

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра менеджменту, адміністрування та готельно-ресторанної справи

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент організацій

на тему:

«Управління інноваціями в медичній галузі

(на прикладі КП “Хмельницька міська лікарня” Хмельницької міської ради)»

Шифр МРМО. _____ .00.00.00

Виконав:

студент групи МОмз 20-1 _____

Непеляк Л.В.

Керівник:

канд. екон. наук, проф. _____

Рясних Є.Г.

До захисту допускаю:

Зав. кафедри менеджменту,
адміністрування та
готельно-ресторанної справи
докт. екон. наук, професор _____

Йохна М.А.

_____ 20__ р.

Хмельницький, 2021

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
 Кафедра менеджменту, адміністрування та готельно-ресторанної справи
 Освітній рівень магістр
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування
 Спеціальність 073 Менеджмент
 Освітня програма Менеджмент організацій

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

“ _____ ” _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ МАГІСТРА

_____ Непеляк Лілії Володимирівни _____

1 Тема роботи. Управління інноваціями в медичній галузі (на прикладі КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради)»

керівник роботи Рясних Є.Г. к.е.н., проф. _____

Затверджена наказом ректора університету від “ ___ ” _____ 2021 р. № _____

2 Строк подання студентом роботи на кафедру _____

3 Вихідні дані до роботи. Наукова та навчально-методична література, періодичні видання, нормативні та законодавчі акти, статистичні дані, звітність підприємства

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

РОЗДІЛ 1 МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ

РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА КП «ХМЕЛЬНИЦЬКА МІСЬКА ЛІКАРНЯ» ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ КП «ХМЕЛЬНИЦЬКА МІСЬКА ЛІКАРНЯ» ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень):

Трактування терміну «інновація»

Інноваційні напрями розвитку та інновацій в управлінні закладами сфери охорони здоров'я

Показники діяльності Комунального підприємства «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради

Зміни в основних засобах КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради у 2018-2019 роках

Напрями здійснення та динаміка капітальних інвестицій КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради у 2018-2019 роках

Розрахунок показників маржинального аналізу по КП «ХМЛ»

Розрахунок повної собівартості послуги на основі маржинального підходу

Розрахунок вартості кредиту КП «ХМЛ» на придбання стаціонарного УЗД апарат експертного класу Resona 7

Результати розрахунку *NPV* КП «ХМЛ»

Способи покращення системи управління інноваціями КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради

6 Консультанти по проекту (роботі), із зазначенням розділів, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання прийнято

7 Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Термін виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1.	ВСТУП		
2.	РОЗДІЛ 1		
3.	РОЗДІЛ 2		
4.	РОЗДІЛ 3		
5.	ВИСНОВКИ		
6.	СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ		
7.	ДОДАТКИ		

Студент _____

Керівник роботи _____

РЕФЕРАТ

Тема: Управління інноваціями в медичній галузі (на прикладі КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради)

Магістерська робота: 90 с., 11 рис., 26 табл., 65 літературних джерела

Об'єктом дослідження є КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради.

Предметом дослідження є управління інноваціями в медичній сфері.

Метою кваліфікаційної роботи є розгляд теоретико-методологічних, практичних основ управління інноваціями на підприємстві.

Методи дослідження – економіко-статистичні, експертні опитування, стратегічного аналізу, монографічний.

У кваліфікаційній роботі висвітлено наступні аспекти. Розділ 1. Методологічні засади управління інноваціями. Розділ 2. Характеристика КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської розділ. Розділ 3. Шляхи покращення системи управління інноваціями КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради.

Наукова новизна роботи полягає у застосуванні маржинального аналізу при розподілі постійних витрат, застосування методів оцінки нового обладнання.

Серед запропонованих заходів наступні:

1. Інноваційний підхід до формування калькуляції собівартості послуг лікарні.
2. Інноваційні інформаційні системи як спосіб підвищення ефективності функціонування КП «ХМЛ».
3. Розрахунок ефективності придбання обладнання за рахунок кредиту (ЧПВ проекту - 517819 грн за 10 років).

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ІННОВАЦІЇ В МЕДИЧНІЙ ГАЛУЗІ, МАРЖИНАЛЬНИЙ АНАЛІЗ, ОЦІНКА ВАРТОСТІ НОВОГО ОБЛАДНАННЯ, МЕДИЧНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ССТЕМИ

KEY WORDS

**INNOVATIONS IN MEDICINE, MARGINAL ANALYSIS, ASSESSMENT OF NEW
EQUIPMENT, MEDICAL INFORMATION SYSTEMS**

ЗМІСТ	С.
ВСТУП	6
1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ	8
1.1 Сутність та види інновацій	8
1.2 Типові підходи до оцінки інновацій	16
1.3 Особливості інновацій та управління ними в методичній галузі	21
Висновок до розділу 1	26
2. ХАРАКТЕРИСТИКА КП «ХМЕЛЬНИЦЬКА МІСЬКА ЛІКАРНЯ» ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	27
2.1 Загальна характеристика КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради	27
2.2 Аналіз фінансового стану КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради	39
2.3 Аналіз активів КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради з позиції інновацій	50
Висновок до розділу 2	55
3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ КП «ХМЕЛЬНИЦЬКА МІСЬКА ЛІКАРНЯ» ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	57
3.1 Інноваційний підхід до формування калькуляції собівартості послуг лікарні	57
3.2 Інноваційні інформаційні системи як спосіб підвищення ефективності функціонування КП «ХМЛ»	63
3.3 Розрахунок ефективності придбання нового обладнання за рахунок кредиту	67
Висновок до розділу 3	73
ВИСНОВКИ	75
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	78
ДОДАТКИ	85

ВСТУП

Загально визнаним є той факт, що, досягнути конкурентних переваг можливо лише за допомогою інновацій. Не дивлячись на те, що кожна успішна компанія застосовує унікальну стратегію, глибинні принципи діяльності підприємства, характер та еволюція є по своїй суті у всіх однаковими. Тому, лише завдяки безперервним вдосконаленням, нововведеннями можливо досягти високої продуктивності діяльності, наростити її.

Сучасний бізнес чутливий до змін у технологіях, демографії, неочікуваних подій та інших чинників, що можуть вплинути на його конкурентоспроможність. Компанії не можуть розвиватися просто завдяки скороченню витрат та реінжинірингу, які більше відповідають короткостроковим рішенням. Крім того, підприємства визнають, що лояльність до бренду, що супроводжується безсумнівно вищим рівнем якості, не завжди означає утримання клієнтів, якщо цей процес не підтримується певними інноваціями.

Тема інновацій зачепила підприємства абсолютно усіх сфер діяльності, без виключення. Тому, з поширенням ринкових механізмів, все більшої актуальності набуває запровадження ефективних інструментів керування, серед іншого, закладами соціальної сфери. Дуже чутливим це питання є відносно медицини.

Специфіка сфери охорони здоров'я населення потребує специфічного підходу з огляду на характерні риси продукту – медичної послуги. Соціальна значущість медичного бізнесу диктує застосування особливих методів менеджменту і маркетингу.

Актуальність тематики обумовила вибір об'єкта дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є розгляд теоретико-методологічних, практичних основ управління інноваціями на підприємстві.

Завданнями дипломної роботи магістра виступили:

1. розгляд сутності та поняття інновацій, їх специфіки в сфері закладів охорони здоров'я;

2. характеристика типів оцінки інновацій на підприємствах, планування інновацій;
3. характеристика Комунального підприємства «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради як об'єкта дослідження, в тому числі його інноваційної діяльності;
4. розробка заходів з оптимізації управління інноваціями на КП «Хмельницька міська лікарні».

При написанні першого, теоретичного розділу дипломної роботи магістра, були використані праці вітчизняних та зарубіжних науковців, наукові статті, монографії, навчальні посібники та підручники, законодавчі акти.

Інформаційним джерелом для написання другого, аналітичного розділу кваліфікаційної роботи стали форми звітності КП «Хмельницька міська лікарня» та інформація з відкритих інформаційних джерел.

1 МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ

1.1 Сутність та види інновацій

Для того, щоб вижити і бути конкурентоспроможними, підприємствам в сучасних умовах доводиться швидко пристосовуватись до змін та запроваджувати інноваційну діяльність, яка, в свою чергу, спрямована на формування, освоєння, розповсюдження та використання інновацій [3, С.33].

В 2019 році уряд України схвалив «Стратегію розвитку сфери інноваційної діяльності до 2030 року». Розробниками проекту «Стратегії інноваційного розвитку» став МОН України, до обговорення залучались громадські активісти. В документі, крім Інноваційного табло Європейського Союзу, представлені також інші світові рейтингові показники. Так, «конкурентна позиція України достатньо є нестійкою. Згідно даних Всесвітнього економічного форуму (Звіт про глобальну конкурентоспроможність 2017—2018 років), Україна зайняла 81 місце в рейтингу 137 держав. Агентство Bloomberg, в свою чергу, в 2018 році представило індекс інноваційного розвитку, згідно якого наша країна знаходиться на 53 місці серед 60 держав, що їх аналізували. Згідно інформації Глобального індексу інновацій (Global Innovation Index), Україна у 2018 році зайняла в рейтингу 43 місце, що є нашим найкращим результатом за останні 7 років» [31].

Серед тенденцій України, що відмічені в Стратегії є наступне: «в Україні відбувається поступова деградація інноваційного потенціалу: за даними Державного комітету статистики, кількість дослідників в Україні (які є рушієм інновацій) швидко зменшується (із 133 744 осіб у 2010 році до 59 392 у 2017), наукоємність ВВП (частка витрат на наукові дослідження та науково-технічні та експериментальні розробки в структурі ВВП) у 2017 році становила 0,45%, динаміка чисельності підприємств, що запроваджують інновації, від’ємна» [31]

З огляду на це, поняття інновацій набуває надзвичайно актуального значення

в діяльності підприємств.

Саме через призму економічних теорій, показників зростання, а головне - завдяки потреби у значних капіталовкладеннях, інновації часто розглядають як характеристику високорозвинених країн. Країни-лідери інновацій сьогодні можуть похизуватись потужними підприємствами з розвинутою науково-технічною базою, залучення університетів та R&D центри до розробки інновацій, дослідницькими програмами. В наш час поступово відбувається розширення перш за все дослідницького поля щодо інновацій, вплив інновацій можна бачити також і не у «високотехнологічних» сферах, а й і у країнах, які вкладають у розвиток достатньо стримано. Також термін «інноваційних» почали використовувати не лише до нових продуктів чи процесів, але і до нових методів. Активно сьогодні використовують визначення «організаційні інновації» - нові бізнес-моделі та практики управління, що можуть здійснювати не менший вплив, ніж запровадження інноваційних матеріалів чи революційних ресурсів [9].

Перейдемо до сутності поняття інновацій.

Здатність до інновацій є центральною темою дослідження для науковців, які вже понад 80 років визначають, пояснюють та вимірюють інновації у багатьох їх формах. Паралельно з визначенням інновації, розумінням цілей та результатів інноваційної діяльності, важливості та необхідності такої діяльності, дослідники розробили її типологію.

Поняття інновацій, інноваційного розвитку підприємств сьогодні виступають предметом дослідження широкого кола науковців. Так, ними досліджуються аспекти інновацій та підходів у трактуванні суті, розвитку підприємств із залученням нововведень в різні сфери їх функціонування, тощо.

Методологічні основи щодо формування терміну інновації закладені в наукових працях широкого зарубіжних вчених, зокрема Й. Шумпетера, Б. Твісса, Ф. Бетса, М. Портера, Б. Санто та ін. Серед вітчизняних науковців можемо назвати Скрипко Т., Д. М. Черваньова та Л. І. Нейкову, С. Іл'єнкова, Р. Фатхутдінова, П. Микитюк та багатьох інших (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Трактування терміну

Автор(и) / Джерело	Трактування терміну «інновація»
1	2
Шумпетер Й. [55]	Нова науково-організаційна комбінація виробничих факторів, створена підприємницьким духом. Він вважав інноваціями як нові продукти та технології, так і застосування нових способів комерційного використання, освоєння нових ринків збуту і джерел сировини, зміни галузевої структури, укрупнення фірми
Твісс Б. [59]	Процес, у якому винахід або ідея набуває економічного змісту
Бетс Ф. [58]	Уведення новацій і нововведень різного ступеня новизни і радіусу дії у вигляді продуктів, технологій, ринків, галузей господарств, сфер застосування
М. Портер [62]	Це можливість здобуття конкурентних переваг. Інновації виявляються в новому дизайні продукту, у новому процесі виробництва, у новому підході до маркетингу, у новій методиці підвищення кваліфікації працівників
Фатхундинов Р. [50]	Це кінцевий результат впровадження новації з метою зміни об'єкта управління і отримання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного або іншого ефекту
Скрипко Т. [43]	Процес розробки, впровадження, експлуатації виробничо-економічного та соціально-організаційного потенціалу, який покладений в основу новації
Черваньов Д. та Нейкова Л. [45]	Процес доведення наукової ідеї чи технічного винаходу до стадії практичного використання, що приносить дохід
Ільєнкова С. [8]	Це кінцевий результат інноваційної діяльності, втілений у вигляді нового або удосконаленого продукту, який впроваджений на ринку, нового чи вдосконаленого технологічного процесу, що використовується в практичній діяльності, або в новому підході до соціальних послуг.
Антонюк Л., Савчук В., Поручник А. [2]	Це нове явище, новаторство або зміна, що привноситься у власну діяльність з метою підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому і на зовнішньому ринках
Закон України «Про інноваційну діяльність» [30]	Новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери

Уперше цей термін застосував австрійський економіст Й. А. Шумпетер, хоча сутність даного поняття розглядали його попередники, серед яких провідний український економіст М. Туган-Барановський, його учень та послідовник, М. Кондратьєв [17, С.192].

Здійснений аналіз наукових джерел дозволив визначити існування різних точок зору стосовно терміну «інновація». Так, виділено наступні підходи:

- статичний, згідно якого інновація виступає в ролі продукту та є результатом інноваційного процесу у вигляді нової техніки (продукції), технології, нового методу, що запроваджується;

- динамічний, згідно якого інновація є процесом, коли в динаміці розглядається процес (зокрема, дослідження, проектування, розроблення, організацію виробництва, комерціалізація і поширення нових виробів, технологій або принципів в заміні існуючих) [27, С.59]

Інновація – це ступінь створення цінності для клієнтів, яка перетворює нові знання та технології в прибуткові продукти та послуги для національного та глобального ринків. Інновація передбачає широкий спектр заходів для підвищення ефективності фірми, включаючи впровадження нового або значно покращеного продукту, послуги, процесу розподілу, процесу виробництва, маркетингу або організаційного методу.

Існує також наступне визначення: «Інновація - це нововведення, комплексний процес створення, розповсюдження і використання нововведень (нового практичного засобу) для задоволення людських потреб, які змінюються під впливом розвитку суспільства» [17, С.192].

Цікавим є погляд, що інновація складається з ключових компонентів: креативність, стратегія, реалізація, прибутковість. Креативність – це вміння генерувати нові ідеї. Стратегія - визначення новизни та користі від ідеї з позиції розвитку підприємства. Реалізація в свою чергу - перехід від ідеї безпосередньо до реалізації через конкретні продукти і послуги [27, С.59].

Щоб зрозуміти складність визначення інновації, ми спочатку розглянемо причини впровадження інновацій:

- виготовляти нові продукти чи послуги з довгостроковим потенціалом прибуткового зростання;
- створення довгострокових прибуткових поліпшень існуючих продуктів і послуг;
- створення наукових знань, які можуть призвести до нових можливостей, кращих способів ведення бізнесу (тобто вдосконалення процесів і бізнес-моделей) або покращення способів вирішення проблем.

Основними функціями інновацій в такому випадку необхідно вважати: інтелектуально-інформаційну, техніко-технологічну, інвестиційну, конкурентну.

У літературі найчастіше виділяють три причини запровадження інновацій:

- виробляти нові продукти чи послуги для нарощення прибутковості;
- забезпечувати вигідні вдосконалення існуючих продуктів і послуг;
- створювати наукові знання, які можуть призвести до нових можливостей або вирішення наявних проблем.

Здатність до інновацій є центральною та довготривалою темою дослідження для науковців, які вже понад 80 років визначають, пояснюють та вимірюють інновації у багатьох їх формах. Паралельно з визначенням інновації, розумінням цілей та результатів інноваційної діяльності, важливості та необхідності такої діяльності дослідники вникли в її типологію. Один із поглядів на класифікацію, що заслуговує на нашу увагу, наведений в таблиці 1.2

Радикальні інновації з'являються, наприклад, внаслідок реконфігурації технологій.

Радикальні інновації характеризуються пошуком, відкриттям, експериментуванням і прийняттям ризику. Отриманий продукт може бути:

- новим для компанії,
- новим на національному ринку,
- новинкою на міжнародному ринку.

Поступові інновації можуть бути досягнуті шляхом застосування додаткових технологій або повної заміни виробничих ресурсів, можливо застосування аналогічних ресурсів (наприклад, дешевших за ціною).

