад 50 з них розташовані у міських населених пунктах, зокрема 32 - безпосередньо в обласному центрі, місті Тернопіль.

Попри велику кількість аптечних закладів, проблема доступності лікарських засобів залишається значущою. Це стосується не лише фінансової складової, а й фізичної можливості отримати необхідні препарати. Незважаючи на наявність аптечних закладів у сільських районах, їх кількість обмежена, і нові аптеки не відкриваються. Це призводить до дефіциту ліків у віддалених населених пунктах, де мешканці змушені долати великі відстані для отримання необхідних медикаментів.

У 2024 році, попри військовий стан в Україні, програма «Доступні ліки» продовжувала функціонувати в 38 громадах Тернопільської області. Лікарські засоби було доступно в майже 300 аптеках, що складає близько 50 % від загальної кількості аптекних установ області. (див. рис. 2.3).



Рис. 2.3 Карта місць відпуску лікарських засобів за програмою реімбурсації "Доступні ліки"

Примітка. Складено самостійно на основі [23]

Програма «Доступні ліки», яка була реалізована в 38 громадах Тернопільської області, відіграла важливу роль у забезпеченні доступності лікарських засобів для населення, особливо в умовах військового стану. Оскільки в рамках програми препарати надавались за пільговими цінами або безкоштовно, це значно полегшило фінансове навантаження на громадян, особливо для осіб з обмеженими доходами та осіб, що потребують постійного лікування. Програма охопила майже 50 % аптекних закладів області, що дозволило значній кількості громадян отримати необхідні медикаменти без необхідності подорожувати на великі відстані. Програма діяла в міських та сільських громадах, що забезпечило рівний доступ до ліків для більшості населення.

Враховуючи військовий стан і економічну нестабільність, програма дозволила значно знизити витрати на медикаменти для людей, які потребують постійного лікування, зокрема для осіб з хронічними захворюваннями. Незважаючи на труднощі, пов'язані з логістикою та

економічними обмеженнями під час війни, майже 300 аптечних закладів продовжували надавати ліки за програмою. Це дозволило покрити значну частину аптечної мережі області, забезпечуючи лікарськими засобами навіть важкодоступні райони. Програма також мала значний соціальний ефект, оскільки дозволяла не тільки забезпечити медичні потреби, але й зменшити напругу серед населення, викликану фінансовими труднощами у зв'язку з війною.

Виявленими недоліками цієї програми на нашу думку є:

1. Обмежений асортимент препаратів. Незважаючи на доступність, асортимент ліків, що входять у програму, інколи був обмеженим, що могло створювати проблеми для пацієнтів, які потребують специфічних або дорогих ліків.

2. Технічні труднощі з відшкодуванням. Іноді виникали проблеми з відшкодуванням витрат аптеками за надані препарати, що ускладнювало процес надання ліків безкоштовно або за зниженою ціною.

3. Необхідність розширення охоплення. Розширення програми на більше кількість аптечних закладів та вдосконалення механізмів її реалізації дозволило б забезпечити ще більш широкую доступність медикаментів.

Програма «Доступні ліки» в Тернопільській області була важливим кроком у забезпеченні населення необхідними медикаментами під час кризових часів, але для покращення результатів та збільшення її ефективності варто врахувати зазначені аспекти.

У сільських районах Тернопільської області отримати лікарські засоби через урядову програму «Доступні ліки» можна лише в дев'яти аптеках. Половина з цих закладів є частиною структур ТОВТАО, три аптеки належать фізичним особам-підприємцям, а одна аптека має статус юридичної особи. Важливо зазначити, що більшість аптек, що реалізують лікарські засоби за цією програмою, розташовані в міських населених пунктах. (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Сегментація аптечних закладів, які відпускають "доступні ліки" за населеними пунктами Тернопільської області

Показник	загальна кількість місць проведення діяльності з роздрібною торгівлі ліками			аптечні заклади, які відпускають "доступні ліки"		
	місто	селище	село	містоі	селищеі	село
Приватні без ФОП	236	31	6	200	22	1
ФОП	150	59	51	13	13	3
Комунальні підприємства	42	7	18	15	4	5
Загальна кількість	428	97	75	228	39	9

Примітка. Складено самостійно на основі [23]

Діяльність ТОВТАО на фармацевтичному ринку сьогодні стикається з низкою серйозних проблем, зумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками.

Наприклад, з 1 березня 2025 року в Україні набули чинності нові правила регулювання фармацевтичного ринку, що включають обмеження на націнки та заборону маркетингових угод між аптеками та виробниками. Ці зміни призвели до закриття аптек по всій країні, зокрема великих мереж, таких як «Подорожник», яка планує закрити 37 аптек, і «Аптека Добрий День», яка закриває 7 закладів. Малі аптеки, зокрема у сільській місцевості, опинилися на межі виживання через низький обіг і неможливість покрити витрати.