Таблиця 1.2 - Класифікація інновацій [5, С.22-23]

Класифікація за ознаками	Назва інновації	Відповідний англomовний термін	Суть інновації
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
За ефективністю	Радикальні / проривні / розривні / підривні / революційні	Radical / breakthrough / discontinuous / disruptive / revolutionary	Руйнування існуючих ринків, принципово нові продукти чи послуги
	Трансформаційні / архітектурні / виробничі	Transformational / architectural / manufacturing	Використання нової технології, що представляє принциповий відхід від традиційних систем виробництва та призводить до створення нових зв'язків, користувачів та ринків
	Інновації, що підтримують або поліпшують / продуктивність покращувальні	Sustaining or performance-innovation / improving	Заміна старих продуктів новими, більш сучасними версіями
	Поступові / регулярні / модифіковані	Incremental / regular / modification	Незначні зміни існуючого асортименту продукції, технологій і систем управління з метою їх вдосконалення
	Псевдоінновації	Pseudo-innovations	Проводяться для задоволення вимог покупців продукції, при цьому істотно не змінюється ні якість продукції, ні технологічний процес для часткового поліпшення технологій, що відмирають

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
За типом змін	Інновації бізнес-моделі управлінські	Business model innovation / paradigm innovation	Створення або переосмислення моделі бізнесу
	Інновації мереж	Networking innovation	Співпраця з використанням того, що можуть запропонувати інші підприємства, в тому числі технології, канали, бренди, процеси та пропозиції
	Включення до процесу споживачів	Enabling process innovation	Тактика, яка використовується для залучення користувачів до процесу створення інновації
	Інновації основного процесу	Core process innovation	Застосування нових технологій (інновації технологічного характеру)
	Інновації продуктивності продукту	Product performance innovation	Поліпшення якості та зменшення вартості продукту
	Інновації системи продукту	Product system innovation	Створення додаткових продуктів та послуг для заохочення покупця
	Інновації сервісу	Service innovation	Новий або значно покращений сервіс, нові пропозиції щодо гарантії та доставки
	Інновації каналу	Channel innovation	Запровадження систем, які дозволяють клієнтам купувати запитувані товари чи послуги з найбільшою зручністю та з мінімальними витратами

Кінець таблиці 1.2

1	2	3	4
Нові типи інновацій	Інновації бренду	Brand innovation	Створення брендів, які стають пізнаваними та незабутніми для клієнтів
	Інновації клієнтського досвіду	Customer experience innovation	Використання зворотного зв'язку з покупцем
	Структурні інновації	Structure innovation	Оптимальне використання людського активу, їх можливостей та талантів
	Інновації моделі прибутку	Profit model innovation	Визначення реальних потреб цільового ринку, знаходження потенціалу для нових можливостей одержання прибутку
	Екологічні інновації	Eco-innovation	Отримання продуктів та процесів, що сприяють сталому розвитку
	Скромні інновації	Frugal innovation	Розроблення стратегії низької вартості, спрямовані на те, щоб унеможливити витрати
	Інновації блакитного океану	Blue ocean innovation	Створені шляхом розширення або реконструкції існуючих меж промисловості
	Інновації червоного океану	Red ocean innovation	Розвиток компанії у висококонкурентному середовищі через відсутність значущих відмінностей свого продукту від продукту конкурентів
	Відкриті інновації/ краудсорсінг	Open innovation / crowdsourcing	Організація дає іншим доступ до свого інтелектуального пулу
	Досвідні інновації	Experience innovation	Залучення споживачів для створення досвіду
	Ринкова інновація Ніші	Niche market innovation	Доведена і створена технологія вдосконалюється та змінюється таким чином, що вона отримує здатність підтримувати новий маркетинговий поштовх
	Органічні інновації	Organic innovations	Пов'язані з більш раціональним використанням власних ресурсів

Це оновлення, підвищення ефективності та модифікація існуючого продукту, послуг і методів, що впливає або на бізнес-процес, або на технологію компанії, або на те й інше, і залишається в межах існуючого ринку та технології чи процесів організації.

Закрита інновація заснована на передумові, що успішна інновація вимагає контролю. Зокрема, компанія повинна контролювати генерацію власних ідей, а також виробництво, маркетинг, розподіл, обслуговування, фінансування та підтримку. Відкриті інновації стверджують, що компанії не можуть повністю покладатися на власні дослідження, а повинні залучати ідеї поза фірмою, включаючи споживачів, конкуруючі компанії, академічні установи, ліцензування та спільні підприємства. Кордони між фірмою та її середовищем тепер проникні.

Не залежно від типу інновацій, що плануються бути запровадженими на підприємстві, важливим для підприємств є дотримання критеріїв здатності до інновацій та їх ефективного здійснення.

Критеріями здатності до інновацій можна вважати:

- наявність технологій, здатних забезпечити інновацію;
- наявність каналів маркетингу та розподілу;
- можливість інновації до реалізації існуючим відділом продажів;
- сприйняття інновації наявною базою клієнтів;
- відповідність філософії компанії, цілям та стратегічним планам;
- можливість виготовлення силами поточних виробничих потужностей.

Переходимо до підходів до оцінки інновацій.

1.2 Типові підходи до оцінки інновацій

В ринкових умовах вимоги до економічних вимірів прийняття інноваційних рішень значно підвищуються, оскільки фінансуватися таких рішень можливе лише після обґрунтованої оцінки кожного з ймовірних варіантів [35, С.55]. Тому,

важливість оцінки інноваційних проектів передбачає обґрунтування показників інноваційного проекту, аналіз можливостей та загроз підприємства відносно реалізації інноваційних проектів.

Інноваційні проекти мають високий ступінь ризику через непередбачуваність ринків, нестабільну економічну кон'юнктуру та сильний вплив на людський фактор, що може змусити організацію змінити спосіб ведення бізнесу. Менеджерам інноваційних проектів може знадобитися інший набір навичок, ніж традиційні менеджери проектів.

Неправильний підхід до оцінки може покарати, а не винагородити тих, хто намагається бути інноваційним або амбітним, і таким чином гальмує спроби чогось нового. Навпаки, правильний підхід до оцінювання може стати чудовою підтримкою, наприклад, у визначенні навчання та сприяти інноваційному процесу.

Загальна практика зарубіжних підприємств - з'ясовувати очікувану віддачу від суми, яку вони інвестують. Прогнозовані грошові потоки та звіти про прибутки та збитки готуються для оцінки здатності інноваційного проекту. Що стосується початку підприємницької діяльності, придбання новітнього обладнання, проектування та розробки нових продуктів, а також науково-дослідницьких проектів, готуються кілька проектів, і далі, залежно від типу підприємства, яке здійснює діяльність, для оцінки інвестицій застосовується одна з таких концепцій, як аналіз витрат і вигод, альтернативна вартість, калькуляція витрат на основі діяльності та бюджетування капіталу. Розглянемо коротко сутність кожної із них:

1. Аналіз витрат і вигод - враховуються всі передбачувані витрати та видатки, знаходиться кінцевий арифметичний результат.

2. Альтернативна вартість. Такі ресурси, як земля, гроші, час та інші активи, можна використовувати альтернативним способом. Будь-яка дія, вибір або рішення для досягнення чогось іншого мають альтернативні витрати. Задача управлінця – проаналізувати варіанти та вибрати найбільш вигідний.

3. Калькуляція витрат на основі діяльності. Це методологія калькулювання витрат, яка визначає діяльність, оцінює вартість кожного виду діяльності за ресурсами для всіх продуктів і послуг відповідно до фактичного споживання.

4. Бюджетування капіталу. Це метод капітального бюджетування використовується для визначення того, чи варто підприємству здійснювати довгострокові інвестиції в нову техніку, заміну обладнання, розробку та розробку нових продуктів, а також проекти дослідницьких розробок, чи ні.

Вартість грошей у часі має важливе значення для прийняття рішення про капітальний бюджет. Це дозволяє бізнес-підприємствам коригувати грошові потоки з плином часу. Цей процес відомий як дисконтування, приведення до теперішньої вартості і дозволяє порівнювати кошти, отриманим сьогодні та ресурси, які будуть отримані пізніше.

Існує кілька загальних підходів до оцінки, включаючи якісний, кількісний та комбінацію цих двох (таблиця 1.3)

Таблиця 1.3 - Методи оцінки вигод [62]

Метод	Акцент	Індикатори
Кількісні підходи	Успіх проекту	Час і вартість, ключові показники ефективності (KPI)
Якісні підходи	Досвід споживача	Опитування користувачів і експертів
Поєднання кількісного та якісного підходів	Оцінка продуктивності	Час, капітальні витрати, експлуатаційні витрати, продуктивність, ефективність, використання енергії, економічні коефіцієнти (ROI, NPV), бенчмаркінг, дохід

Кількісні підходи: використовуються, коли вигоди можна оцінити кількісно та за деякими показниками, такими як час, вартість і дохід можна використовувати як критерії оцінки.

Якісні підходи: коли є цінні вигоди, які важко виміряти; найкращий спосіб оцінити їх — опитування клієнтів, клієнтів і користувачів. Наприклад, точки зору експертів і практиків можуть бути прийняті як основа для оцінки. Опитування клієнтського досвіду — це програма такого роду, яка носить якісний характер

Поєднання кількісного та якісного підходів: іноді є кілька аспектів проектів, які можна оцінити кількісно, а деякі з них можна оцінити лише якісно. Така оцінка

може призвести до більш надійних результатів, якщо буде зосереджено на повному аналізі витрат на життя. Цей метод можна використовувати для вимірювання продуктивності. За цим методом зазвичай оцінюють час, капітальні витрати, експлуатаційні витрати, продуктивність, ефективність та енергоспоживання.

З точки зору економічної та фінансової оцінки існує кілька методів, які можна використовувати в різних ситуаціях на основі передбачуваної точності, доступного часу, інформації та типів проектів. Деякі з цих методів включають аналіз витрат і вигод, фінансовий аналіз, аналіз економічної ефективності та аналіз соціального впливу [12]. Для фінансового аналізу можуть використовуватися різні показники, такі як чиста поточна вартість (NPV), чиста поточна вартість (NPC), внутрішня норма прибутку (IRR), коефіцієнт витрат на вигоду (BCR) тощо.

Отже, класичними показниками оцінки інвестицій в інновації вважаються чиста приведена вартість (Net Present Value), внутрішня норма рентабельності (Internal Rate of Return), індекс прибутковості (Profitability Index), період окупності (Pay Back Period), різноманітні показники рентабельності. Перераховані нами методи відносяться до методів дисконтування та методів, що не враховують вартість в часі. За допомогою ставки дисконтування, відбувається корегування ризику, пов'язаного з інвестуванням та освоєнням інновацій.

Наведемо методику розрахунку показників нижче.

Чиста приведена вартість (NPV) розраховується згідно формули:

$$NPV = \sum_{i=1}^N (CF_i^+ - CF_i^-) \times \frac{1}{(1 + R)^i}, \quad (1.1)$$

де CF_i^+ – прибуток від реалізації проекту i -го періоду;

CF_i^- – витрати i -го періоду;

R – розрахункова ставка дисконтування;

N – кількість років.

Проект вважають ефективним, якщо, як мінімум $NPV > 0$.

Внутрішня норма рентабельності – IRR (Internal Rate of Return) – це така ставка дисконтування, за якої немає ані прибутків, ані збитків, тобто, надходження та витрати коштів мають рівну приведену вартість.

Індекс прибутковості може бути розрахований різними способами. Він показує відношення теперішніх вартостей грошових надходжень до вкладених інвестицій та розраховується наступним чином:

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^N \frac{CF_i^+}{(1+R)^i}}{\sum_{i=1}^N \frac{CF_i^-}{(1+R)^i}} \quad (1.2)$$

PI висвітлює прибутковість проекту на одиницю вкладених інвестицій. У випадку, коли індекс прибутковості більше одиниці – проект має позитивним чистим дисконтованим доходом.

Строк окупності інноваційного проекту (PBP) - це час, який буде витрачено на повернення витрат на його запровадження (років та/або місяців).

$$PBP = \frac{\sum_{i=1}^N CF_i^-}{\sum_{i=1}^N CF_i^+} \quad (1.3)$$

Якщо при знаходженні періоду окупності використовують дисконтовані значення показників, то його називають «дисконтованим». Інновації часто мають довгостроковий характер. Може пройти деякий час, а іноді й багато років, перш ніж цінність деяких інновацій стане очевидною. І зміна рідко буває поступовою чи лінійною. Часто може настати переломний момент, коли від того, що здається, нічого немає, до великого успіху. Це також має глибокі наслідки для оцінки.

На жаль, інноваційними проектами не можна ефективно керувати, використовуючи традиційну філософію управління проектами, яку ми навчаємо на курсах з управління проектами.

Інновації відрізняються від галузі до галузі, і навіть компанії в одній галузі не можуть дійти згоди щодо того, як має працювати управління інноваційними проектами. Частково розбіжності пов'язані з тим, що існує кілька форм інновацій, кожна з яких має різні характеристики та, можливо, вимагає різних інструментів.

1.2 Особливості інновацій та управління ними в методичні галузі

Слід розуміти, що результати інноваційної діяльності в сфері медицини - це розвиток медичних технологій, новітні дослідження та передовий досвід, метою якої є отримання абсолютно нових концепцій якості для проведення реабілітації, лікування, новітні методи управління процесами, а також отримання нових медичних продуктів, технологій чи послуг із конкурентними перевагами.

Інноваційний розвиток медичної сфери слід охарактеризувати як нову модель, засновану на інноваційній організації та наданні доступної медичної допомоги, яка характеризується інноваційними стратегічними рішеннями на всіх рівнях національної економіки.

Інноваційний процес у сфері охорони здоров'я являє собою серію послідовних подій, за допомогою яких інновація перетворюється з ідеї на конкретний продукт (технологію чи послугу) та запроваджується в практичне застосування для досягнення загальних медичних цілей. Інновація пов'язана не тільки з наданням медичних послуг, але й з організацією командної роботи, тому управлінські процеси потребують реструктуризації.

Особливості запровадження елементів інноваційного управління в сфері охорони здоров'я піддаються розгляду широким колом науковців, серед яких А. Абрамешин, Ю. Анісімов, В. Баранчєєв, І. Борисенко, А. Бронштейн, В. Воронін, А. Вялков, Н. Герасименко, Б. Герасимов, П. Друкер, В. Жаріков, С. Ільдеменов, Ф. Кадиров, В. Московцев, Ю. Саліков, Л. Слесарєв, В. Шевський, Й. Шумпетер, Л. Якобсон та багато ін.

Властивості та форми інноваційної діяльності наведені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Властивості та форми інноваційної діяльності у сфері охорони здоров'я

Критерії	Характеристика властивостей і форм інноваційної діяльності у сфері охорони здоров'я
1	2
Основні властивості здійснення інноваційної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> - основний предмет діяльності полягає в організації та здійсненні робіт з доведення НДДКР, результатів інтелектуальної діяльності у сфері охорони здоров'я до стану практичного використання, їх комерціалізація та впровадження у виробництво й соціальну сферу; - другорядним видом діяльності є інвестиційна діяльність, оскільки необхідною умовою розроблення та реалізації нових результатів інтелектуальної діяльності є фінансування реалізації інноваційного проекту у сфері охорони здоров'я з їх впровадження та використання, інвестування грошових коштів у нематеріальні об'єкти; - об'єктом є нематеріальні блага - результати інтелектуальної діяльності (результати НДДКР), які впроваджуються як інновації у сфері охорони здоров'я; - один із результатів її здійснення полягає у підвищенні конкурентоспроможності суб'єктів господарювання та інновацій у сфері охорони здоров'я; - наслідком здійснення інноваційної діяльності у сфері охорони здоров'я є позитивні соціально-економічні зрушення, підвищення якості охорони здоров'я, життя населення
Форми здійснення інноваційної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> - державне (комунальне) здійснення інноваційної діяльності у сфері охорони здоров'я, що здійснюється органами державної влади або органами місцевого самоврядування за рахунок бюджетних коштів та інших коштів відповідно до закону; - комерційне здійснення інноваційної діяльності у сфері охорони здоров'я, що здійснюється суб'єктами господарювання за рахунок власних або позичкових коштів з метою розвитку бази підприємництва; - соціальне здійснення інноваційної діяльності у сфері охорони здоров'я, що здійснюється в об'єкти соціальної сфери та інших невиробничих сфер; - іноземне здійснення інноваційної діяльності у сфері охорони здоров'я, що здійснюється іноземними юридичними особами або іноземцями, а також іншими державами; - спільне здійснення інноваційної діяльності у сфері охорони здоров'я, що здійснюється суб'єктами України разом з іноземними юридичними особами чи іноземцями

Трансформація економічних основ інноваційного розвитку лікувально-оздоровчих закладів має бути спрямована на формування чіткого фінансово-економічного механізму цільового накопичення та цільового використання коштів, повну реалізацію прав громадян на охорону здоров'я, медичне обслуговування, медичне страхування, передбачене Конституцією.

В медицині під інноваціями розуміють цілеспрямовані перетворення, у т. ч. в її організаційній структурі організацій та їх економічному механізмі, направлені на підвищення ефекту від використання ресурсів, поліпшення характеристик якості надання послуг та, поряд з іншим, найбільше повне задоволення потреби населення в якісному медичному обслуговуванні. З такою метою необхідним є вирішення наступних завдань:

- формування комплексної концепції, та разом із нею стратегії інноваційного розвитку на всіх рівнях керування;
- розробка новітнього організаційно-економічного механізму в медичній сфері;
- вдосконалення регламентуючої нормативно-правової бази з питань інноваційного розвитку підприємств медичної сфери, в тому числі відносно наукового забезпечення даного процесу;
- розробки (та удосконалення) інноваційної інфраструктури медичних підприємств та ефективне керування наявним майновим комплексом;
- розробка регіональної інноваційної системи охорони здоров'я, направленої на реалізацію та підтримку стратегічних національних пріоритетів України та її регіонів, тощо.

Функціонування підприємств медичної сфери необхідно організувати з орієнтацією на розвиток інновацій, удосконалення вже діючих бізнес-процесів, підтримку створення нових проектів в сфері охорони здоров'я та медицині, застосування інструментів (теоретичних та практичних основ) проектного управління (рисунок 1.1).

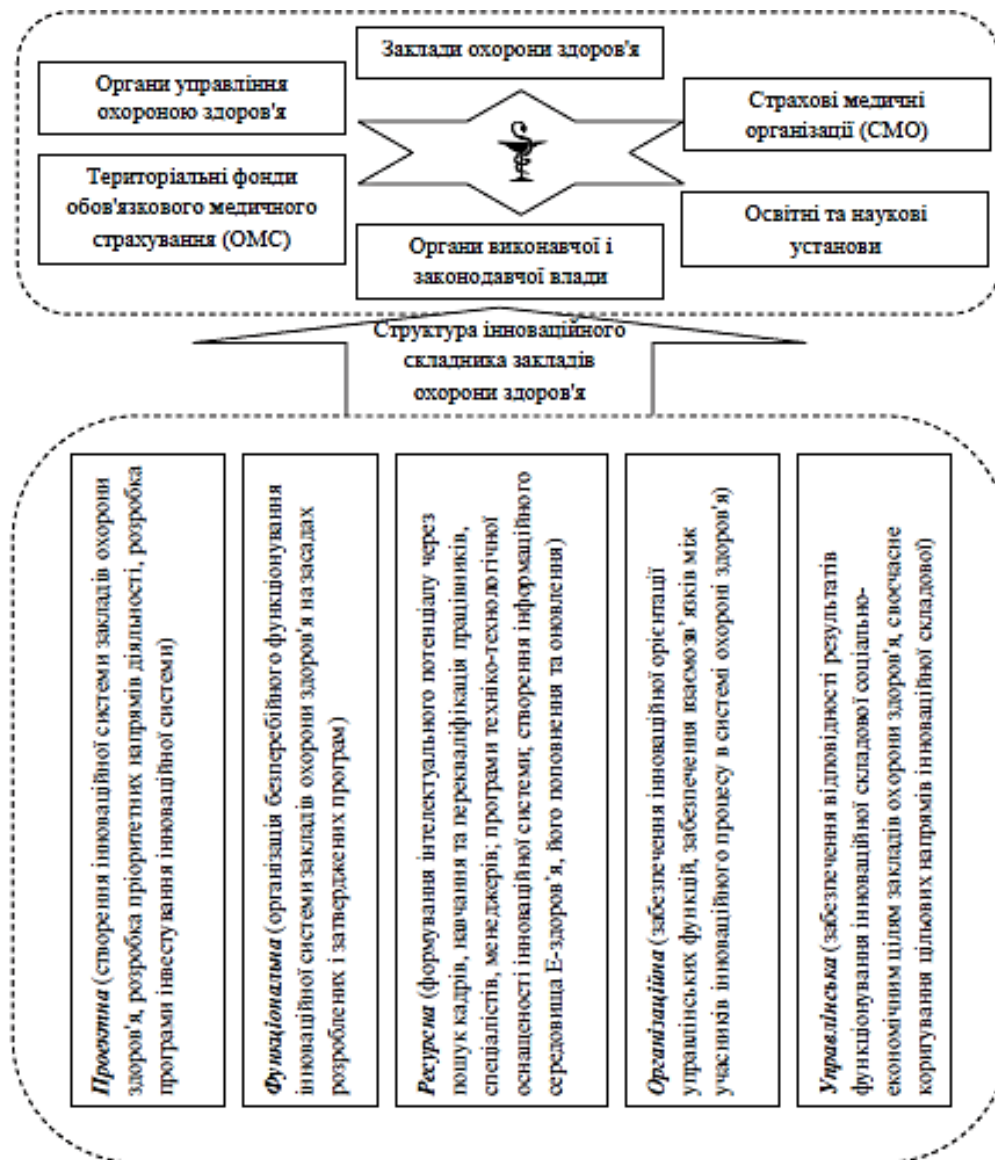


Рисунок 1.1 - Схема моделі взаємодії партисипантів інноваційного процесу

Важливим у такому випадку є вирішення проблем кадрового забезпечення задля запровадження інноваційної політики та нарощення результативності використання інноваційного потенціалу підприємств медичної сфери. Напрями розвитку інновацій та інноваційної діяльності зображено на рисунку 1.2.

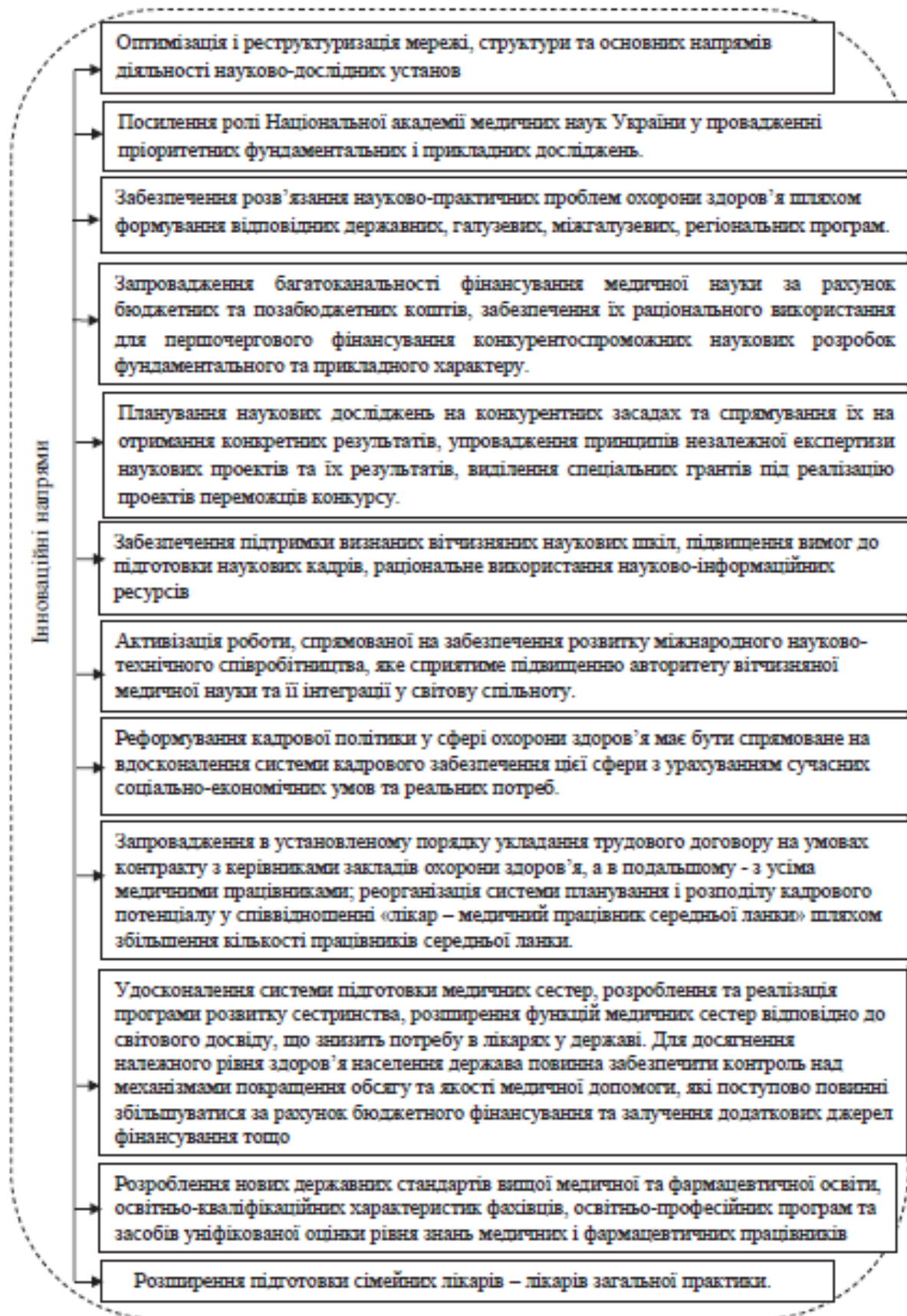


Рисунок 1.2 - Інноваційні напрями розвитку та інновацій в управлінні закладами сфери охорони здоров'я

Інноваційний процес в сфері охорони здоров'я є гарантією ефективного функціонування закладів даного напрямку, швидкого досягнення цілей, забезпечення своєчасної та повної, якісної допомоги пацієнтам. Інноваційний процес потребує застосування підприємствами медичного сектору процесно-орієнтованого підходу. Це дозволить не лише подолати ряд поточних проблем, а й відкрити нові горизонти та перспективи.

Висновок до розділу 1

В першому розділі дипломної роботи магістра нами розглянуто сутність та поняття інновацій, характерні риси інновацій в сфері закладів охорони здоров'я, розглянуто типи оцінки інновацій на підприємствах. Нами підкреслено критеріями здатності до інновацій, такі як: наявність технологій, здатних забезпечити інновацію; наявність каналів маркетингу та розподілу; можливість інновації до реалізації існуючим відділом продажів; сприйняття інновації наявною базою клієнтів; відповідність філософії компанії, цілям та стратегічним планам; можливість виготовлення силами поточних виробничих потужностей.

2. ХАРАКТЕРИСТИКА КП КП «ХМЕЛЬНИЦЬКА МІСЬКА ЛІКАРНЯ» ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1 Загальна характеристика Комунального підприємства «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради

Відповідно до рішення тридцять четвертої сесії Хмельницької міської ради від 09.10.2019 №25 «Про припинення Хмельницької міської лікарні шляхом перетворення в комунальне підприємство «Хмельницька міська лікарня» було утворене відповідне КП.

Комунальне підприємство «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради (скорочено КП «ХМЛ») - це заклад охорони здоров'я, комунальне унітарне некомерційне підприємство з надання спеціалізованої медичної допомоги дорослому населенню міста Хмельницького відповідно до вторинного рівня у спеціалізованих відділеннях, згідно законодавства України, його Статуту. Заклад покликаний вживати заходи з профілактики захворювань а також підтримки здоров'я дорослого населення міста.

Форма власності - державна / власність територіальних громад.

Код за КВЕД - 86.10 «Діяльність лікарняних закладів».

Згідно рішення міської ради, Хмельницька міська лікарня була перетворена в КП «Хмельницька міська лікарня». Саме територіальна громада міста Хмельницького в особі Хмельницької міської ради вважається засновником КП «ХМЛ».

Місцезнаходження підприємства - м. Хмельницький, пров. Проскурівський, буд. 1

КП «ХМЛ» є юридичною особою публічного права, із правами та обов'язками, набутими в день його реєстрації. КП включене до складу неприбуткових, таким і зареєстроване.

Уповноваженим органом управління, який виконує відповідні функції, є Управління охорони здоров'я Хмельницької міської ради.

КП «ХМЛ», як вже зазначалось, є некомерційним підприємством, завданням якого є виконання медичних, соціальних та інших функцій без отримання прибутку. У зв'язку із цим, діяльність підприємства регламентується фінансовим планом та планом використання бюджетних коштів.

Протягом I півріччя 2020 року КП «Хмельницький медичний центр спеціалізованої, паліативної та хоспісної допомоги» було приєднано до КП «Хмельницька міська лікарня», на базі якої буде створено відділення паліативної та хоспісної допомоги. У структурі КП «Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр» було створено відділення відновного лікування для надання амбулаторної медичної реабілітації пацієнтам при захворюваннях у підгострому та відновному періодах.

В структурі закладу виділені наступні відділення: відділення анестезіології з ліжками для інтенсивної терапії (006); відділення гнійної хірургії (020); відділення лапароскопічних та малоінвазивних втручань (021); відділення переливання крові (023); відділення ультразвукової діагностики (029); гастроентерологічне відділення (011); гінекологічне відділення (007); ендокринологічне відділення (022); інформаційно-аналітичний відділ (031); кабінет ендоскопічних досліджень (028); кабінет мануальної терапії (036); кабінет МРТ (038); кабінет по медичному огляду водіїв (037); кабінет рефлексотерапії (033); кабінет функціональної діагностики (027); кардіологічне відділення з ліжками для хворих на інфаркт міокарда (008); клініко-діагностична лабораторія (024); неврологічне відділення №1 для хворих з порушенням кровообігу (009); неврологічне відділення №2 (010); операційний блок (004); отоларингологічне відділення (012); приймальне відділення (005); пульмонологічне відділення (013); ревматологічне відділення (014); рентгенологічне відділення з кабінетом магнітно-резонансної томографії (МРТ) (026); стоматологічний кабінет (034); терапевтичне відділення №1 (015); терапевтичне відділення №2 (016); травматологічне відділення (017); травматологічний пункт (032); урологічне відділення (018); фізіотерапевтичне

відділення (025); хірургічне відділення № 1 (019); центр діабетичної стопи (030); централізована стерилізаційна (035).

Потужність Хмельницької міської лікарні становить 760 ліжок, що структуровані наступним чином: хірургічний профіль – 168 ліжок; терапевтичний профіль - 219 ліжок; інфекційний профіль - 150 ліжок; хоспісні - 85 ліжок; медична реабілітація - 10 ліжок; інші ліжка (отоларингологічні, гінекологічні, неврологічні) - 128 ліжок. Ліжка інтенсивної терапії складають майже 1,6% в загальній структурі (12 ліжок).

Амбулаторна допомога надається в травматологічному пункті лікарні, що розрахований на обслуговування 50 хворих на день. У відділенні гемодіалізу екстракорпорального в амбулаторних умовах розміщено 10 апаратів.

До складу КП «ХМЛ» входять дві лабораторії - кожклініко - діагностична та бактеріологічна, працює рентгенологічний кабінет, стерилізаційна, харчоблок.

Організація виробництва продукції, робіт та послуг здійснюється самостійно, а для закупівель товарів, робіт чи послуг користується процедурами, визначеними чинним законодавством.

В процесі здійснення своєї діяльності, КП «ХМЛ» керується базовими нормативними документами, зокрема, Конституцією України, Господарським та Цивільним Кодексами України, законами України, постановами ВРУ, актами Президента України та КМУ, наказами та інструкціями Міністерства охорони здоров'я, нормативними актами Національної служби здоров'я, загальнообов'язковими нормативними актами інших центральних органів виконавчої влади, рішеннями Хмельницької міської ради та її виконавчого комітету, наказами Уповноваженого органу управління, тощо.

КП «ХМЛ» має у власності комунальне майно, що отримане від Хмельницької міської ради на правах оперативного управління та знаходиться у володінні територіальної громади міста Хмельницького.

Майно «Хмельницької міської лікарні» складається з необоротних та оборотних активів підприємства, основних засобів та грошових ресурсів, може

включати інші цінності, передані Засновником. Вартість активів відображається в балансі.

Джерелами формування майна КП «ХМЛ» (згідно Статуту), можуть бути:

- комунальні;
- кошти з державного бюджету України та місцевого бюджету міста Хмельницького;
- власні засоби (від здачі в оренду майна, закріпленого на праві оперативного управління; одержані від реалізації продукції, робіт та послуг);
- так звані цільові кошти;
- засоби, отримані за договорами з центральним органом виконавчої влади;
- майно, що отримано на безоплатній основі або як безповоротна фінансова допомога, пожертвування, кошти на виконання програм соціально-економічного розвитку регіону, програм розвитку медичної галузі, тощо;
- інші джерела ресурсів, не заборонені законодавством України.

Статутний капітал КП, відповідно до його Статуту, затвердженого рішенням сесії міської Ради від 9 жовтня 2019 року №25, становить 602647073,17 грн.

Комунальне підприємство «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради має самостійний баланс, власні банківські рахунки, круглу печатку із найменуванням організації, штампи, а також бланки з реквізитами КП. На підприємстві здійснюється бухгалтерський облік згідно з законодавством України, ведеться фінансова та статистична звітність, сплата податкових та інших обов'язкових платежів здійснюється відповідно до чинного законодавства України та у визначені строки в повному обсязі. Відповідальність за додержання порядку ведення і достовірність обліку та статистичної і бухгалтерської звітності, покладена на директора комунального підприємства та головного бухгалтера.

Підприємство має право самостійно визначати власну організаційну структуру, регулювати чисельність працівників та затверджувати власний штатний розпис.

В рамках ліцензії на медичну практику, лікарня надає перелік методичних послуг, що дозволені органом ліцензування. Станом на 03.08.21 підприємство мало 14 відповідних ліцензій.

В той же час, згідно Статуту КП, самостійний розподіл отриманих доходів (прибутків) або їх частин, між Засновником та працівниками (за винятком заробітної платні та нарахування єдиного соціального внеску), забороняється.

Використання доходів Хмельницької міської лікарні можливе лише в цілях фінансування видатків по утриманню підприємства, реалізації його мети, цілей та завдань, напрямків діяльності, регламентованих Статутом.

КП «ХМЛ» має право планувати, організовувати і здійснювати власну діяльність, визначати напрямки та сфери розвитку, укладати господарські угоди з підприємствами, установами, організаціями, фізичними особами. Можливою є співпраця з іноземними організаціями.

Підприємство також має право на власне будівництво, реконструкцію, капітальний та поточний ремонт основних фондів закладу, керуючись нормами законодавства.

До інших прав Комунального підприємства, не згаданих раніше, можна віднести: співпрацювати з лікувально-профілактичними закладами первинного, вторинного та третинного рівнів, науковими установами; надання консультативної допомоги з питань спеціалістам інших закладів охорони здоров'я на їх запит; здійснювати міжнародну діяльність, тощо.

В рамках виконання законодавства, КП «ХМЛ» створює умови для високопродуктивної праці, слідкує за дотриманням правил та норм праці, техніки безпеки, соціального страхування. Тому, обов'язком керівництва є розробка ефективної кадрової політики, здійснення контролю за підвищенням кваліфікації працівників.

Переходимо до управління лікарнею.

Управління даним комунальним підприємством здійснюється на основі його Статуту, при поєднанні прав Засновника (територіальної громади міста

Хмельницького в особі Хмельницької міської ради), Уповноваженого органу управління та керівника.

Керівника Комунального підприємства «Хмельницька міська лікарня», його директора, призначають на посаду на конкурсній основі через підписання з ним контракту (терміном від трьох до п'яти років).

Функціями засновника КП «ХМЛ» є наступні:

- затвердження статуту;
- прийняття рішення про реорганізацію чи ліквідацію (при необхідності);
- погодження договорів про спільну діяльність (згідно яких використовується майно, що знаходиться в оперативному управлінні), а також кредитних договорів та договорів застави);
- здійснення інших повноважень, передбачених законодавством.

Уповноважений орган управління, в свою чергу, згідно Статуту, здійснює:

- визначення основних напрямків діяльності;
- затвердження фінансового плану, плану використання бюджетних коштів та контролює виконання планових показників та цільове використання засобів;
- моніторинг фінансової діяльності лікарні;
- контроль за фінансовою (бюджетною) та штатною дисциплінами;
- контроль за ефективним використанням та збереженням майна і коштів;
- погодження створення філій, представництв, відділень та інших відокремлених підрозділів;
- виконує інші, передбачені законом, повноваження.

Директор Підприємства:

- діє без довіреності від імені «Хмельницької міської лікарні» Хмельницької міської ради, представляє інтереси Підприємства в органах державної влади та місцевого самоврядування;
- має право підпису документів та видає довіреності та делегує право підпису документів іншим посадовим особам лікарні;
- відкриває поточні та інші рахунки в органах Державної казначейської служби України та установах банків;

- самостійно вирішує питання діяльності КП «ХМЛ» за виключенням тих обставин, що віднесені до компетенції Засновника та Уповноваженого органу управління (якщо такий створено);

- організовує роботу з надання населенню медичних послуг;

- несе відповідальність за формування фінансового плану і плану розвитку підприємства, а в подальшому і використання бюджетних коштів;

- забезпечує результативність господарської діяльності, її ефективність;

- забезпечує контроль використання наданого на праві оперативного управління майна територіальної громади, отриманого доходу;

- користується правом розпорядження майна та коштами лікарні в межах законодавства та з метою найбільш ефективним способом;

- має право видання наказів, актів, вказівок, обов'язкових для виконання в межах підприємства;

- подає уповноваженому органу у визначений термін та за визначеною формою звітність за результатами діяльності підприємства;

- обирає форми і системи оплати праці, методів стимулювання, тощо;

- забезпечує відповідність діяльності та звітності вимогам законодавства в сфері оплати праці, санітарно-гігієнічним та протипожежним нормам і правилам;

- затверджує положення про структурні одиниці КП «ХМЛ»;

- затверджує функціональні обов'язки працівників міської лікарні, їх посадові інструкції;

Формує штатну чисельність працівників, ґрунтуючись на показниках фінансового плану, лану використання бюджетних засобів;

- у разі відсутності директора або інших об'єктивних причин, делегує свої повноваження заступнику директора або іншій посадовій особі, визнаній та затвердженій Уповноваженим органом управління.

Структура, принципи формування та розмір винагороди керівника є наступними.

Відповідно до контракту з керівником комунального закладу охорони здоров'я, що діє в організаційно-правовій формі комунального некомерційного підприємства від 18.02.2020 р. встановлено:

- посадовий оклад 8902,00 грн.