Ще однією з проблем є скасування соціальних програм для хронічно хворих пацієнтів. Через нові регуляції були призупинені програми знижок на ліки для пацієнтів з хронічними захворюваннями, такі як «TherapyPlus», «Razom», «Protect Vessels - Save Heart» та інші. Це серйозно ускладнило доступ до необхідних медикаментів для вразливих груп населення.

На сьогодні обмеження на націнки та відсутність чітких механізмів ціноутворення призводять до того, що деякі види ліків зникають з аптечних мереж. Це може сприяти зростанню монополізації ринку та підвищенню цін на ліки.

Важливою є і проблема з логістикою та постачанням, бо відсутність водіїв та зростання витрат на логістику ускладнюють постачання ліків до аптечних закладів, особливо в сільській місцевості. Це призводить до дефіциту деяких медикаментів та збільшення часу доставки.

Діяльність ТОВТАО на фармацевтичному ринку Тернопільської області стикається з численними викликами, зокрема через нові регуляції, які обмежують рентабельність аптечних закладів, скасування соціальних програм, зниження доступності ліків у сільській місцевості, проблеми з логістикою та відсутність ефективного контролю за якістю ліків. Для покращення ситуації необхідно переглянути існуючі регуляції, впровадити ефективні механізми ціноутворення та забезпечити належний контроль за якістю медикаментів.

2.2 Моніторинг управлінських інструментів реалізації змін діяльності Тернопільського обласного виробничо-торгового аптечного об'єднання

На сьогодні ТОВТАО використовує низку управлінських інструментів для реалізації змін у своїй діяльності, зважаючи на виклики фармацевтичного ринку, зміну регуляторного середовища та потребу підвищення ефективності. Ось основні діючі інструменти управління змінами, які застосовуються або можуть застосовуватись у практиці ТОВТАО.

ТОВТАО впроваджує зміни на основі середньо- та довгострокових стратегій розвитку, з урахуванням загальнонаціональних змін у сфері охорони здоров'я, цифровізації фармації та конкуренції на ринку. Це дає змогу прогнозувати потреби населення, реагувати на виклики ринку та раціонально використовувати ресурси.

Зміни реалізуються через вдосконалення внутрішніх процесів - від логістики постачання лікарських засобів до стандартів обслуговування

клієнтів. Процеси уніфікуються, автоматизуються або оптимізуються, щоб зменшити витрати і скоротити час виконання операцій.

У разі необхідності об'єднання здійснює реорганізацію структурних підрозділів, зокрема оптимізацію сітки аптек, закриття нерентабельних точок та укрупнення аптечних пунктів для підвищення ефективності діяльності.

Упровадження сучасного програмного забезпечення (наприклад, електронні системи обліку, CRM-системи, електронні рецепти) забезпечує контроль за залишками медикаментів, оперативний облік продажів, аналітику попиту та підвищує прозорість управлінських рішень.

ТОВТАО активно використовує фінансове планування, бюджетування та контроль витрат для забезпечення стійкості в умовах зростання цін, змін у закупівельній політиці та обмеження державного фінансування.

ТОВТАО активно бере участь у державних програмах, зокрема у програмі «Доступні ліки»). Це дозволяє об'єднанню не лише підтримувати соціальну функцію, але й залучати додаткове фінансування з боку держави, формуючи довіру серед населення.

Зміни реалізуються також через навчання персоналу новим стандартам, підвищення кваліфікації провізорів і фармацевтів, мотиваційні програми, внутрішні тренінги з адаптації до нових умов роботи.

ОВТАО здійснює регулярний аналіз результативності змін за допомогою ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє оперативно реагувати на відхилення і коригувати управлінські дії.

Управлінські інструменти, які використовує ТОВТАО, спрямовані на забезпечення гнучкості, стійкості та здатності адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Поєднання стратегічного управління, цифрових технологій і участі в соціальних програмах дає змогу організації підтримувати конкурентоспроможність і водночас виконувати соціально значущу функцію.

У сучасних умовах Тернопільське обласне виробничо-торгове аптечне об'єднання активно впроваджує комп'ютерні технології та автоматизовані

системи на робочих місцях, що дозволяє брати участь у реалізації державних і регіональних програм із забезпечення населення лікарськими засобами. Поряд із цим здійснюється оновлення матеріально-технічної бази відповідно до актуальних стандартів, зміцнюється фінансова стабільність, відновлюється діяльність аптечних закладів, які раніше припинили роботу. Значна увага приділяється підвищенню якості фармацевтичного обслуговування та реалізації соціально важливих функцій фармацевтів у сфері громадського здоров'я.