Премії, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені законодавством. Розмір премії встановлюється відповідно до положення про преміювання за погодженням з органом управління майном.

Преміювання керівника, встановлення йому надбавок і доплат до посадового окладу, надання матеріальної допомоги здійснюється за рішенням органу управління майном у разі відсутності заборгованості із заробітної плати працівникам підприємства, за спожиті комунальні послуги та з платежів до державного і місцевих бюджетів у межах затвердженого фонду оплати праці.

У разі неналежного виконання умов контракту розмір надбавок, доплат і матеріальної допомоги зменшується або вони не виплачуються.

Структура КП «Хмельницька міська лікарня» наведена на рисунку 1.1.

З метою покращення якості надання послуг з медичної допомоги, в 2020 році:

- здійснено капітальний ремонт приймального відділення;
- проведено ремонт сантехнічних вузлів лікарні;
- проведено утеплення фасадів будівлі лікарні;
- закуплено наступне медичне обладнання: апарати для проведення КТ,

УЗД досліджень, рентгенологічне обладнання.

Перелік послуг, які надаються КП «ХМЛ» згідно тарифів, наведених в додатку А.

При порівнянні цін деяких послуг з даними на 2020 рік, ми виявили деякі зміни. Зокрема, вартість попереднього (періодичного) профілактичного медичного огляду для отримання посвідчення водія транспортних засобів у 2021 році зросла на 86,6 % (в порівнянні із вартістю в 116,18 грн у попередньому році). Аналогічним чином зросла вартість медогляду на отримання ліцензії. Тариф на визначення антитіл класу Ig G до Вірусу SARS-CoV-2 збільшився з 205,0 грн у 2020 році до 224,0 грн у 2021, тобто на 9,3 % або 19 грн.

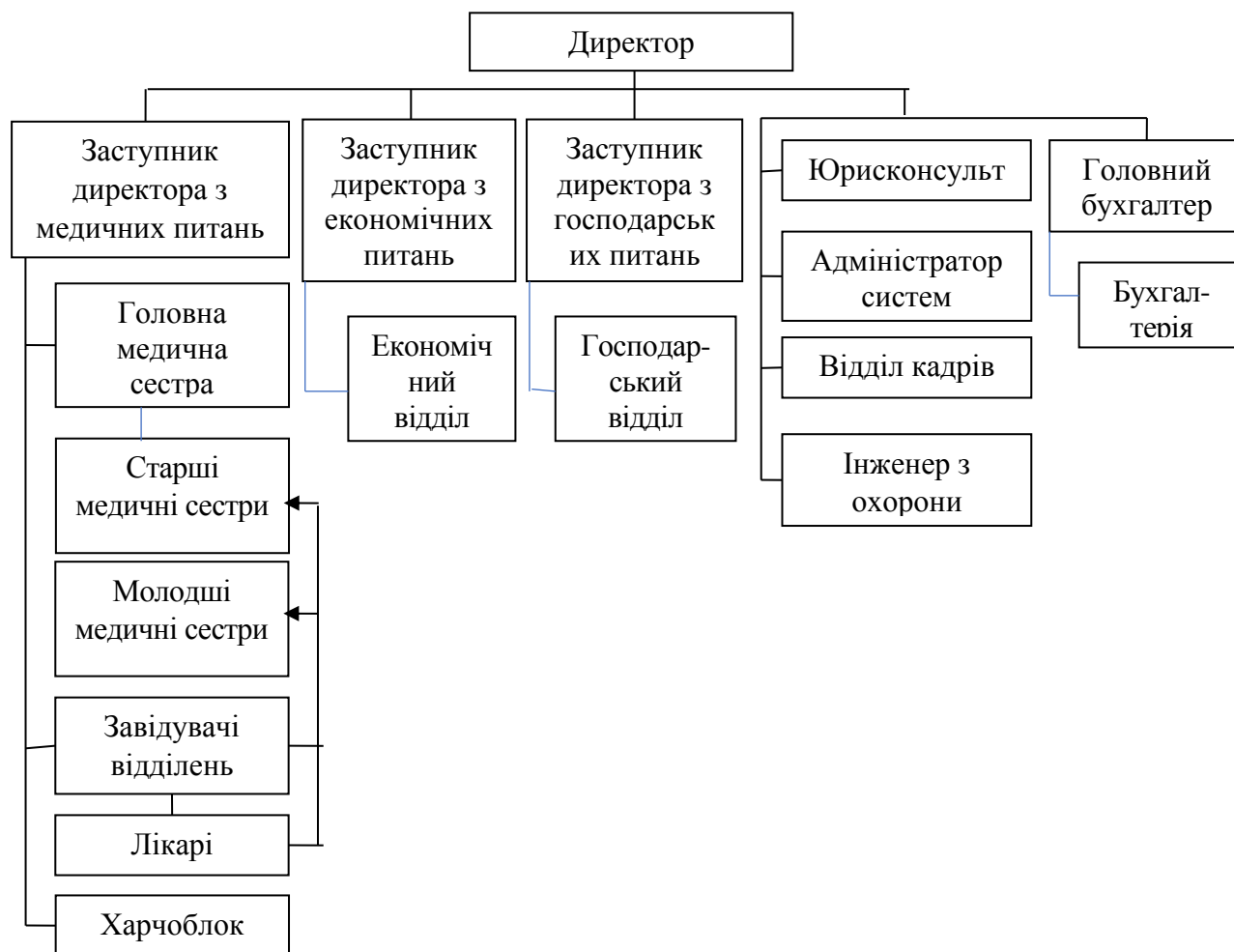


Рисунок 1.1 – Структура КП «Хмельницька міська лікарня»

Як бачимо, в підпорядкуванні директора знаходяться його заступники з медичних питань, економічних питань, господарських аспектів, головний бухгалтер, а також спеціалісти – юрисконсульт, адміністратор систем, керівник відділу кадрів, інженер з охорони. Таким чином забезпечується виконання головних функцій управління.

Показники діяльності КП можна побачити у таблиці 1.1.

Кількість працюючих протягом аналітичного періоду є практично однаковою, в 2019 році штат розширено на одну лікарську посаду.

План ліжкоднів у 2017- 2019 роках мав незначну тенденцію до зростання – на 1,04 та 3,08 %. Середня кількість днів роботи ліжка у 2019 році становила 301

день на рік, що на 12 днів більше значення 2017 року та на 9 днів більше значення показника у 2018 році.

Таблиця 1.1 – Показники діяльності Комунального підприємства «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради

№ п/п	Основні показники	Рік			Темп зміни, %	
		2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018
1	2	4	5	6	7	8
1	Кількість ліжок	760	760	760	100	100
2	План ліжко днів	219640	221738	228942	100,96	103,25
3	Середня кількість днів роботи ліжка	289	292	301	101,04	103,08
4	Вартість ліжкодня (середня по відділеннях)*	245,83	258,79	286,5	105,27	110,71
5	Вартість ліжкодня реанімації (середня)**	3316,75	3550,29	3699,58	107,04	104,21
6	Кількість працюючих	805	805	805	100	100
7	-лікарі	178	178	179	100	100
8	-середній медичний персонал	358	358	358	100	100
9	-молодший медичний персонал	269	269	269	100	100
10	Фонд заробітної плати	43697841,2	46937815,7	47845626,3	107,42	101,93
11	Середньомісячна заробітна плата	4523,58	4858,98	4952,96	107,42	101,93
12	Навантаження на 1 лікарську посаду ліжок	4,27	4,27	4,24	100	99,3
13	Вартість основних засобів	26160729	133822543	157826380	511,54	117,94
14	Всього активів	34055280	141958313	166035403	416,85	116,96
15	Разом доходів	87780841	99211753	122821033	113,02	123,80
16	Разом витрат	92430316	102484754	137461552	110,88	134,13
17	Профіцит/дефіцит за звітний період	-4649475	-3273001	-14640519	70,40	447,31
18	Чистий рух коштів за звітний період	-4649375	-81212	-531836	1,75	654,87
19	Залишок коштів на початок періоду	804257	627528	546316	78,03	87,06
20	Залишок коштів на кінець періоду	605829	546316	14480	90,18	2,65

* та ** розшифровані по кварталах - в додатку Б до дипломної роботи

Середня вартість ліжкодня має тенденцію до зростання – на 5,25% (або 13,2 грн) та на 10,71% (27,72 грн). Середня вартість ліжкодня в реанімації в 2019 році становила 3699,58 грн, що на 382,83 грн вище значення 2017 року та на 149,29 грн

вище рівня 2018 року. Хочемо відмітити достатньо низький рівень середньорічної заробітної платні, яка станом на останній з аналітичних років становила 4952,96 грн. За рахунок незначного зростання чисельності робітників (одну лікарську посаду), у 2019 році відбулось майже не відчутне зменшення навантаженості на 1 лікарську посаду, до 4,24 (з 4,27 у 2017 та 2018 роках). Суттєвий стрибок показника вартості основних фондів бачимо в 2018 році, зростання становить 511,54% або 107,661,814 грн з подальшим нарощенням на 17,94% до рівня в 157,826,380 грн. Практично паралельно відбувається і зростання активів лікарні на 316,85% та 16,93 по роках відповідно. Зазначимо, що у 2019 році зростання суми витрат відбувається швидшими за зростання прибутків темпами, результатом чого став дефіцит коштів в 14,640,519 грн, який є більшим за розмір дефіциту попереднього року майже в 5 разів. Чистий рух коштів в тому ж 2019 році був негативним та становив 531836 грн, що на 540,624 грн більше значення 2018 та майже в 5 разів менше дефіциту 2017 року. За рахунок залишків на початок періоду, частина збитків перекриваються. Найменшими є залишки на кінець періоду в 2019 році, що є абсолютно зрозумілим у зв'язку із складеною економічною ситуацією та необхідністю покриття збитків.

Проаналізуємо динаміку проведених обстежень, зокрема відділім УЗД (таблиця 2.2)

Таблиця 2.2 – Кількість обстежень, проведених в КП «ХМЛ» у 2018-2020 роках за напрямками

Напрямки обстежень	2018	2019	2020	Темпи змін, %	
				2019 до 2018	2020 до 2019
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Загальна кількість	28960	26672	19053	92,10	71,43
Обстеження серцево-судинної системи	344	80	7	23,26	8,75
Обстежень черевної порожнини	10144	9625	6416	94,88	66,66
Обстежень жіночих статевих органів	2080	1901	1853	91,39	97,48

Кінець таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
Обстежень ОМТ чоловіків	1078	999	747	92,67	74,78
Обстежень молочної залози	77	80	112	103,90	140,0
Обстежень щитоподібної залози	775	583	429	75,23	73,59
Обстежень кістково-суглобової системи	376	301	207	80,05	68,77
Обстежень судин	1434	1426	1122	99,44	78,68
Обстежень нирок	10850	9858	6697	90,86	67,94
Інші	1738	1744	1412	100,35	80,96
Біопсія передміхурової залози	64	75	51	117,19	68,00

Структуру обстежень зобразимо на рисунку 2.2

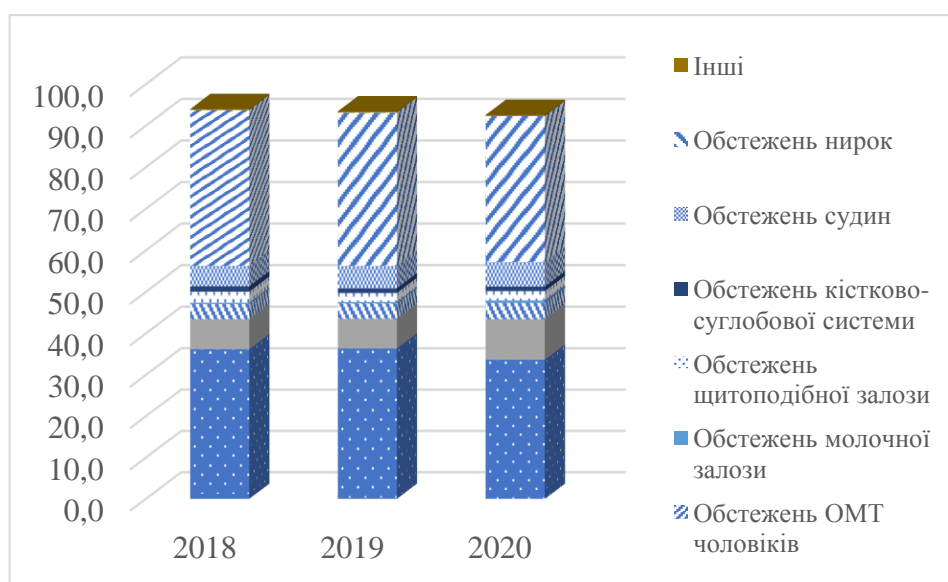


Рисунок 2.2 – Структура обстежень Хмельницької міської лікарні у 2018-2020 роках

Найбільшу питому вагу серед загалу мають обстеження черевної порожнини – 35,0; 36,1 та 33,7% по роках відповідно, а також більше третини в структурі займають обстеження нирок – 37,0% у 2018 та 2019 роках, та 35,1% у 2020 році. При цьому, практично не проводились у 2020 році обстеження серцево судинної системи. Загальна кількість обстежень також має стійку тенденцію до зниження, що надзвичайно негативним фактором, падіння складало 7,9 та 34,2% при порівнянні 2019-2018 та 2020-2018 років. Перейдемо до детальшого аналізу фінансового стану комунального підприємства.

2.2 Аналіз фінансового стану Комунального підприємства «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради

Фінансові результати у 2020 році 30633,1 тис грн. (доходи 196574,5 тис грн; витрати – 165941,4).

Профіцит (дефіцит) КП «ХМЛ» можна побачити у наступній таблиці 2.3 та рисунку 2.3

Таблиця 2.3 – Доходи КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради у 2017-2019 роках, згідно звіту про фінансові результати

Показник	Роки			Темпи змін, %	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018
1	2	3	4	5	6
ДОХОДИ					
Доходи від обмінних операцій					
Бюджетні асигнування	85080768	94244684	119839738	110,77	127,16
Доходи від надання послуг	342810	261550	266737	76,30	101,98
Інші доходи від обмінних операцій	525854	691486	793876	131,50	114,81
Усього доходів від обмінних операцій	85949432	95197720	120900351	110,76	127,00
Інші доходи від необмінних операцій	1831409	4014033	1920682	219,18	47,85
Усього доходів від необмінних операцій	1831409	4014033	1920682	219,18	47,85
УСЬОГО ДОХОДІВ	87780841	99211753	122821033	113,02	123,80
ВИТРАТИ					
Витрати на виконання бюджетних програм	81286476	97675962	119290723	120,16	122,13
Витрати на виготовлення продукції (надання послуг)	3133965	1207722	14438634	38,54	1195,53
Інші витрати за обмінними операціями	7578934	3339333	3452004	44,06	103,37
Усього витрат за обмінними операціями	91999375	102223017	137181362	111,11	134,20
Витрати за необмінними операціями	430941	261737	280190	60,74	107,05
Усього витрат за необмінними операціями	430941	261737	280190	60,74	107,05
УСЬОГО ВИТРАТ	92430316	102484754	137461552	110,88	134,13
Профіцит/дефіцит за звітний період	-4649475	-3273001	-14640519	70,40	447,31

Як бачимо, розмір витрат протягом 2017-2019 років перевищував суму доходів, що результувало в дефіцит коштів в аналітичному періоді. Причому, найбільший дефіцит спостерігався саме в 2019 році і становив 14,640,519 грн, що більше значення 2017 року в 3,4 рази (на 9,991,044 грн). Зазначимо також, що доходи КП «ХМЛ» щорічно зростали на 13,02 та 23,80 % відповідно. Надзвичайно стрімким є нарощення витрат на виготовлення продукції (надання послуг) у 2019 році до рівня більш ніж 14 млн грн, в той час, як значення цих витрат у 2017 році складало приблизно 3,133 млн грн, а в 2018 – 1,207 млн грн. Доходи від надання послуг, хоча і мають тенденцію до зростання (на 1,98% при порівнянні 2019 та 2018 років), однак є меншими значення 2017 року на 22%. Бюджетні асигнування щорічно збільшувались, на 9163916 та 25595054 грн при порівнянні років відповідно. Надзвичайно низьким можна вважати рівень доходів від необмінних операцій в 2019. Ці доходи склали 47,85% від їх значення попереднього року

На рисунку ми зможемо побачити унаочнене представлення співвідношення доходів і витрат КП «ХМЛ».

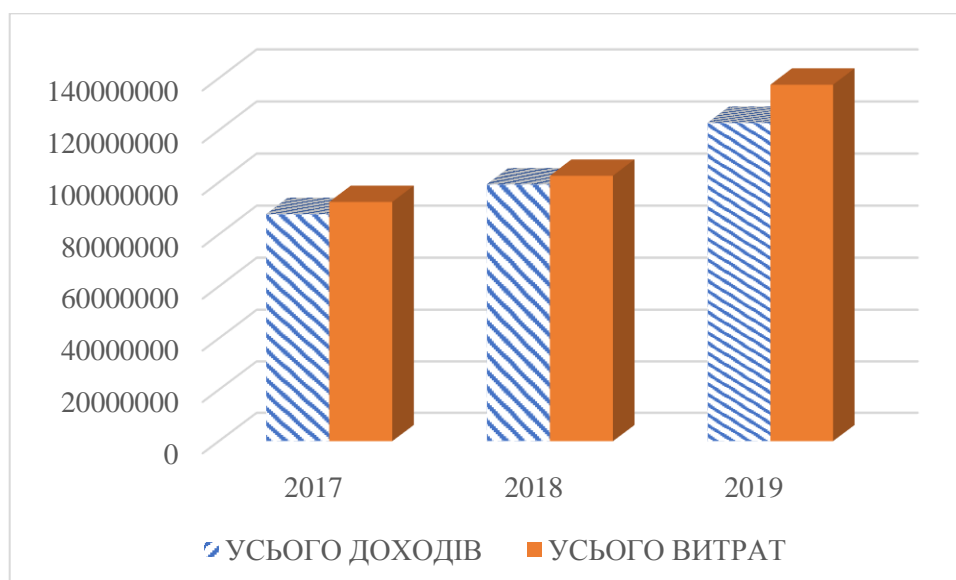


Рисунок 2.3 – Співвідношення доходів та витрат КП протягом 2017-2019 років

Як бачимо, розрив між доходами та витратами у 2019 році, очевидно, збільшився.

Елементи витрат за обмінними операціями наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Елементи операційних витрат КП «ХМЛ» за обмінними операціями у 2017-2019 роках

Стаття	Дані по роках, грн			Темпи змін, %	
	2017	2018	2019	2018 до 2017	2019 до 2018
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Витрати на оплату праці	44309390	52065659	57989814	117,50	111,38
Витрати на соціальні заходи	9173706	10744449	11914694	117,12	110,89
Матеріальні витрати	2840733	32680593	48810126	1150,43	149,36
Амортизація	2596612	3392983	15014724	130,67	442,52
Інші витрати	7578934	3339333	3452004	44,06	103,37
Всього	66499375	102223017	137181362	153,72	134,20

Дані таблиці засвідчують суттєвий стрибок матеріальних витрат підприємства у 2018 році та їх подальше зростання у 2019 періоді. Так, матеріальні витрати лікарні зросли на 29839860 грн при порівнянні 2018 та 2017 років, далі – ще на 16129533 грн (при порівнянні 2019 та 2018 років). Темпи змін витрат на оплату праці у 2019-2018 роках були меншими темпів зростання 2018-2017 років. Значно збільшена амортизація КП «ХМЛ» у 2019 році (більш ніж в 4 рази), в порівнянні з попереднім періодом.

Структура витрат лікарні наведена на рисунку 2.4.

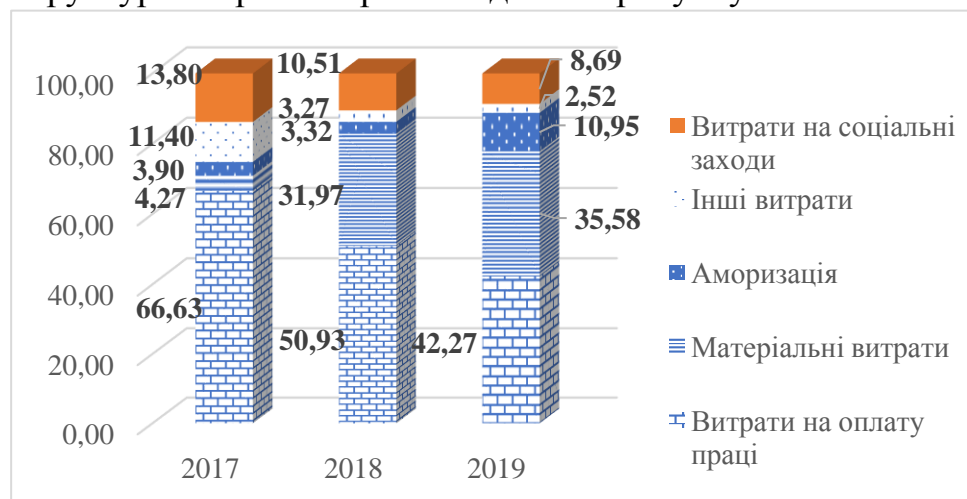


Рисунок 2.4 – Структури витрат КП «ХМЛ»

Структура витрат підприємства змінилась – від переважання витрат на оплату праці (66,63% у 2017 році) – до більш близької пропорції між витратами праці та матеріальними витратами (42,47% та 35,58% у 2019 році). Розділ інших витрат в структурі був зменшений – з 11,4 % у 2017 до 2,52% у 2019 році. Також, як нами вже зазначалось, лікарня збільшила витрати на амортизацію, які в структурі збільшили свою частку до 10,95% у 2019 році.

Проведемо план – фактний аналіз за офіційними даними по підприємству (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – План-фактний аналіз показників дохідності КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради на I квартал 2021 року [33]

Показники	План	Факт	Абсолютна зміна, грн
			Факт-план
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Дохід (виручка) від реалізації продукції	101495	117355	15860,2
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	101449	117304	15854,8
Інші фінансові доходи	200	134,2	-65,8
Інші доходи	1760	5540	3780
Усього доходів	109895	130411	20516,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт та послуг)	95550,3	116293	20742,4
Адміністративні витрати	2518,4	3949,9	1431,5
Витрати на консалтингові послуги	1915	3072,5	1157,5
витрати на страхові послуги	402	532,4	130,4
Інші адміністративні витрати	0	345	345
Інші операційні витрати	5611,5	6785,3	1173,8
Інші витрати	2230	3225,6	995,6
Усього витрати	105910	130254	24343,3
Валовий прибуток	5899	1011,4	-4887,6
Фінансовий результат від операційної діяльності	4254,7	-2290,7	-6545,4
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	3984,7	157,9	-3826,8
Чистий прибуток (збиток), у тому числі:	3984,7	157,9	-3826,8
Залишок нерозподіленого прибутку (непокритего збитку) минулих періодів на початок звітного періоду	-33498	-529438	-495940
Інші фонди	0	6981,7	6981,7
Залишок нерозподіленого прибутку(непокритего збитку) на кінець звітного періоду	-29513	-522298	-492785

Як показує аналіз-порівняння планових та фактичних показників комунального підприємства, недоотримання відчувається в сфері фінансових результатів (було заплановано позитивний розмір прибутку), відповідно, отримано чистого прибутку на 3826,8 менше планового показника, а непокритий збиток по факту виявився в 17 разів вищий за плановий його рівень.

Структура витрат на оплату комунальних послуг Хмельницької міської лікарні у 2020 році показана на рисунку 2.5.

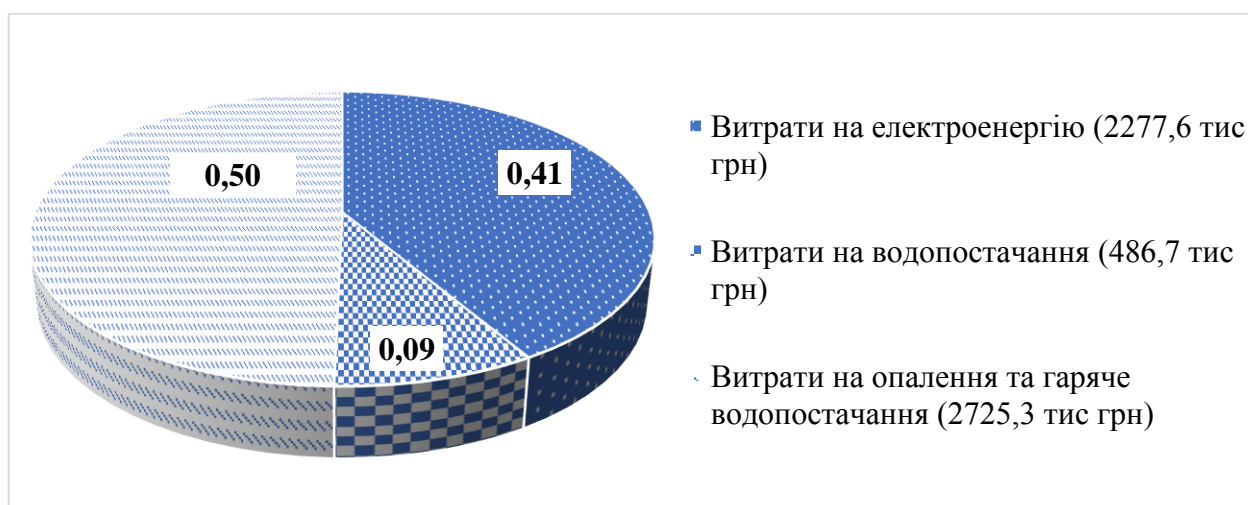


Рисунок 2.5 – Структура витрат КП «ХКЛ» на оплату комунальних послуг у 2020 році

Якщо більш детально розглянути структуру витрат на оплату комунальних послуг, то найбільшу їх частку в 2020 році, як і зазвичай, склали витрати на електроенергію та опалення та гаряче водопостачання.

Планування в розрізі статей витрат на I квартал 2021 року, показане в таблиці 2.6. Очевидним є перевиконання практично по всіх елементах витрат. Це може свідчити про неефективний процес планування, ігнорування деяких факторів, що впливають на результат.

Відсоток перевищення факту над планом коливається від 2,9% (по матеріальних витратах) до 41% (по інших операційних витратах).

Таблиця 2.6 – План-фактний аналіз витрат на I квартал 2021 року [33]

Показники, тис грн	План	Факт	Абсолютна різниця (Факт-план)
1	2	3	4
Матеріальні затрати, у тому числі	32732	33668,7	936,7
витрати на сировину й основні матеріали	31680	33504,5	1824,5
витрати на паливо та енергію	200	164,2	-35,8
Витрати на оплату праці	45145	60956,9	15811,9
Нарахування на оплату праці	9739,7	12119,7	2380
Амортизація	9601,3	11165,5	1564,2
Інші операційні витрати	6462,2	9117,1	2654,9
Операційні витрати, усього	103680,2	127027,9	23347,7

Лише витрати на електроенергію були заплановані на рівні, що перевищив фактичне значення показника на 35,8%. Всього дефіцит операційних витрат склав 22,5% (або 23347,7 грн).

Структура виробничих запасів Комунального підприємства відображена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Структура виробничих запасів КП «ХМЛ»

	Надходження за рік	Вибуття	Вартість на кінець року
1	2	3	4
2018 РІК			
Продукти харчування	3236658	3416989	189484
Медикаменти та перев'язувальні матеріали	18325495	18296738	5577875
Будівельні матеріали	229610	101117	282317
Пально-мастильні матеріали	348997	330757	74745
Запасні частини	54137	38414	59150
Сировина і матеріали	12646	12646	0
Інші виробничі запаси	0	30685	97016
МШП	599137	512055	762354
Інші нефінансові активи	28048	19800	12496
Разом	22834728	22759201	7055437

Кінець таблиці 2.7

1	2	3	4
2019 РІК			
Продукти харчування	4162782	4087735	264531
Медикаменти та перев'язувальні матеріали	28047897	27450524	6175267
Будівельні матеріали	152172	133515	300955
Пально-мастильні матеріали	294647	310322	59070
Запасні частини	46248	44230	61168
Тара	120	120	45
Сировина і матеріали	1677	1677	0
Інші виробничі запаси		21915	75100
МШП	772898	512918	1022334
Інші нефінансові активи	12900	18142	7255
Разом	33491341	32581098	7965725

Структура виробничих запасів лікарні визначена напрямом діяльності, тому складається на 80,25 % (у 2018 році) та 83,75% (у 2019 році) з медикаментів на перев'язувальних матеріалів.

Продукти харчування майже повністю визначають другу частину виробничих запасів підприємства. Зазначимо, що у 2019 році надходження переважали над витратами на 910243 грн.

Проаналізуємо надходження грошових коштів КП «Хмельницька міська лікарня».

Як видно з таблиці 2.8, чистий рух грошових коштів від операційної діяльності підприємства є від'ємним, хоча надходження коштів мають тенденцію до зростання, на 13,2 та 24,14%.

Протягом 2018-2019 років підприємство здійснювало інвестиційну діяльність, кошти були використані в повному обсязі. Так, в 2018 році, КП «ХКП» використало 8,179,602 грн на придбання основних засобів, а в наступному періоді – на 3,114,410 грн менше.

Таблиця 2.8 - Рух грошових коштів КП «ХКЛ» у 2017-2019

Стаття	2017	2018	2019	Темпи змін, %	
				2018 до 2017	2019 до 2018
1	2	3	4	5	6
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності					
Надходження від обмінних операцій:					
Бюджетні асигнування	85080768	94244684	119839738	110,77	127,16
надходження від надання послуг (виконання робіт)	342810	261550	266737	76,30	101,98
інші надходження від обмінних операцій	525854	691486	793876	131,50	114,81
Надходження від необмінних операцій	0	0	0	0	0
інші надходження від необмінних операцій	1831409	4125771	1920682	225,28	46,55
Надходження грошових коштів за внутрішніми операціями	0	0	4221	0	0
Інші надходження	733313	872300	1557538	118,95	178,56
Усього надходжень від операційної діяльності	88514154	100195791	124378571	113,20	124,14
Витрати за обмінними операціями:					
витрати на виконання бюджетних програм	81286476	94244684	119839738	115,94	127,16
витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт)	3133965	1207722	201884	38,54	16,72
інші витрати за обмінними операціями	7578934	3339333	3035278	44,06	90,89
Витрати за необмінними операціями:					
інші витрати за необмінними операціями	430941	261737	28019	60,74	10,71
Інші витрати	733313	1223527	1557538	166,85	127,30
Усього витрат від операційної діяльності	93163629	100277003	124914628	107,64	124,57
Чистий рух коштів від операційної діяльності	-4649475	-81212	-536057	1,75	660,07
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності					
Надходження цільового фінансування	0	9245400	5651342	0	61,13
Усього надходжень від інвестиційної діяльності	0	9245400	5651342	0	61,13
Витрати на придбання:					
основних засобів	0	8179602	5065192	0	61,92
нематеріальних активів	0	0	586150	0	
Інші витрати	0	1065798	0	0	0,00
Усього витрат від інвестиційної діяльності	0	9245400	5651342	0	61,13
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	0	0	0	0	
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності	0	0	0	0	0
Усього надходжень від фінансової діяльності	0	0	0	0	0
Усього витрат від фінансової діяльності	0	0	0	0	0
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	0	0	0	0	0
Чистий рух коштів за звітний період	-4649375	-81212	-531836	1,75	654,87
Залишок коштів на початок періоду	804257	627528	546316	78,03	87,06
Залишок коштів на кінець періоду	605829	546316	14480	90,18	2,65

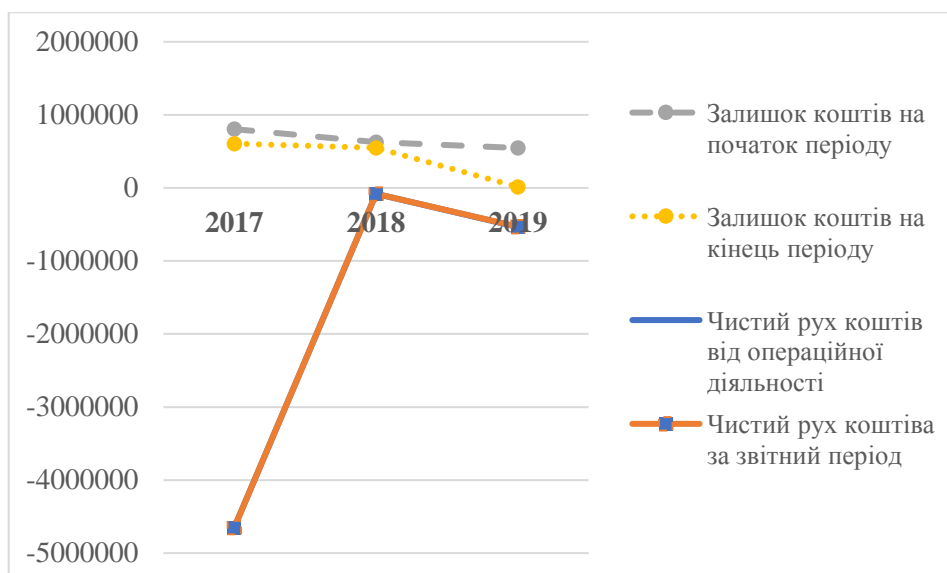


Рисунок 2.6 – Динаміка руху грошових коштів об'єкта дослідження у 2017-2019 роках

Динаміка руху грошових коштів вказує на те, що найгірша ситуація спостерігалась в 2017 році. Аналіз, наведений нами був здійснений на основі форми фінансової звітності про рух грошових коштів. Аналіз плану та його фактичного виконання наведений в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – План-фактний аналіз руху грошових коштів на I квартал 2021 року [33]

Показники	План	Факт	Абсолютна різниця, факт-план
1	2	3	4
Залишок коштів на початок періоду	12272,3	26952,2	14679,9
Чистий рух коштів від операційної діяльності	20818,8	37017,5	16198,7
Цільове фінансування	0	4803,7	4803,7
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	-16734	-40587	-23852,6
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	0	134,2	134,2
Чистий рух коштів за звітний період	4084,6	-3435,1	-7519,7
Чистий рух коштів за звітний період (без цільового фінансування)	4084,6	-3435,1	-7519,7
надійшло власних фінансових ресурсів	46748,4	117576	70827,8
використано фінансових ресурсів, в т.ч. на	44878,4	121011	76132,9
приріст активів	5385,4	30097	24711,6
погашення зобов'язань	39493	90914,3	51421,3
Залишок коштів на кінець року	16356,9	23517,1	7160,2

Як видно з таблиці 2.9, у I кварталі 20121 року лікарня отримала цільове фінансування в розмірі 4803,7 грн, надійшло власних фінансових ресурсів на 70,827 грн більше, ніж планувалось та забезпечено приріст активів на 24711,6 грн. Також, у I кварталі, користуючись наявними можливостями, підприємство погасило зобов'язань на 90914,3 грн.

Розглянемо зміни в активах ПК «Хмельницька міська лікарня» (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – Динаміка показників активу КП «ХМЛ» у 2018-2020 роках

Показники	Дані за роками			Темпи змін, %	
	2018	2019	2020	2019 до 2018 року	2020 до 2019 року
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
I. НЕФІНАНСОВІ АКТИВИ					
Основні засоби	26160729	133822543	157826380	511,54	117,94
первісна вартість	57733292	664213135	621349165	1150,49	93,55
знос	31572563	530390592	463522785	1679,91	87,39
Нематеріальні активи					
первісна вартість	40204	40204	7484	100,00	18,62
накопичена амортизація	40204	40204	7484	100,00	18,62
Незавершені капітальні інвестиції	171800	343499	184818	199,94	53,80
Запаси	7034970	7055482	796572	100,29	11,29
Усього за розділом I	33367499	141221524	165976923	423,23	117,53
II. ФІНАНСОВІ АКТИВИ					
Довгострокові фінансові інвестиції, у т.ч.					
Поточна дебіторська заборгованість:					
за розрахунками із соціального страхування	41207	180578	39672	438,22	21,97
інша поточна дебіторська заборгованість	12644	-	-	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів у:					
Національній валюті, у тому числі в:	627528	546316	14480	87,06	2,65
касі	21699	10259	14480	47,28	141,14
казначействі	605829	536057	-	88,48	-
Усього за розділом II	681379	726894	54152	106,68	7,45
III. ВИТРАТИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ					
Витрати майбутніх періодів	6402	9895	4328	154,56	43,74
БАЛАНС	34055280	141958313	166035403	416,85	116,96

В 2020 році відбулось значне скорочення запасів лікарні, фінансових активів всього. Присутня поточна дебіторська заборгованість, але в 2020 році темп змін по відношенню до попереднього року становив 21,97%. Значне скорочення бачимо в розмірі нематеріальних активів лікарні – з 40204 грн у 2018 році до 7484 в останньому році.