Окремим пріоритетом на даному етапі є впорядкування технічної документації, вирішення питань права власності на будівлі, а також ефективне управління майном територіальних громад Тернопільської області, що перебуває на балансі обласного аптечного об'єднання (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Організаційні елементи діяльності Тернопільського обласного
виробничо-торгового аптечного об'єднання**

1	Аптечний склад	м.Тернопіль
2	Аптека № 1	м.Тернопіль
3	Апт. пункт № 1 апт.№ 1	м.Тернопіль
4	Апт. пункт № 2 апт. № 1	м.Тернопіль
5	Апт.пункт № 3 апт.№ 1 (протитуберкул.)	с.Великі Гаї Тернопільський район
6	Апт. пункт №4 Апт. №1	м.Тернопіль
7	Аптека № 168	м.Тернопіль
8	Апт.пункт № 2 апт.№ 168	м.Теребовля
9	Апт.пункт № 5 апт. № 168	м.Шумськ
10	Аптека № 57	с.Буданів
11	Аптека № 171	с.Ласківці
12	Аптека № 20	с.Золотники
13	Аптека № 27	с.Нове село
14	Аптека № 35	м.Хоростків
15	Аптека № 172	с.Кощубинці,
16	Аптека № 9	смт Козова
17	Аптека № 67	с.Конюхи
18	Аптека № 60	смт Козлів
19	Аптека № 2	м.Бережани
20	Аптека № 8	м.Зборів
21	Аптека № 38	м.Кременець
22	Апт. пункт № 1 апт. № 38	м.Кременець
23	Апт. пункт № 2 апт. № 38	с.Дунаїв,
24	Аптека № 43	с.ВеликіБережці
25	Аптека № 3	м.Підгайці
26	Аптека № 4	смт Мельниця-Подільська,
27	Аптека №5	м.Борщів
28	Апт. пункт №1 апт. №5	с.Більче -Золоте
29	Апт. пункт № 2 апт. №5 (ЛІКАРНЯ)	м.Борщів
30	Апт. пункт №3 апт. № 5 (ПОЛІКЛІНІКА)	м.Борщів
31	Апт. пункт № 4 Апт.№ 5	с.Озеряни
32	Апт. пункт № 5 апт. № 5	с.Гермаківка
33	Апт. пункт № 6 апт. №5	с.Гуштин

Примітка. Складено самостійно на основі [23]

Тернопільське обласне виробничо-торгове аптечне об'єднання здійснює організацію безоплатного та пільгового відпуску лікарських засобів за рецептами медичних працівників, а також бере участь у реалізації пілотного проєкту з державного регулювання вартості препаратів інсуліну. Окремо передбачені соціальні знижки для учасників бойових дій та внутрішньо переміщених осіб.

Фінансування діяльності аптечного об'єднання формується за рахунок реалізації медикаментів, компенсацій за відпуск пільгових препаратів, а

також за рахунок державних субсидій, що спрямовані на підтримку соціально вразливих верств населення. Основні статті витрат включають закупівлю лікарських засобів, підтримку матеріально-технічної інфраструктури, оплату праці персоналу та утримання аптечної мережі.

Для зміцнення фінансової стабільності підприємство вживає заходів щодо раціонального використання ресурсів, оптимізації витрат, ефективного управління дебіторською і кредиторською заборгованістю та забезпечення своєчасного виконання фінансових зобов'язань (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Фінансові показники діяльності Тернопільського обласного
виробничо-торгового аптечного об'єднання**

Показник, тис. грн	2023 рік	2024 рік
Основні засоби	2282,8	2353,8
Запаси	8914,2	8714,6
Дебіторська заборгованість	250,7	222,7
Зареєстрований капітал	634,4	634,4
Чистий дохід від реалізації	79839,5	80482,7

Примітка. Складено самостійно на основі Додаток А

В 2024 році Тернопільським обласним виробничо-торговим аптечним об'єднанням проводились заходи по безперебійному та якісному забезпеченню фармацевтичними послугами населення області, збереженню фінансової стійкості та прибутковості підприємства, мінімізації витрат та усунення збиткових та ризикових факторів, проведенню заходів по збереженню майна, що належить громадам сіл, селищ, міст Тернопільської області і перебуває у господарському віданні ОВТ аптечного об'єднання.

За 2024 рік ОВТ аптечним об'єднанням відпущено лікарських засобів по програмі «Доступні ліки» - 599 191,00грн. Сума відпущених ОВТ аптечним об'єднанням за 2024 рік пільгових та безкоштовних лікарських засобів склала 9 011 561,00 грн.

Згідно укладених договорів постійно надаються послуги по забезпеченню пільговим відпуском постраждалих від аварії на ЧАЕС. Даній

категорії громадян, за вказаний рік, відпущено медикаментів на суму 378 674,00грн.