Розглянемо пасив комунального підприємства (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 – Динаміка показників пасиву КП «ХМЛ» у 2018-2020 роках

Показники	Дані за роками			Темпи змін, %	
	2018	2019	2020	2019 до 2018 року	2020 до 2019 року
ПАСИВ					
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ					
Внесений капітал	57733292	67149697	64707034	116,31	96,36
Капітал у дооцінках	0	101477630	134740096		132,78
Фінансовий результат	-24165358	-27438359	-33786459	113,54	123,14
Цільове фінансування	171800	343499	184818	199,94	53,80
Усього за розділом I	33739734	141532467	165845489	419,48	117,18
II. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ					
Поточні зобов'язання за платежами до бюджету	0	20020	7227	0	36,10
за розрахунками з оплати праці	0	160558	32445		20,21
за розрахунками із соціального страхування	41207	0	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	274339	228185	79922	83,18	35,03
Усього за розділом II	315546	408763	119594	129,54	29,26
III. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ					
IV. ДОХОДИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ					
	0	17083	70320	0	411,64
БАЛАНС	34055280	141958313	166035403	416,85	116,96

Розмір власного капіталу КП «ХМЛ» у 2018 – 2020 було скорочено на 132105755 грн. Протягом 2019-2020 років відбулось скорочення зобов'язань за

платежами до бюджету (на 12793 грн або 64,9 %). Інші поточні зобов'язання теж мали тенденцію до зниження на 46156 та 148263 грн по роках відповідно. В 2019 році лікарнею було отримано найбільший розмір цільового фінансування – 343499 грн. Помітимо також, що в 2020 році капітал було дооцінено.

2.3 Аналіз активів КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради з позиції інновацій

Оновлення основних та нематеріальних фондів є завданням будь-якого закладу, безвідносно виду діяльності. Розглянемо, як відбувається інноваційна діяльність на КП «ХМЛ», які види інновацій переважають.

Епідемія Covid внесла свої зміни в діяльність лікарні.

Під час засідання 25 березня 2020 року, депутатами Хмельницької міської ради було підтримано виділення фінансування для КП «Хмельницька міська лікарня» 6,05 мільйонів гривень, що розподілились наступним чином:

- 3,2 млн. грн для придбання лікарських засобів, виробів медичного призначення, придбання засобів індивідуального захисту, дезінфікуючих засобів та для проведення поточного ремонту з відновлення роботи кисневої системи – 200 тис. грн;

- 2,85 млн. грн для придбання: 100 ліжок – 300 тис. грн; м'якого інвентарю – 500 тис. грн; лікарських засобів, виробів медичного призначення, придбання засобів індивідуального захисту та дезінфікуючих засобів – 1 млн. грн; оплату комунальних послуг та енергоносіїв – 1,05 млн. грн.

Також КП «ХМЛ» отримала 12,8 мільйонів гривень для придбання обладнання:

- апаратів штучної вентиляції легень – 7,6 млн грн (10 шт);
- моніторів – 1,7 млн грн (20 шт);
- інфузійних насосів – 2,5 млн. грн (50 шт);

- пульсоксиметрів, кисневих концентраторів – 1 000 000,00 грн [33]

При закупівлі обладнання, керівництво притримувалось орієнтури на новітні засоби та обладнання.

Станом на початок 2020 року, відсоток забезпеченості КП «Хмельницької міської лікарні» становив 58 % (лікарня потребувала ще 5 апаратів ШВЛ). Тому, 6 квітня 2020 року Хмельницька міська лікарня розмістила звіт про укладений договір закупівлі 10 апаратів штучної вентиляції легень. Загальна сума договору 6,99 мільйонів гривень, тобто вартість одного апарату склала – 699 тис. грн, постачальником стало ТОВ «Лаб-Сервіс». Зазначений строк поставки в договорі – 31 травня 2020 року. Із договору видно лише модель апарату ШВЛ – V8600. Здійснивши моніторинг наявних оголошень про продаж подібного обладнання, робимо висновки, що мова скоріш за все йде про закупівлю апаратів ШВЛ Oricare V8600 (США).

З 10 вересня 2020 року, три відділення Хмельницької міської лікарні (терапевтичне відділення, а також відділення пульмонології та відділення медичної реабілітації) були перепрофільовані у відділення з госпіталізації пацієнтів з коронавірусною інфекцією Covid19. Було сформовано команди медичних працівників з лікування пацієнтів в зазначеному вище новоутвореному відділенні.

Було придбано медичного обладнання та апаратури по боротьбі з епідемією та лікування хворих, за рахунок:

- коштів бюджету м. Хмельницького – в розмірі 10 037,1 тис. грн;
- коштів НСЗУ – в розмірі 13 051,2 тис. грн;
- бюджету розвитку – 5 526,5 тис.грн.;
- благодійної допомоги лікарні –1 246,3 тис.грн.

Також, у 2020 році згідно пакету медичних послуг «Стаціонарна допомога пацієнтам з гострою респіраторною хворобою COVID-19, спричиненою коронавірусом SARS-CoV-2» КП «ХМЛ» отримало від НСЗУ фінансування в розмірі 35 904,2 тис грн, що було використано в тому числі на оновлення обладнання.

Також, в тому ж 2020 році було здійснено заміну 67 світлоточок на енергоефективні, частково здійснена модернізація зношеного енергоємного обладнання (на що витрачено 23088,3 тис грн), проведено утеплення дахів 2 та 4 корпусів, фасад 2 корпусу, замінено 89 дерев'яних вікон на металопластикові.

У міській лікарні станом на 8.00 12 листопада 2021 року - 233 хворих на Covid-19, 17 осіб з підозрою. Забезпеченість обладнанням показана в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Забезпеченість КП «ХМЛ» обладнанням для боротьби за вірусною хворобою COVID 19

	Наявність	Розрахункова потреба	% забезпеченості
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Апарати штучної вентиляції легень	7	12	58
Газоаналізатори	1	2	50
Апарати ЕКМО	0	2	0
Ренген апарати	13	15	87
Пульсоксиметри	9	20	45
Вірусно-бактеріальні фільтри	890	1200	74
Концентратори кисню	3	8	38
Інше обладнання, необхідне для лікування хворих на COVID-19			
Шприцеві насоси двоканалні	12	42	29
Біомонітор пацієнта	11	30	37
Електровідсмоктувач	26	50	52

Інформацію щодо стану основних засобів міської лікарні можна отримати з приміток до фінансової звітності (таблиця 2.13).

В 2018 році, як бачимо, з даних таблиці, відбулось оновлення основних засобів в розмірі, на 3386034 грн, більшому за обсяг таких оновлень 2019 року.

В тому ж 2018 році на КП «Хмельницька міська лікарня», було списано на 7863143 грн активів (точніше, машин та обладнання) більше, ніж в наступному 2019 році. На оновлення інструментів, приладів та інвентарю в 2019 році, в той же час, було використано більше засобів (в 6,88 рази), а обсяг списання при порівнянні 2019-2018 роки, зріс майже в 3 рази.

Таблиця 2.13 – Зміни в основних засобах КП «Хмельницька міська лікарня»
Хмельницької міської ради у 2018-2019 роках

	Залишок на початок року	Переоцінка	Вибуття за звітний період	Надійшло за рік	Залишок на кінець року
1	2	3	4	5	6
2018 РІК					
Земельні ділянки	6170687	0	0	0	6170687
Будівлі, споруди та передавальні пристрої	5780144	596977463	0	0	602757607
Машини та обладнання	41788391	0	197091	8638074	50229374
Транспортні засоби	612540	0	0	0	612540
Інструменти, прилади, інвентар	360839	0	5711	7200	362328
Тварини та багаторічні насадження	9639	0	0	0	9639
Малоцінні необоротні матеріальні активи	1780175	0	36254	602309	2346230
Білизна, постільні речі, одяг та взуття	1230877		118658	612511	1724730
Разом	57733292	596977463	357714	9860094	664213135
2019 РІК					
Земельні ділянки	6170687	35579442	0	0	41750129
Будівлі, споруди та передавальні пристрої	602757607	-13371907	80962092	0	508423608
Машини та обладнання	50229374	17555762	8060234	5252040	64976942
Транспортні засоби	612540	306985	0	0	919525
Інструменти, прилади, інвентар	362328	67145	16949	49592	462116
Тварини та багаторічні насадження	9639	185980	2625	0	192994
Малоцінні необоротні матеріальні активи	2346230	0	82185	638639	2902684
Білизна, постільні речі, одяг та взуття	1724730	0	99452	95889	1721167
Разом	664213135	40323407	89223537	6036160	621349165

В лікарні здійснюються капітальні інвестиції, динаміка яких наведена в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Напрями здійснення та динаміка капітальних інвестицій КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради у 2018-2019 роках

Капітальні інвестиції, тис грн	2018			2019		Динаміка змін за рік (+/-) 2019/2018
	На початок року	За рік	На кінець року	За рік	На кінець року	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
В основні засоби	171800	8179602	287980	5065192	51540	-3114410
В інші необоротні матеріальні активи	0	1065798	55519	755959	133278	-309839
Разом	171800	9245400	343499	5821151	184818	-3424249

Капітальні інвестиції в загальному по роках зменшуються – в основні засоби – на 38,07%, в необоротні матеріальні активи – на 29,01%. Це зв'язано із загальними кризовими ситуаціями по лікарні.

Розглянемо аналіз капітальних інвестицій з позиції планування(таблиця 2.15).

Таблиця 2.15 – План-фактний аналіз капітальних інвестицій КП «ХМЛ» даних за 1й квартал 2021 року[33]

Показники	План	Факт	Абсолютна різниця, факт-план
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Капітальні інвестиції, усього	16734,2	40586,8	23852,6
придбання (виготовлення) основних засобів	16734,2	30488,7	13754,5
придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів	0	592,1	592,1
капітальний ремонт	0	9506	9506
Джерела капітальних інвестицій, усього, у тому числі	16734,2	40586,8	23852,6
бюджетне фінансування	437,5	4715,2	4277,8
власні кошти	16296,7	9953,4	-6343,3
інші джерела	0	25918,2	25918,2

Бачимо, капітальні інвестиції в 1 кварталі 2021 року були направлені більшою мірою на ремонт, а не на оновлення фонду, інновації. Серед джерел капітальних інвестицій переважають група «інших джерел».

Висновок до розділу 2

Об'єктом дослідження обрано Комунальне підприємство «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради (скорочено КП «ХМЛ») - це заклад охорони здоров'я, комунальне унітарне некомерційне підприємство з надання спеціалізованої медичної допомоги дорослому населенню міста Хмельницького відповідно до вторинного рівня у спеціалізованих відділеннях. Потужність Хмельницької міської лікарні становить 760 ліжок. Амбулаторна допомога надається також в травматологічному пункті лікарні, що розрахований на обслуговування 50 хворих на день. У відділенні гемодіалізу екстракорпорального в амбулаторних умовах розміщено 10 апаратів. КП «ХМЛ» має у власності комунальне майно, що отримане від Хмельницької міської ради на правах оперативного управління та знаходиться у володінні територіальної громади міста Хмельницького. Підприємство має право самостійно визначати власну організаційну структуру, регулювати чисельність працівників та затверджувати власний штатний розпис.

Аналіз доходів та витрат підприємства показав, що розмір витрат протягом 2017-2019 років перевищував суму доходів, що результувало в дефіцит коштів в аналітичному періоді. Причому, найбільший дефіцит спостерігався саме в 2019 році і становив 14,640,519 грн, що більше значення 2017 року в 3,4 рази (на 9,991,044 грн). Зазначимо також, що доходи КП «ХМЛ» щорічно зростали на 13,02 та 23,80 % відповідно. Надзвичайно стрімким є нарощення витрат на виготовлення продукції (надання послуг) у 2019 році до рівня більш ніж 14 млн грн, в той час, як значення цих витрат у 2017 році складало приблизно 3,133 млн грн, а в 2018 – 1,207

млн грн. Доходи від надання послуг, хоча і мають тенденцію до зростання (на 1,98% при порівнянні 2019 та 2018 років), однак є меншими значення 2017 року на 22%. Бюджетні асигнування щорічно збільшувались, на 9163916 та 25595054 грн при порівнянні років відповідно. Надзвичайно низьким можна вважати рівень доходів від необмінних операцій в 2019. Ці доходи склали 47,85% від їх значення попереднього року.

В 2018 році, як бачимо, з даних таблиці, відбулось оновлення основних засобів в розмірі, на 3386034 грн, більшому за обсяг таких оновлень 2019 року.

В тому ж 2018 році на КП «Хмельницька міська лікарня», було списано на 7863143 грн активів (точніше, машин та обладнання) більше, ніж в наступному 2019 році. На оновлення інструментів, приладів та інвентарю в 2019 році, в той же час, було використано більше засобів (в 6,88 рази), а обсяг списання при порівнянні 2019-2018 роки, зріс майже в 3 рази.

Серед негативних тенденцій нами помічено зменшення капітальних інвестицій. На наш погляд, це є суттєвим недоліком, оскільки інвестування в інновації дає значні переваги для лікарні, підвищує якість надання послуг, підвищує її прибутковість.

3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ КП «ХМЕЛЬНИЦЬКА МІСЬКА ЛІКАРНЯ» ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

3.1 Інноваційний підхід до формування калькуляції собівартості послуг лікарні

Зазвичай, коли йдеться про інновації, найчастіше мають на увазі технологічні інновації, проте успішна робота підприємств в умовах ринку багато в чому визначається використанням нових підходів в управлінні, організації та плануванні їхньої діяльності[23, С.5].

Якщо технологічні інновації – це створення нового продукту чи нової технології, то інновації у плануванні – це нові підходи до методів планування та використання його інструментів. Дуже часто впровадження інновації у плануванні означає відмову від існуючих методів планування на основі критичного аналізу їхніх недоліків та пропозиції альтернативних методів. Мета інновацій у плануванні наблизити показники, що розраховуються, до реальних результатів діяльності підприємства, щоб на їх основі менеджери могли приймати правильні управлінські рішення. Впровадження інновацій у планування вимагає подолання динамічних стереотипів, що склалися, і доказу «цінності» нових підходів[23, С.6].

Одним із видів діяльності КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради є надання послуг, перелік яких наведено в додатку А (таблиця А) дипломної роботи магістра.

Заслуговує на увагу розрахунок калькуляції вартості ультразвукового дослідження, наведений нижче (рисунок 3.1).

Розрахунок проводиться з урахуванням відпрацьованих персоналом 125 годин на місяць, ґрунтуючись плановій чисельності в 360 пацієнтів, тривалості обстеження в 30 хвилин.

1. Прямі витрати на заробітну плату:
 - Лікар УЗД діагностики: $10315,5 \text{ грн (ЗП в місяць) / 125 \text{ год} \times 0,5 \text{ год} = 41,26 \text{ грн}$
 - Медична сестра: $7590,0 \text{ грн (ЗП в місяць) / 125 \text{ год} \times 0,5 \text{ год} = 30,36 \text{ грн}$
 - РАЗОМ: $41,26 + 30,36 = 71,62 \text{ грн}$
2. Інші прямі витрати.
 - Нарахування (22% ЄСВ, грн): $(2269,41 \text{ грн} + 1669,80 \text{ грн}) / 360 \text{ досліджень} = 3939,21 / 360 = 10,94 \text{ грн}$
3. Прямі матеріальні витрати на одне УЗД:
 - Рукавички: $7,0 \text{ грн} \times 1 \text{ пара} = 7,0 \text{ грн}$
 - Маски медичні: $2,5 \text{ грн} \times 2 \text{ шт} = 5,0 \text{ грн}$
 - Папір ксероксний (1 аркуш): $87 \text{ грн} / 5000 = 0,18 \text{ грн}$
 - Гель УЗД: $223,8 \text{ грн} / 5000 \text{ гр} \times 30 \text{ гр} = 1,34 \text{ грн}$
 - РАЗОМ: 13,52
4. Оплата комунальних послуг та енергоносіїв:
 - Комунальні послуги січень 2021 – 3375,82 грн
 - Комунальні послуги лютий 2021 – 1273,34 грн
 - Комунальні послуги березень 2021 – 8224,08 грн
 - Комунальні послуги квітень 2021 – 2673,59 грн
 - Комунальні послуги травень 2021 – 5447,04 грн
 - Комунальні послуги червень 2021 – 1307,19 грн
 - Середньомісячна вартість комунальних послуг 3716,84 грн
 - РАЗОМ на одиницю: $3716,84 / 360 = 10,32 \text{ грн.}$
5. Придбання обладнання, предметів довгострокового користування:
 - Сканер ультразвуковий діагностичний Знос – $1500,000 \text{ грн} / 60 \text{ міс} = 2500 \text{ грн/міс}$
 - РАЗОМ на одиницю: $2500 / 360 = 69,44 \text{ грн.}$
 - Всього витрат: 175,85 грн
 - Рентабельність : до 35%
 - РАЗОМ вартість УЗД: 237,00 грн

Рисунок 3.1 – Калькуляція ультразвукового дослідження печінки, жовчного міхура, жовчних протоків, селезінки

До складу калькуляції введені витрати на комунальні платежі, розраховані арифметичним діленням середньомісячної величини витрат та кількості планових обстежень.

Оскільки обстеження здійснюється на новому обладнанні, до складу витрат включена частка витрат на покриття його придбання, виходячи із терміну зносу в 5 років.

Далі, до загальної суми витрат, додається рентабельність в 35% та формується вартість УЗД дослідження. Аналогічним чином сформовані також калькуляції на УЗД дослідження органів черевної порожниці, органів малого тазу, наведені у додатку В.

Необхідно відмітити, що тривалість обстеження для різних видів ультразвукових досліджень різна, відрізняються і планова кількість таких обстежень на місяць, виходячи із попиту.

Необхідно зазначити, що кількість фактичних обстежень наприклад, черевної порожниці, в середньому у 2017-2019 роках становила 727 одиниць на місяць (а не 650, як закладено в калькуляції). Органів малого тазу в середньому у 2017-2019 роках було здійснено: $(1078+999+747)/3=941$ обстеження (а не 650, як закладено в розрахунок).

Підхід, що застосовується лікарнею, по суті, являє собою метод витрати-плюс, а саме, повні витрати плюс. Однак, добре відомо, що повна собівартість продукції, як і її рентабельність можуть бути сильно спотворені традиційними методами розподілу постійних витрат.

Достатньо ефективним, на нашу думку, є застосування маржинального підходу для розрахунку ціни на послуги. Економічний сенс показника маржинального прибутку полягає в тому, що його розмір є частиною виручки від продукції, яку компанія, з одного боку використовує для покриття умовно-постійних витрат, а з іншого боку, якщо є можливість, формує прибуток [23, С.5]. Коли величина маржинального прибутку більша за розмір умовно-постійних витрат, підприємство вважається прибутковим і навпаки - збитковим. Прибуток дорівнює нулю, якщо маржинальний прибуток та умовно-постійні витрати рівні.

Виходячи з інформації КП, проведемо розрахунок маржинального прибутку по видах дослідження та коефіцієнт маржинального прибутку (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Розрахунок показників маржинального аналізу по КП «ХМЛ»

	Кількість досліджень	Оплата праці	Нарахування	Матеріальні витрати	Разом змінних витрат	Ціна	Маржинальний прибуток (МПі)	Коефіцієнт маржинального прибутку (Кмп)
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
УЗД печінки, жовчного міхура, жовчних протоків, селезінки	360	10,942	2,41	13,52	26,87	237	210,13	0,89
УЗД одного органу черевної порожнини	650	24,35	5,36	13,52	43,23	119	75,77	0,64
УЗД одного органів малого тазу	350	39,27	8,64	13,52	61,43	197	135,57	0,69

Для знаходження маржинального прибутку ($МП_i$), нами була використана наступна формула:

$$МП_i = Ц_i - В_{змі}, \quad (3.1)$$

Де $Ц_i$ – ціна послуги;

$В_{змі}$ – змінні витрати на здійснення послуги.

Тоді, отримаємо:

$$МП \text{ (УЗД печінки)} = 237 - 26,87 = 210,13 \text{ грн}$$

$$МП \text{ (УЗД органу черевної порожнини)} = 119 - 43,23 = 75,77 \text{ грн}$$

$$Мп \text{ (УЗД малого тазу)} = 197 - 61,43 = 135,57 \text{ грн}$$

Володіючи інформацією про маржинальний прибуток, ми зможемо легко розрахувати зміну прибутковості, що буде забезпечена зростанням кількості

досліджень по будь-якому виду обстежень. Для цього необхідним є застосування наступної формули:

$$\Delta MP = \Delta N \times MP \quad (3.2)$$

Тому, зростання обстежень печінки на 25 одиниць, дасть лікарні додатково:

$$\Delta MP (\text{УЗД печінки}) = 25 \times 210,13 = 5253,25 \text{ грн}$$

А зростання кількості обстежень черевної порожнини на 30 одиниць:

$$\Delta MP (\text{УЗД черевної порожнини}) = 30 \times 75,77 = 2273,1 \text{ грн}$$

Коефіцієнт маржинального прибутку розраховувався нами наступним чином:

$$K_{mp} = MP_i / C_i. \quad (3.3)$$

Коефіцієнт маржинального прибутку, наведений нами у таблиці, знаходиться шляхом відношення маржинального прибутку до ціни та, по суті, відображає потенційну рентабельність продукції.

$$K_{mp} (\text{УЗД печінки}) = 210,13 / 237 = 0,89.$$

$$K_{mp} (\text{УЗД органу черевної порожнини}) = 75,77 / 119 = 0,64.$$

$$K_{mp} (\text{УЗД малого тазу}) = 135,57 / 197 = 0,69.$$

Величини маржинального прибутку (таблиця 3.2) є достатньо високими, тому що ціна, розрахована на підприємстві, була «перевантажена» тягарем постійних витрат підприємства. Найбільший за розмірами коефіцієнт маржинального прибутку ми отримали – це 0,89, найменше – 0,64. Це свідчить про те, що ціна, сформована відповідно до даних лікарні, на 11 % складається з витрат на матеріали та заробітну платню, та на 89% - з постійних витрат та прибутку.

Принципове значення, на нашу думку, має роль накладних витрат в процесі прийняття управлінських рішень. Деякі економісти вважають, що не слід відволікатися на постійні витрати, оскільки вони завжди є, а слід орієнтуватися на змінні (прямі) витрати. І це серйозна помилка. Саме різниця у поведінці постійних і змінних витрат, вивчення їхньої взаємозалежності і є основою для прийняття майбутніх управлінських рішень.

Наведемо приклад розрахунку повної собівартості послуг КП «ХМЛ» (таблиця 3.2).

При розрахунку повної собівартості нами пропонується застосовувати згаданий вище маржинальний підхід. Тоді, «ставкою» розподілу постійних витрат буде виступати коефіцієнт беззбитковості, що розраховується наступним чином:

$$Kб = Vп / МП, \quad (3.4)$$

де $Vп$ – постійні витрати.

Таблиця 3.2 – Розрахунок повної собівартості послуги на основі маржинального підходу

	Оплата праці	Нарахування	Матеріальні витрати	Разом змінних витрат	Ціна	Маржинальний прибуток	Кмп	Постійні витрати	Св повна
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
УЗД печінки, жовчного міхура, жовчних протоків, селезінки	10,942	2,41	13,52	26,87	237	210,13	0,89	168,10	194,97
УЗД одного органу черевної порожнини	24,35	5,36	13,52	43,23	119	75,77	0,64	60,62	103,85
УЗД одного органів малого тазу	39,27	8,64	13,52	61,43	197	135,57	0,69	108,46	169,89

В таблиці 3.2 нами проведено розрахунок, ґрунтуючись на розмірі коефіцієнта в 0,8. Сума постійних витрат по видах послуг УЗІ (B_{ni}) є наступною:

$$B_{ni} = M_{Pi} \times K_{\delta} \quad (3.5)$$

Тоді отримаємо наступні результати:

$$B_n \text{ (УЗД печінки)} = 210,13 \times 0,8 = 168,10 \text{ грн}$$

$$B_n \text{ (УЗД органу черевної порожнини)} = 75,77 \times 0,8 = 60,62 \text{ грн}$$

$$B_n \text{ (УЗД органу малого тазу)} = 135,57 \times 0,8 = 108,46 \text{ грн.}$$

Повна собівартість буде дорівнювати сумі змінних та постійних витрат.

Метод розподілу витрат пропорційно маржинальному прибутку, дасть КП «ХКП» можливість уникнення помилок при розподілі постійних витрат завдяки своїй простоті, можливостям легкого внесення змін, здійснення перерахунку, а маржинальний прибуток виступить ефективною базою, що забезпечить перенесення більшої частки постійних витрат на ті послуги, які є порівняно більш прибутковими.

3.2 Інноваційні інформаційні системи як спосіб підвищення ефективності функціонування КП «ХМЛ»

Сучасні медичні заклади мають складну організаційну структуру, обробляють і накопичують значні обсяги інформації. Від того, наскільки ефективно ця інформація обробляється та в подальшому використовується управлінцями різних ланок, залежить якість послуг з медичної допомоги населенню, його загальний рівень життя, рівень розвитку України загалом та кожного територіального суб'єкта зокрема. Сьогодні інформаційні технології стали невід'ємною частиною галузі охорони здоров'я.

Нам необхідно слідувати за країнами-лідерами, наслідувати практики провідних країн. США наприклад, вже здійснює масштабну реформу системи охорони здоров'я, спрямовану застосування електронних медичних карт і використання телемедицини. На сьогоднішній день США є країною, де телемедицина успішно інтегрована в національну систему охорони здоров'я. Великобританія ще з 2004 року запроваджує в життя національний проект під назвою «Об'єднання для здоров'я» (Connecting for Health) та вважається лідером в даному напрямі поміж європейських країн. Зусилля країни направлені на впровадження паспортів здоров'я із застосуванням систем автоматизованого введення даних та підготовки рецептів.

Бурхливий розвиток інформаційних технологій та новітніх комунікацій, поява в лікарнях автоматизованих медичних систем, систем стеження і окремих комп'ютерів призвели до нових інформаційних потреб та зростання кількості медичних інформаційних систем (МІС) – як пропозиції. МІС – являє собою сукупність програмно – технічних засобів, або баз медичних даних, призначення яких полягає в автоматизації різноманітних процесів в системі охорони здоров'я. Сучасна концепція інформаційних систем по суті являє собою об'єднання електронних записів даних пацієнтів з архівами, фінансовою інформацією, даними медичних приладів, результатами обстежень, отриманих від лабораторій, засобами інформаційного обміну.

Необхідно підкреслити, що залежно від типу задач, виділяють такі групи медичних інформаційних систем:

- інформаційно-довідкові – системи автоматизованого пошуку, вимірювальні системи;

- інформаційно-логічні – діагностичні системи; системи прогнозу; системи моніторингу;

- керуючі або автоматизовані системи управління.

Фактографічні ПС містять інформаційні масиви фактичних даних, аналогами яких вважаються паперові довідники та каталоги даних. Комп'ютерні

ІПС (інформаційно-пошукові системи) зберігають фактичну інформацію в базах даних у вигляді таблиць.

Виділяють також документальні інформаційно-пошукові системи, прикладами яких є бібліографічна картотека, картотека з історіями хвороб пацієнтів, тощо.

На наш погляд, фактографічні та документальні ІПС були б корисні КП «ХМЛ».

Щодо МІС, розпочати запровадження інформаційних систем необхідно на рівні підприємства, тобто, так званих систем базового, клінічного рівня.

Приклад переваг запровадження автоматизованої системи ведення історії хвороби наведений на рисунку 3.2.

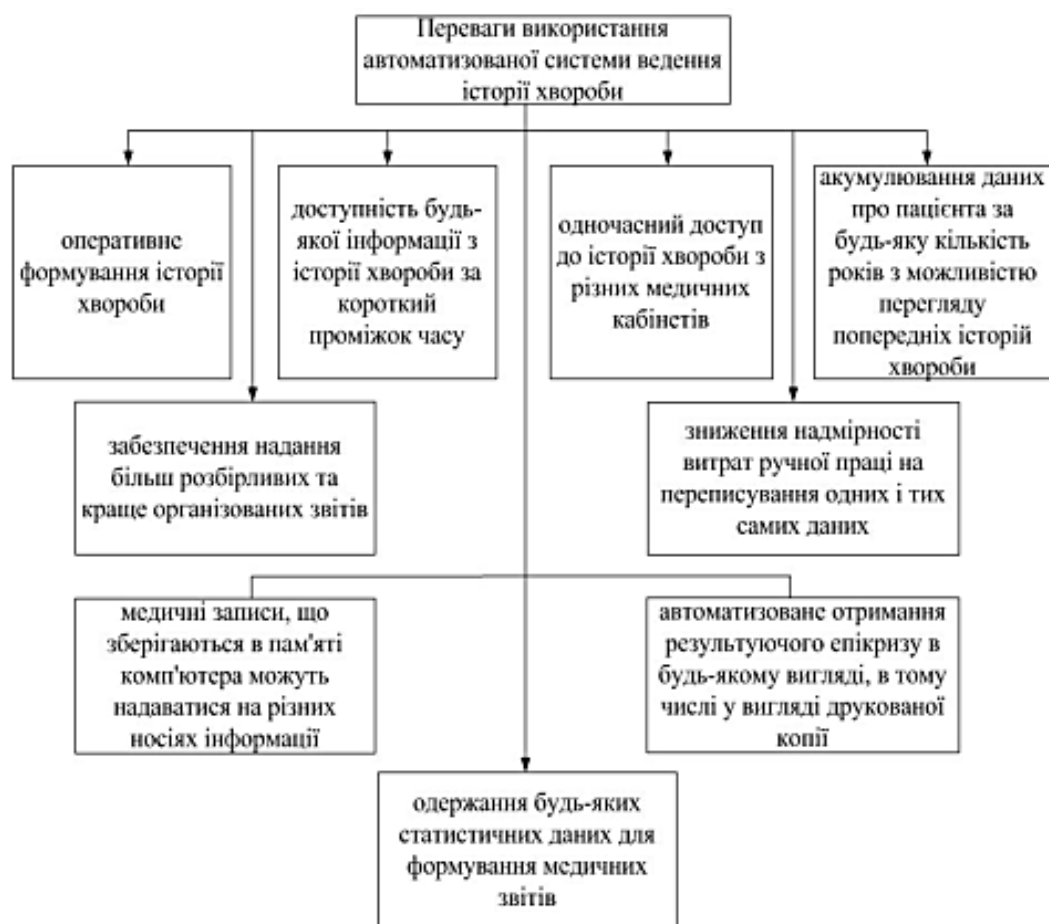


Рисунок 3.2 – Переваги у використанні автоматизації при веденні історії хвороби пацієнта

Медична інформаційна система входить до складу загальних інформаційних систем та процес її формування є загальним для всіх інформаційних систем (рисунок 3.3)



Рисунок 3.3 – Кроки на створенні інформаційної системи КП «ХМЛ»

При запровадженні МІС, керівництву КП «ХМЛ» необхідно здійснити наступні кроки:

- проаналізувати функціональні можливості МІС (наприклад, адміністративний модуль, призначений для взаємодії з НЗСУ та отримання фінансування, тощо);
- переконатися в тому, що інформаційна система пройшла тестування і вже підключена до мережі «eHealth». Важливість тестування обумовлена тим, що заклади медичної сфери підпорядковані МОН України, тому верифікація міністерства є надзвичайно важливою;
- обрати спосіб розміщення системи – хмара або сервер. Кожен із цих методів має свої позитивні та негативні риси, необхідно їх зважити та прийняти рішення. З одного боку, коробкові рішення вимагають потужного обладнання та

можуть здатись більш коштовними. З іншого боку, хмарні рішення більш піддаються хакерським атакам, є осторога втрати даних чи їх пошкодження. Рішення повинно прийматись зважено, з урахуванням всіх плюсів та мінусів.

Застосування автоматизованих систем вимагає постійного навчання персоналу лікарень, тому, на наш погляд, необхідним з забезпечення підвищення кваліфікації працівників, а також виділення посад, які б виконували рутинні операції, оскільки на сьогодні із цим є великі труднощі.

Запровадження інформаційних систем є одним із елементів інноваційного переродження підприємства. Однак, ми не повинні забувати про базові функції закладу – ефективна сучасна діагностика та лікування.

3.3 Розрахунок ефективності придбання обладнання за рахунок кредиту

Розвиток сучасних технологій є надзвичайно бурхливим. Задача управлінців – відслідковувати новинки на ринку технологій, щоб підвищувати точність обстежень, отримувати можливості ранньої діагностики захворювань.

Запровадження нових методик діагностики та лікування на основі новітнього обладнання стає передумовою до збільшення потужностей закладу лікування, джерелом залучення додаткових фінансових ресурсів, необхідних для його успішного функціонування.

Серед обладнання, що використовується на КП «ХМЛ», є прилади для здійснення УЗД, МРТ та КТ.

Ультразвукова діагностика – дослідження організму людини з допомогою ультразвукових хвиль. Самим сучасним видом ультразвукової діагностики являється доплерографія. Ультразвук дозволяє найбільш точно та безпечно визначити структуру та стан практично всіх органів та систем. Це класичний неінвазивний метод, що інформує спеціаліста про розмір, форму, щільність органу, а також про наявність вогнищевих змін, новоутворень і сторонніх тіл.

УЗО проводиться для діагностики:

- органів черевної порожнини(печінки, жовчного міхура, жовчних шляхів, підшлункової залози, селезінки)
- заочеревенного простору;
- сечовидільної системи (нирки, сечоводи, сечовий міхур)
- органів малого тазу в чоловіків
- зовнішніх чоловічих статевих органів;
- ОМТ жінок;
- суглобів та м'яких тканин
- УЗО грудних(молочних) залоз; наднирників; слинних залоз
- УЗО для визначення вагітності та скринінгу плода
- УЗ доплерографія застосовується для виявлення збоїв у кровотоку венозних та артеріальних судин.

МРТ - це діагностика внутрішніх органів та тканин людини з допомогою ядерного магнітного резонансу. Апарат дає можливість отримати якісні зображення ділянки тіла, а також всі зміни, які проходять в ньому. МРТ проводять з метою виявлення патологій в ОМТ, захворювань кровоносної системи та органів травлення. Також МРТ призначають при інсультах.

КТ - це сучасний метод діагностики різних захворювань, при якому відсутній контакт з поверхнею шкіри пацієнта. В основі метода лежить дія рентгенівських променів. Апарат крутиться навколо людини і дає декілька знімків ,які потім обробляються на комп'ютері і розшифровуються лікарем. КТ проводиться для діагностики органів черевної порожнини та нирок, дихальної та кісткової систем людини. Використовують, щоб визначити точне розміщення травм.

Нами було визначено, що найбільш перспективним для лікарні на сьогоднішній момент є оновлення обладнання для здійснення УЗД діагностики, оскільки в даному виді обстежень є значний попит.

Одним із прикладів новинок на ринку УЗД приладів є стаціонарний УЗД апарат експертного класу Resona 7 (Додаток Г).

Система Resona 7 має відмінну ергономіку та зручне регулювання мультисенсорного типу жестами. Це революційна технологія, здатна значно розширити можливості ультразвукового діагностування.

Ультразвуковий апарат від фірми Mindray для діагностування оснащений найновішою системою класу преміум - Resona 7. Маючи інноваційні можливості, система відкриває нову еру в дослідженні за допомогою ультразвукових хвиль.

Презентація системи Resona 7 відбулася навесні на Європейському конгресі у місті Відень у 2016 році. З моменту становлення компанії, Mindray не перестає вдосконалювати свою техніку, покращуючи та підвищуючи точність діагностування. Інноваційна технологія ZONE Sonography® та унікальна платформа ZST+ , що є в системі Resona 7, забезпечують отримання максимально точного зображення при діагностуванні.

Ультразвуковий апарат нового покоління – це нові можливості клінічного діагностування. Завдяки наявності програми V Flow (векторний потік), яка використовується для оцінювання судинної гемодинаміки, відбувається підсвічування кольором стрілок і можна відстежити напрямок та швидкість руху клітин. У той же час технологія Smart Planes, що використовується, гарантує отримання максимально точної проекції та вимірювань, які застосовуються при дослідженні ЦНС плода.

Вартість такого обладнання складає 2 600 000 грн.

Проведемо розрахунок коштів КП, витрачених на кредит, якщо буде прийняте рішення стосовно обладнання (таблиця 3.3).

За умови кредитування ми взяли 8 % на 10 років. В такому випадку ставка дисконтування складає 6,71 (за таблицею теперішньої вартості ануїтету). А розмір ануїтету буде наступним: $2\,600\,000 / 6,71 = 387\,481,371$ грн.

Це означає, що щорічними витратами на покриття кредиту є 387 481,371 грн.

Даний апарат є багатофункціональним, тому він дає можливість проводити більш глибокі дослідження і ціна на такі обстеження буде порівняно вищою.