Для малозабезпечених та окремих категорій громадян області продовжується програма ОВТ аптечного об'єднання по наданню соціальних знижок на відпуск лікарських засобів, які в 2024 році склали 1 679 353,00грн.

Товарообіг підприємства у 2024 році збільшився на 8% в порівнянні з 2023 роком і склав 86 346,9млн.грн. (з ПДВ)

Середньомісячна зарплата на одного працівника у 2024 році склала 14,1тис.грн., що становить 103% від показника минулого року. Станом на 01 січня 2025 року ОВТ аптечне об'єднання здає в оренду 17 приміщень та будівель загальною площею 1629,39кв.м., які перебувають на балансі підприємства і власником яких є Тернопільська обласна рада. За вказаний період сплачено орендної плати (в т.ч. ПДВ) 620 844,00грн. Тернопільській обласній раді перераховано 234 032,60грн.

Відповідно до проведених заходів у вказаному періоді в 2024 року підприємство сплатило податків та зборів до бюджетів усіх рівнів – 5 522 763,86грн. в т.ч.:

1. ЄСВ – 2 010 138,73грн.
2. Військовий збір – 156 584,26грн.
3. ПДФО – 1 706 076,71грн.
4. ПДВ – 1 187 953,00грн.
5. Податок на прибуток – 124 251,00грн.
6. Частину чистого прибутку (держдивіденди) – 84 413,00грн.
7. Земельний податок – 19 021,16грн.
8. 50% орендної плати – 234 326,00грн.

Однак слід відмітити, що вживаючи заходи до збереження фінансової стійкості підприємства та його стабільної платоспроможності, за 2024 рік не вдалось уникнути закриття 3 аптечних закладів, а саме:

- аптечний пункт № 2 аптеки № 1, м. Тернопіль, вул Клінічна, 1 (Тернопільська обласна клінічна лікарня розірвала договір оренди приміщення);
- аптека № 171, с. Ласківці (відсутність працівника у зв'язку із виходом на пенсію);
- аптека № 4, селище Мельниця-Подільська (відсутність працівника у зв'язку із виходом на пенсію).

У приміщеннях і будівлях, що перебувають на балансі Тернопільського обласного виробничо-торгового аптечного об'єднання і використовуються ним у господарській діяльності, постійно проводяться заходи по збереженню даного майна у стані придатному для використання.

Крім того, за вказаний період знято з балансу Тернопільського обласного виробничо-торгового аптечного об'єднання два об'єкти нерухомого майна:

- Частина приміщень першого поверху поз. I - 24, IV, V, площею 295,2 кв.м., за адресою вул. Грушевського, 16, смт. Микулинці Тернопільського району Тернопільської області – приватизовано шляхом викупу за рішення сесії Тернопільської обласної ради.

- Будівлю аптеки № 33, площею 632,6 кв.м. за адресою смт. Гусятин, вул. Тернопільська, 14, продано на аукціоні за рішенням сесії Тернопільської обласної ради.

Тернопільське обласне виробничо-торгове аптечне об'єднання активно впроваджує соціальні ініціативи, серед яких - надання знижок на медикаменти учасникам бойових дій та внутрішньо переміщеним особам. Ця діяльність є важливим елементом його фінансової політики, орієнтованої на підтримку населення в складних умовах. У період воєнного стану підприємство взяло на себе значну роль у наданні допомоги як медичним закладам, так і громадам, демонструючи соціальну відповідальність та солідарність у кризовий час.

Одним із ключових напрямів стало залучення до гуманітарних ініціатив, зокрема щодо забезпечення ліками, медичним обладнанням та іншими необхідними засобами як для військових, так і для цивільних. Основні вектори цієї роботи включають:

1. Постачання медичних установ. У воєнний період підприємство забезпечувало шпиталі, лікарні та медичні пункти в зоні бойових дій необхідними ліками та обладнанням. Основну увагу приділяли засобам для лікування поранень, протиінфекційним препаратам, анальгетикам та антисептикам.

2. Пільгове забезпечення військових. Аптечне об'єднання організувало безоплатне або пільгове постачання медикаментів для потреб військовослужбовців, включаючи забезпечення медичних батальйонів. Також надавалися препарати волонтерам, які працювали на передовій.

3. Допомога цивільному населенню. Особливу увагу приділяли внутрішньо переміщеним особам, а також родинам загиблих або поранених. Для них забезпечувалося надання життєво необхідних лікарських засобів.

4. Гуманітарна підтримка. У 2022–2024 роках підприємство долучалося до збору та розподілу гуманітарної допомоги для постраждалих від війни. У межах цієї роботи забезпечувалися не лише ліки, а й продукти харчування, засоби гігієни та інші товари першої необхідності.

Отже, діяльність ТОВТАО у соціальній сфері під час воєнного періоду відіграла важливу роль у забезпеченні стабільного медичного забезпечення, підтримці населення та військових формувань, що суттєво вплинуло на подолання наслідків збройної агресії з боку Росії.

РОЗДІЛ 3 ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ НАПРЯМКІВ ЗМІН В ДІЯЛЬНІСТЬ КОМУНАЛЬНОЇ АПТЕЧНОЇ УСТАНОВИ

Попри вже впроваджені зміни, ТОВТАО доцільно ініціювати додаткові трансформації для підвищення конкурентоспроможності, особливо в умовах змін законодавства, демографії та цифровізації охорони здоров'я.

Ось перелік ключових змін, які, на наше переконання, слід реалізувати найближчим часом, та управлінські інструменти, через які це можна зробити.

Таблиця 3.1

Пропоновані ключові зміни в діяльності комунальної аптечної установи

Зміна	Існуюча проблема	Напрямки	Інструменти
Розширення присутності у сільській місцевості	Недостатня кількість аптек у сільських громадах	Впровадити мобільні аптечні пункти або аптечні кіоски Запровадити партнерства з медичними закладами у селах	SWOT-аналіз територіального покриття Логістичне планування Моделювання мереж аптек за принципом "social ROI" (соціальна віддача від інвестицій)
Повна цифровізація взаємодії з клієнтами	Обмежена цифрова комунікація з пацієнтами	Впровадити мобільний додаток та онлайн-замовлення з доставкою Надати доступ до персонального кабінету пацієнта (історія покупок, нагадування про прийом ліків)	CRM-система (Customer Relationship Management) ERP-система для управління запасами Цифровий маркетинг (таргетовані кампанії, електронні розсилки)
Посилення аналітики попиту і управління асортиментом	Наявність неликвідних запасів або дефіциту популярних ліків	Аналіз споживчого попиту на основі реальних продажів Оптимізація закупівель під регіональні потреби Запровадити супутні послуги: консультації, дрібна діагностика (наприклад, вимірювання тиску, цукру)	BI-системи (Business Intelligence) ABC/XYZ-аналіз
Підвищення фінансової стійкості через альтернативні джерела доходу	Обмеження рентабельності через державне регулювання цін	Розвиток приватних брендів або контрактного виготовлення ліків	Аналіз точки безбитковості (break-even); Бізнес-моделювання (Business Model Canvas)

Ми переконані, що ТОВТАО варто не лише адаптуватися до регуляторних змін, а й перетворити зміни на джерело розвитку, зокрема цифровізувати обслуговування, стати ближчими до сільського населення, аналітично управляти попитом і гнучко реагувати на виклики ринку. На наше переконання, це можливо лише за умов системного впровадження сучасних управлінських інструментів.

Зменшення корупційних загроз у діяльності комунальних закладів є ключовим чинником для досягнення ефективного управління, прозорості процедур та утвердження доброчесності в сфері публічного управління. Для досягнення цієї мети необхідно застосовувати системний підхід, що охоплює як профілактичні дії, так і ефективні інструменти реагування на виявлені порушення.

У цьому контексті нами було виокремлено десять основних корупційних ризиків, характерних для функціонування комунальних установ, а також розроблено власні пропозиції щодо шляхів їх подолання (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Десять потенційних корупційних ризиків в діяльності комунальних установ

Корупційний ризик № 1.	Призначення керівниками комунальних підприємств підконтрольних осіб без проведення конкурсів
Корупційний ризик № 2.	Зловживання, бездіяльність та уникнення відповідальності за неефективні управлінські дії внаслідок відсутності Типової форми контракту з керівником комунального підприємства
Корупційний ризик № 3	Призначення на посади керівників комунальних підприємств за наявності конфлікту інтересів
Корупційний ризик № 4	Блокування створення або обмеження повноважень наглядових рад для збереження політичного впливу на господарську діяльність комунального підприємства
Корупційний ризик № 5	Неправомірне збагачення особи через виконання функцій керівника комунального підприємства та суб'єкта господарювання, який надає аналогічні чи подібні послуги на ринку
Корупційний ризик № 6.	Збереження впливу на керівництво підприємства шляхом одноосібного контролю за нарахуванням заробітної плати
Корупційний ризик № 7	Зловживання та бездіяльність керівництва комунальних підприємств, пов'язані із неналежною реалізацією ОМС функцій власника
Корупційний ризик № 8	Недоцільне створення комунальних підприємств для виводу коштів місцевого бюджету
Корупційний ризик № 9	Виведення бюджетних коштів через отримання комунальними підприємствами необґрунтованих дотацій та державної допомоги
Корупційний ризик № 10	Приховування публічної інформації щодо господарської діяльності комунального підприємства з метою обмеження громадського контролю

Примітка. Складено самостійно на основі [18]

Для повноцінного подолання наслідків війни та ефективного старту процесів економічного відновлення необхідно в першу чергу впроваджувати управлінські рішення, що сприятимуть зниженню рівня корупції в комунальних установах і підприємствах. Це можливо шляхом впровадження дієвих превентивних механізмів.

Запропоновані управлінські дії, на нашу думку, здатні мінімізувати ймовірність виникнення окреслених корупційних ризиків у діяльності таких установ. Один із критичних чинників полягає в тому, що керівні посади в комунальних закладах часто обіймають особи, які мають особисті або політичні зв'язки з представниками місцевої влади, депутатським корпусом або виконавчими органами.

У результаті керівники, які фактично залежать від осіб, що сприяли їхньому призначенню, можуть бути схильні до ухвалення рішень у їхніх інтересах, навіть якщо це суперечить нормам доброчесності. Оскільки саме депутати ухвалюють рішення щодо фінансування комунальних підприємств із місцевого бюджету, виникає підвищений ризик використання цих структур у схемах нецільового чи корупційного використання бюджетних коштів.

З метою зменшення впливу цього потенційного корупційного ризику нами розроблено алгоритм проведення конкурсного відбору на посаду керівника комунальної установи, що представлений у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Пропонований алгоритм порядку проведення конкурсів на зайняття посади керівника комунальної установи

Пропоновані кроки дій
склад та вимоги до членів конкурсної комісії, яка визначатиме переможців
вимоги щодо освіти та досвіду управлінської роботи кандидата на зайняття посади
термін завчасної публікації оголошення про проведення конкурсу на вебсайті місцевої ради
критерії конкурсного відбору та отримання балів
необхідність проведення аудіо- та відеофіксації засідань конкурсної комісії
розміщення публікації результатів конкурсного відбору з балами кандидатів і переможця на вебсайті місцевої ради
процедуру залучення громадськості до процесу перевірки кандидата на доброчесність
можливість оскарження результатів конкурсного відбору
Примітка. Складено самостійно на основі [9]

У цьому контексті доцільно впровадити чіткі механізми для запобігання потенційним конфліктам інтересів. Зокрема, слід обмежити участь у конкурсах на керівні посади в комунальних установах для осіб, які є власниками або кінцевими бенефіціарами компаній, що працюють у суміжних або конкурентних сферах, а також для тих, хто обіймає мандати депутатів місцевих рад, що здійснюють контроль за діяльністю відповідних підприємств. Крім того, конкурс мають бути недоступним для осіб, які були засуджені за корупційні правопорушення або правопорушення, пов'язані з корупцією, за вироками суду, що набрали законної сили.

Після завершення конкурсного відбору слід забезпечити дотримання принципів незалежності управлінських рішень, збереження господарської самостійності підприємства та недопущення політичного тиску на нового керівника. Доцільно закріпити в трудовому контракті керівника чітко визначені показники ефективності на встановлений період. Окрім того, керівник повинен регулярно звітувати про результати діяльності перед депутатським корпусом на пленарних засіданнях місцевої ради, а звіти разом із відеозаписами виступів мають бути оприлюднені на офіційних сайтах ради та підприємства.

У чинних контрактах посадових осіб, що очолюють комунальні установи, часто відсутні чітко прописані положення, які б встановлювали відповідальність керівника за неналежне виконання посадових обов'язків, порушення умов договору чи неефективне управління, що призвело до фінансових або репутаційних втрат підприємства. У більшості випадків такі договори не містять вимог щодо проведення незалежного зовнішнього аудиту діяльності керівника, а також обов'язкового звітування перед органом управління.

Наслідком цього є ризик прийняття рішень, які не відповідають інтересам комунальної установи, а також зростання ймовірності зловживання владними повноваженнями. Така ситуація ускладнює формування системи ефективної відповідальності та мотивації, а також унеможлиблює об'єктивну оцінку результатів управлінської діяльності. Відсутність механізмів персональної відповідальності сприяє ухваленню рішень в інтересах окремих осіб, толерує зловживання та створює перешкоди для впровадження антикорупційних заходів і підвищення ефективності управління.

З огляду на це, доцільним видається розроблення та затвердження на рівні місцевої ради типової форми контракту з керівниками комунальних підприємств і установ. Основні пункти такого договору пропонуються у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Пропоновані пункти типової форми контракту з керівником
комунальної установи**

обов'язковість затвердження персональних показників ефективності керівника та їх оцінку за відповідний період, а також захист інтересів органу місцевого самоврядування у разі розірвання контракту у зв'язку з їх невиконанням
розмір матеріального забезпечення керівника та умови для встановлення додаткових надбавок чи виплат
підстави, за умови настання яких премія керівника зменшується або скасовується
періодичність звітування керівника за результатами роботи підприємства перед органом управління майном на сесії місцевої ради
підстави для притягнення керівника до відповідальності за неналежне виконання посадових обов'язків чи умов контракту
умови, за яких контракт може бути достроково розірвано чи припинено
Примітка. Складено самостійно на основі [3]

Необхідно також запровадити превентивні заходи для запобігання потенційним конфліктам інтересів. Зокрема, слід заборонити участь у конкурсах на керівні посади особам, які є депутатами місцевих рад, під контролем яких перебувають комунальні підприємства, або тим, хто є учасниками чи кінцевими бенефіціарними власниками компаній, що працюють на конкурентних ринках. Відповідний підрозділ місцевої ради, який займається боротьбою з корупцією, має вжити необхідних заходів для виявлення та усунення конфліктів інтересів серед керівників комунальних підприємств та організацій.

На нашу думку, доцільно розробити та затвердити нормативний акт, який зобов'язуватиме створювати наглядові ради в комунальних підприємствах і господарських товариствах, де частка держави або громади перевищує 50%, а середньооблікова кількість працівників за фінансовий рік складає більше 50 осіб. Це також стосується підприємств, чий річний валовий дохід від наданих послуг, виконаних робіт або реалізованої продукції перевищує 70 млн. гривень.

У роботі комунальних установ і підприємств часто зустрічається ситуація, коли одна особа одночасно обіймає посаду керівника комунального

підприємства та займається підприємницькою діяльністю або є засновником чи учасником приватного товариства, яке надає подібні послуги на ринку. Законодавство не містить заборони для директорів комунальних підприємств займатися приватною підприємницькою діяльністю, що дає можливість одночасно здійснювати діяльність у суміжних сферах. Це створює потенційні корупційні ризики і може призвести до фінансових втрат для комунальних підприємств, що в свою чергу знижує надходження до місцевого бюджету.

У цьому контексті необхідно вказати в контракті з керівником комунальної установи або підприємства чітку заборону на ведення підприємницької діяльності чи участь у заснуванні або управлінні господарськими товариствами, які працюють на конкурентному ринку, протягом строку дії контракту. Відповідний структурний підрозділ внутрішнього аудиту місцевої ради повинен провести перевірку керівників комунальних підприємств щодо їх реєстрації як фізичних осіб-підприємців або участі в заснуванні та управлінні юридичними особами, що здійснюють діяльність на конкурентних ринках.

Також необхідно розробити та затвердити положення про преміювання керівників комунальних установ та підприємств, яке повинно визначати основні показники ефективності роботи підприємства. До таких показників слід віднести: підвищення рентабельності основної діяльності, збільшення чистого прибутку, а також забезпечення зростання середньої заробітної плати працівників на рівні, що перевищує темп зростання мінімальної заробітної плати, встановленої законом. Важливо також визначити терміни досягнення цих результатів. За успішне виконання цих показників керівник повинен отримати винагороду, що може бути визначена у фіксованому розмірі або як відсоток від посадового окладу, а також премію за підсумками року, що розраховується на основі чистого прибутку підприємства.

Безсистемне створення комунальних підприємств призвело до того, що різні громади мають різні підходи до необхідності таких підприємств та їх управління. Відсутність чіткої політики щодо власності комунальних

підприємств як на рівні органів місцевого самоврядування, так і на рівні окремих підприємств, збільшує ризики політичного впливу, орієнтованого на задоволення приватних інтересів осіб, наближених до місцевої влади. Це також спричиняє відсутність чітко визначених цілей діяльності таких підприємств та призводить до неефективного управління.

У цьому контексті важливим, на наш погляд, є дотримання загальної стратегії управління власністю стосовно комунальних підприємств, зокрема з огляду на те, що комунальна власність має охоплювати лише ті підприємства, які виконують функції, безпосередньо визначені місцевою радою, за умови, що ці функції не можуть бути повною мірою здійснені приватними підприємствами. Це стосується, зокрема, природних монополій та діяльності, що має значення для суспільства та не може бути повністю здійснена приватними підприємцями.

ВИСНОВКИ

Управління змінами в аптечних закладах комунальної форми власності є процесом організації, планування та впровадження змін, які спрямовані на підвищення ефективності, якості обслуговування населення, оптимізацію ресурсів та адаптацію до нових умов (наприклад, змін у законодавстві, фінансуванні, потребах громади тощо). В аспекті управління змінами в таких аптечних закладах актуальності набуває оцінка ефективності діяльності аптеки, аналіз нормативно-правових змін (наприклад, реформи у сфері охорони здоров'я), визначення цілей змін (покращення якості обслуговування, підвищення рентабельності, автоматизація обліку).

Незалежно від характеру впроваджуваних змін, для їх ефективної реалізації зазвичай використовують традиційні управлінські підходи, серед яких вирізняють системний, процесний і ситуаційний. Тернопільське обласне виробничо-торгове аптечне об'єднання є одним із ключових суб'єктів фармацевтичного сектору області, що забезпечує населення лікарськими засобами, виробами медичного призначення та надає широкий спектр фармацевтичних послуг. У Тернопільській області відкриття нових аптек переважно відбувається у міських населених пунктах, де й без того вже забезпечено належний рівень доступу до лікарських засобів та фармацевтичного обслуговування. Натомість у сільській місцевості, де аптечна мережа слабо розвинена або взагалі відсутня, нові заклади практично не відкриваються, а ті, що діяли раніше, поступово припиняють свою роботу.

Попри велику кількість аптечних закладів, проблема доступності лікарських засобів залишається значущою. Це стосується не лише фінансової складової, а й фізичної можливості отримати необхідні препарати. Незважаючи на наявність аптечних закладів у сільських районах, їх кількість обмежена, і нові аптеки не відкриваються. Це призводить до дефіциту ліків у віддалених населених пунктах, де мешканці змушені долати великі відстані для отримання необхідних медикаментів.

Програма «Доступні ліки», яка була реалізована в 38 громадах Тернопільської області, відіграла важливу роль у забезпеченні доступності лікарських засобів для населення, особливо в умовах військового стану. Оскільки в рамках програми препарати надавались за пільговими цінами або безкоштовно, це значно полегшило фінансове навантаження на громадян, особливо для осіб з обмеженими доходами та осіб, що потребують постійного лікування. Програма охопила майже 50 % аптечних закладів області, що дозволило значній кількості громадян отримати необхідні медикаменти без необхідності подорожувати на великі відстані. Програма діяла в міських та сільських громадах, що забезпечило рівний доступ до ліків для більшості населення.

Враховуючи військовий стан і економічну нестабільність, програма дозволила значно знизити витрати на медикаменти для людей, які потребують постійного лікування, зокрема для осіб з хронічними захворюваннями. Незважаючи на труднощі, пов'язані з логістикою та економічними обмеженнями під час війни, майже 300 аптечних закладів продовжували надавати ліки за програмою. Це дозволило покрити значну частину аптечної мережі області, забезпечуючи лікарськими засобами навіть важкодоступні райони. Програма також мала значний соціальний ефект, оскільки дозволяла не тільки забезпечити медичні потреби, але й зменшити напругу серед населення, викликану фінансовими труднощами у зв'язку з війною.

На сьогодні ТОВТАО використовує низку управлінських інструментів для реалізації змін у своїй діяльності, зважаючи на виклики фармацевтичного ринку, зміну регуляторного середовища та потребу підвищення ефективності. ТОВТАО впроваджує зміни на основі середньо- та довгострокових стратегій розвитку, з урахуванням загальнонаціональних змін у сфері охорони здоров'я, цифровізації фармації та конкуренції на ринку. Це дає змогу прогнозувати потреби населення, реагувати на виклики ринку та раціонально використовувати ресурси.

Зміни реалізуються через вдосконалення внутрішніх процесів - від логістики постачання лікарських засобів до стандартів обслуговування клієнтів. Процеси уніфікуються, автоматизуються або оптимізуються, щоб зменшити витрати і скоротити час виконання операцій.

У разі необхідності об'єднання здійснює реорганізацію структурних підрозділів, зокрема оптимізацію сітки аптек, закриття нерентабельних точок та укрупнення аптечних пунктів для підвищення ефективності діяльності.

Попри вже впроваджені зміни, ТОВТАО доцільно ініціювати додаткові трансформації для підвищення конкурентоспроможності, особливо в умовах змін законодавства, демографії та цифровізації охорони здоров'я.

Ми переконані, що ТОВТАО варто не лише адаптуватися до регуляторних змін, а й перетворити зміни на джерело розвитку, зокрема цифровізувати обслуговування, стати ближчими до сільського населення, аналітично управляти попитом і гнучко реагувати на виклики ринку. На наше переконання, це можливо лише за умов системного впровадження сучасних управлінських інструментів.

Зменшення корупційних загроз у діяльності комунальних закладів є ключовим чинником для досягнення ефективного управління, прозорості процедур та утвердження доброчесності в сфері публічного управління. Для досягнення цієї мети необхідно застосовувати системний підхід, що охоплює як профілактичні дії, так і ефективні інструменти реагування на виявлені порушення.