Таблиця 3.3 - Розрахунок вартості кредиту КП «ХМЛ» на придбання стаціонарного УЗД апарат експертного класу Resona 7

Роки використання	Сума кредиту	Відсотки за кредит	Ануїтет	Погашення основної суми
1	2	3	4	5
1 рік	2 600 000	208 000	387 481,371	179 481
2 рік	2 420 519	193 641	387 481,371	193 840
3 рік	2 226 679	178 134	387 481,371	209 347
4 рік	2 017 332	161 387	387 481,371	226 095
5 рік	1 791 237	143 299	387 481,371	244 182
6 рік	1 547 054	123 764	387 481,371	263 717
7 рік	1 283 337	102 667	387 481,371	284 814
8 рік	998 523	79 882	387 481,371	307 600
9 рік	690 923	55 274	387 481,371	332 207
10 рік	358 716	28 697	387 481,371	358 784

При середній вартості обстежень, що проводились на наявному в лікарні обладнанні в обладнанні в 185 грн, вартість досліджень на новому обладнанні буде складати близько 250 грн. При обслуговуванні 2600 пацієнтів в рік, розмір надходжень лікарні буде становити $250 \times 2600 = 650000$ грн. Дані по інших роках наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Потік надходжень КП «ХМЛ» від придбання стаціонарного УЗД апарату експертного класу Resona 7

Роки	Потік надходжень
1	2
1 рік	650000
2 рік	665000
3 рік	670000

Кінець таблиці 3.4

<i>1</i>	<i>2</i>
4 рік	675000
5 рік	680000
6 рік	685000
7 рік	685000
8 рік	691000
9 рік	696000
10 рік	696000

Проведемо розрахунок чистої поточної вартості по придбанню обладнання за формулою:

Чиста приведена вартість (*NPV*) розраховується згідно формули:

$$NPV = \sum_{i=1}^N (CF_i^+ - CF_i^-) \times \frac{1}{(1 + R)^i}, \quad (1.1)$$

де CF_i^+ – прибуток від реалізації проекту *i*-го періоду;

CF_i^- – витрати *i*-го періоду;

R – розрахункова ставка дисконтування;

N – кількість років.

Для зручності розгляду результатів розрахунків, згрупуємо їх у таблицю 3.5.

Отже, як бачимо, перші два роки маємо негативні грошові потоки, тому що навантаження надто велике, але, починаючи з наступних періодів, надходження зростають.

Зазначимо, що чиста поточна вартість проекту становитиме 517819 грн.

Таблиця 3.5 – Результати розрахунку NPV КП «ХМЛ»

	Надходження, грн	Ануїтет	Поточні витрати (в т.ч. заробітна платня)	Різниця надходження, ануїтету та поточних витрати, грн	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтована вартість
1 рік	650000	387 481,371	210000	52519	0,926	48632
2 рік	665000	387 481,371	210420	67099	0,857	57504
3 рік	670000	387 481,371	210841	71678	0,794	56912
4 рік	675000	387 481,371	211263	76256	0,735	56048
5 рік	680000	387 481,371	211685	80834	0,681	55048
6 рік	685000	387 481,371	212108	85410	0,63	53808
7 рік	685000	387 481,371	212533	84986	0,583	49547
8 рік	691000	387 481,371	212958	90561	0,54	48903
9 рік	696000	387 481,371	213384	95135	0,5	47568
10 рік	696000	387 481,371	213810	94708	0,463	43850
						517819

У випадку, коли чиста поточна вартість проекту більше нуля, він вважається прибутковим. Тому, придбання обладнання на прийнятих нами до уваги умовах, є доцільним для КП «Хмельницька міська лікарня».

Згрупуємо перелік заходів рекомендації в таблицю 3.6

Таблиця 3.6 – Способи покращення системи управління інноваціями КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради

	Назва заходу	Короткий зміст	Очікуваний результат
1	Інноваційний підхід до формування калькуляції собівартості послуг лікарні	Формування калькуляції досліджень з використанням методу маржинального прибутку (на прикладі УЗД досліджень кількох видів)	Підвищення ефективності процесу калькулювання, усунення впливу недоліків методів розподілу постійних витрат, адекватне визначення прибутковості різних видів досліджень, швидкість розрахунку можливого приросту прибутковості

Кінець таблиці 3.6

1	2	3	3
2	Інноваційні інформаційні системи як спосіб підвищення ефективності функціонування КП «ХМЛ»	Запровадження медичних інформаційних систем на рівні закладу, фактографічних та документальних інформаційно-пошукових систем	Спрощення процесу пошуку інформації, формування електронного архіву документів, зменшення часу на виконання рутинних операцій, підвищення якості обслуговування
3	Розрахунок ефективності придбання обладнання за рахунок кредиту	Розрахунок вартості кредиту КП «ХМЛ» на придбання стаціонарного УЗД апарат експертного класу Resona 7, знаходження чистої приведеної вартості	Обґрунтування доцільності придбання новітнього обладнання, що дозволить слідувати вимогам сучасного розвитку технологій, підтримувати рівень інноваційності лікарні. ЧПВ проекту - 517819 грн за 10 років

На наш погляд, наведені заходи є достатньо теоретично та практично обґрунтовані та мають значущість для лікарні.

Висновок до розділу 3

В третьому розділі кваліфікаційної роботи магістра, на основі проведеного в 2 розділі роботи аналізу КП «Хмельницька міська лікарня», нами було сформовано наступні висновки. Зокрема, на підприємстві при формуванні калькуляції виробів, розмір прибуткової надбавки, що був закладений в ціну, є достатньо не обґрунтованим. Крім того, розподіл постійних витрат відбувається виходячи з кількості наданих послуг (проведених досліджень). Ціна послуги формується із врахуванням постійних витрат, що, на наш погляд, є абсолютно помилковим. Також нами було виявлено, що система автоматичного опрацювання інформації

часто залишається поза увагою керівництва. Також нами помічено, що послуги УЗД користуються стабільним попитом, тому, на наш погляд, було б доцільним розширити цю сферу та придбати інноваційне обладнання, щоб даний вид дослідження був максимально повним та високоточним. Враховуючи виявлені нами недоліки, нами сформовано перелік рекомендацій.

ВИСНОВКИ

Інноваційність діяльності підприємств стає неодмінною характеристикою їх діяльності. Інноваційність проникає в усі сфери їх функціонування – від процесу надання послуг, до внутрішньо організаційних процесів. Тому, тема є надзвичайно актуальною. Серед тенденцій України є, нажаль, поступова деградація інноваційного потенціалу. Чисельність розробників кожного року знижується. Поряд із цим, інновації все ж залишаються одним із основних поліпшуючих факторів діяльності підприємств. Запровадження хоча б поліпшуючих інновацій, а не радикальних, теж вважаємо достатньо корисною практикою.

Здатність до інновацій є центральною темою дослідження для науковців, які вже понад 80 років визначають, пояснюють та вимірюють інновації у багатьох їх формах. Паралельно з визначенням інновації, розумінням цілей та результатів інноваційної діяльності, важливості та необхідності такої діяльності, дослідники розробили її типологію. Методологічні основи щодо формування терміну інновації закладені в наукових працях широкого зарубіжних вчених, зокрема Й. Шумпетера, Б. Твісса, Ф. Бетса, М. Портера, Б. Санто та ін. Серед вітчизняних науковців можемо назвати Скрипко Т., Д. М. Черваньова та Л. І. Нейкову, С. Іл'єнкова, Р. Фатхутдінова, П. Микитюк та багатьох інших. Інновація – це ступінь створення цінності для клієнтів, яка перетворює нові знання та технології в прибуткові продукти та послуги для національного та глобального ринків. Інновація передбачає широкий спектр заходів для підвищення ефективності фірми, включаючи впровадження нового або значно покращеного продукту, послуги, процесу розподілу, процесу виробництва, маркетингу або організаційного методу.

Важливість оцінки інноваційних проектів передбачає обґрунтування показників інноваційного проекту, аналіз можливостей та загроз підприємства відносно реалізації інноваційних проектів.

Інноваційні проекти мають високий ступінь ризику через непередбачуваність ринків, нестабільну економічну кон'юнктуру та сильний вплив на людський

фактор, що може змусити організацію змінити спосіб ведення бізнесу. Менеджерам інноваційних проектів може знадобитися інший набір навичок, ніж традиційні менеджери проектів. Існує кілька загальних підходів до оцінки, включаючи якісний, кількісний та комбінацію цих двох. Кожен із цих має свої переваги та недоліки, але найбільш ефективним вважають поєднання кількох методів одночасно.

В медицині під інноваціями розуміють цілеспрямовані перетворення, у т. ч. в її організаційній структурі організацій та їх економічному механізмі, направлені на підвищення ефекту від використання ресурсів, поліпшення характеристик якості надання послуг та, поряд з іншим, найбільше повне задоволення потреби населення в якісному медичному обслуговуванні.

Функціонування підприємств медичної сфери необхідно організувати з орієнтацією на розвиток інновацій, удосконалення вже діючих бізнес-процесів, підтримку створення нових проектів в сфері охорони здоров'я та медицині, застосування інструментів (теоретичних та практичних основ) проектного управління.

В якості об'єкта дослідження нами було взято КП «Хмельницька міська лікарня». Діяльність підприємства пов'язана із певними труднощами. Зазначимо, що у 2019 році зростання суми витрат відбувається швидшими за зростання прибутків темпами, результатом чого став дефіцит коштів в 14,640,519 грн, який є більшим за розмір дефіциту попереднього року майже в 5 разів. Чистий рух коштів в тому ж 2019 році був негативним та становив 531836 грн, що на 540,624 грн більше значення 2018 та майже в 5 разів менше дефіциту 2017 року. За рахунок залишків на початок періоду, частина збитків перекриваються. Найменшими є залишки на кінець періоду в 2019 році, що є абсолютно зрозумілим у зв'язку із складеною економічною ситуацією та необхідністю покриття збитків.

Результат аналізу функціонування організації, нами було визначено, що інноваційні елементи обліку, інформаційній системі та інноваційних послугах, дозволили б якісно поліпшити ситуацію. Серед запропонованих заходів наступні:

4. Інноваційний підхід до формування калькуляції собівартості послуг лікарні.
5. Інноваційні інформаційні системи як спосіб підвищення ефективності функціонування КП «ХМЛ».
6. Розрахунок ефективності придбання обладнання за рахунок кредиту (ЧПВ проекту - 517819 грн за 10 років).

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Александрова В. П. Джерела фінансового забезпечення інноваційної діяльності / В. П. Александрова // Проблеми науки. – 2011. – № 1. – С. 22- 35.
2. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. – К. : КНЕУ, 2003. – 394 с
3. Буковецька Ю. І. Сучасні підходи до визначення сутності та класифікації інновацій / Ю. І. Буковецька // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ “Економічна думка”, 2014. – Том 17. – № 1. – С. 32-37.
4. Ганас Л. М. Характеристика та типологія інновацій як економічної категорії / Л. Ганас, І. Дорош, Я.Петрова // Економіка та держава. – 2020. – № 4. – С. 201-205. [Електронний ресурс] : Режим доступу -http://www.economy.in.ua/pdf/4_2020/36.pdf
5. Даниленко Ю. А. Характеристики та класифікації інновацій та інноваційного процесу / Ю.А.Даниленко // Наука та інновації. 2018. – Т. 14. № 3. – С. 15-30. [Електронний ресурс] : Режим доступу - http://nbuv.gov.ua/UJRN/scinn_2018_14_3_4.
6. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. навч. посіб / В.І. Захарченко, Корсікова Н. М., Меркулов М. М. – Київ: Центр учбової літератури, 2012. - 448 с.
7. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент : підручник / С.М.Ілляшенко. – Суми : ВТД —Університетська книга, 2010. – 334 с
8. Антонюк Д. Инновационный менеджмент: учебник для вузов / С.Д. Ильенкова – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. –327 с.
9. Інновація як стиль життя у ХХІ столітті [Електронний ресурс] : Режим доступу - <https://uaculture.org/texts/innovacziya-yak-styl-zhyttya-u-hhi-stolitti/>

10. Інноваційний менеджмент / Стадник В.В., Йохна М.А. – К : Академвидав, 2006. – 464 с.
11. Инновационный менеджмент : учеб. для студ. вузов, обучающ. по спец. "Менеджмент" / [С. Д. Ильенкова, Л. М. Гохберг, С. Ю. Ягудин и др.]. – М. : ЮНИТИ, 2000. – 328 с
12. Копішинська К. О. Цифрові інновації: зміст, структура та умови функціонування / К.О. Копішинська // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. –Випуск 5 (17). - С. 108–114.
13. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Н. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.
14. Копитко М. І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. - Львів: ЛьвДУВС, 2019. 292 с.
15. Копитко М. І. Інноваційна діяльність підприємств як основа конкурентоспроможності та безпеки національної економіки / М.І. Копитко // Управління системою економічної безпеки: від теорії до практики: зб. тез доповідей учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 19.04.2019) / упор. І. О. Ревак. Львів: ЛьвДУВС, 2019.- С. 81–83.
16. Криничко Л.Р. Інвестиційно-інноваційна діяльність держави в сфері охорони здоров'я / Л.Р. Криничко, Л.В. Сергієнко [Електронний ресурс] // Державне управління : удосконалення та розвиток. – 2020. - №8. : Режим доступу - http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/8_2020/58.pdf
17. Лавриненко Ю. Теоретичні аспекти визначення сутності інновацій / Ю. Лавриненко // Вісник Запорізького національного університету. - №2(6), 2010. – С.191-195.
18. Левицька С. О. Джерела фінансування інноваційної діяльності в Україні / С.О. Левицька, М.Д. Полюхович // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог: Видво НУ»ОА», березень 2017. - № 4 (32). С. 55–58.

19. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу : монографія / за ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми: ВТД "Університетська книга", 2008. – 615 с.
20. Микитюк П.П. та ін. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник / За ред. П.П. Микитюка. — Тернопіль: ПП Принтер Інформ, 2015. – 224 с.
21. Михайлова Л.І. Інноваційний менеджмент / Л.І. Михайлова, О.І. Гуторова, С.Г. Турчіна, І.О.Шарко. – Київ, 2015. – 234 с.
22. Мочалов Ю. Інноваційна діяльність у роботі закладів охорони здоров'я / Ю. Мочалов [Електронний ресурс] // Практика управління медичним закладом. - 2014. - № 3. - С. 28-37. : Режим доступу - https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/23597/1/Pages%20from%20Mediki_3_2014_inet.pdf
23. Орлов О. Нетехнологические инновации. Инновационные решения проблем планирования промышленного производства на основе маржинального подхода / О.Орлов, Е.Рясных. - LAP LAMBERT Academic Publishing, 2014. – 175 с.
24. Орлов О.О. Інновації в плануванні на основі концепції маржинального доходу / О. О. Орлов, Є. Г. Рясних. – Львів: Новий світ 2000, 2019. – 160 с.
25. Організація та управління інноваційною діяльністю: підручник / за ред. проф. Перерви П. Г., проф. Меховича С. М., проф. Погорелова М. І. – Х. : НТУ "ХП", 2008. – 1025 с.
26. Оцінка активів підприємства: навчальний посібник / [Панасовський Ю. В., Семененко Б. А., Теліженко О. М. та ін.] ; за заг. ред. Ю. В. Панасовського. – Суми : Університетська книга, 2009. – 512 с
27. Полегенька М.А. Етимологія терміну «інновації» як економічної категорії / М.А. Полегенька // Агросвіт. – 2016. - №21. – С. 57-61.
28. Провайдинг інновацій: підручник / [М. П. Денисенко, А. П. Гречан, М. В. Гаман та ін.] ; за ред. проф. М. П. Денисенка. – К. : "Видавничий дім "Професіонал", 2008. – 448 с.

29. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД "Університетська книга", 2005. – 582 с

30. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV [Електронний ресурс] : Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, № 36, ст.266 / Режим доступу - <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

31. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : Розпорядження КМУ від 10 липня 2019 р. № 526-р [Електронний ресурс] : Режим доступу - <https://www.kmu.gov.ua/npas/proshvalennya-strategiyi-rozvitku-sferi-innovacijnoyi-diyalnosti-na-period-do-2030-roku>

32. П'ятницька Г.Т. Інноваційний розвиток організацій: невід'ємні складові та чинники впливу / Т.С. П'ятницька // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 3. С. 76-91.

33. Річні зведені основні фінансові показники виконання фінансових планів підприємств державного та комунального секторів економіки [Електронний ресурс] : Режим доступу - <https://data.gov.ua/dataset/ca109dbe-f510-4e17-9304-fee6ab02c878/resource/d0da8232-3960-4d5c-a7b6-3861dfd743a4>

34. Рудь Н.Т. Відкриті інновації - нова парадигма інноваційного розвитку / Н.Т. Рудь // Економіка. – 2013. – Вип. 21. – С. 81–85.

35. Рудь Н. Т. Систематизація методичних підходів щодо оцінювання ефективності інноваційних проектів / Н. Т. Рудь // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2018. - №1. Розділ 3.– С. 55-62.

36. Рясних Є.Г. Актуальні питання комплексного оцінювання інноваційної діяльності підприємств : монографія / Орлов О.О., Гончар О.І., Ковальчук С.В., Рясних Є.Г. – Хмельницький: ХНУ, 2017.

37. Рясних Є.Г. Маржинальний підхід до аналізу асортименту продукції підприємства / Є. Г. Рясних, О.В.Савченко // Маркетинг в Україні. – 2018. - № 6 (111). – С. 35-44.

38. Рясних Є.Г. Два напрями ціноутворення на нову продукцію / Є.Г. Рясних, О.О. Орлов. – Вісник ХНУ. – 2017. – № 2, Т.2 (246). – С.34-37.
39. Рясных Е.Г. Оценка эффективности инновационных проектов / Е.Г. Рясных О.О. Орлов // International Scientific Conference. From Baltic to Black Sea: national models of economic systems. – 25/03/16/ Riga. Частина I. – С.289-293.
40. Рясных Е.Г. Инновации в планировании промышленного производства на основе маржинального похода / Е.Г. Рясных, О.О. Орлов // Економіст – 2015. – №4. – С. 6-12.
41. Саталкіна О. Джерела фінансування інвестиційного портфелю підприємства / О. Саталкіна // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. - 2013. - № 2 (7). - С. 181–186.
42. Свінціцький А.С. Актуальні питання щодо впровадження медичних інноваційних технологій у закладах охорони здоров'я / А.С. Свінціцький, О.І. Висоцька // Практикуючий лікар. - 2015. - №1.- С. 7-13.
43. Скрипко Т. О. Інноваційний менеджмент : підручник / Т. О. Скрипко. – К. : Знання, 2011. – 24 с.
44. Степова С.В. Економічні аспекти активізації інноваційної діяльності підприємств АПК / С.В. Степова // Економіка АПК. — 2010. — № 23. — С. 11—17.
45. Черваньов Д. М. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України / Д. М. Черваньов, Л. І. Нейкова. — К. : Знання, 1999. — 514 с.
46. Чухрай Н. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві : підручник / Н. Чухрай, Р. Патора. – К. : Кондор, 2010. – 398 с.
47. Управління інноваціям: Україна та зарубіжний досвід: Монографія / М. В. Гаман. – К.: Вікторія, 2011. – 312 с.
48. Уткіна Ю. М. Інноваційний менеджмент на підприємствах / Ю.М. Уткіна, А.В. Вісільова // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2014. - № 46. - С. 298–302.
49. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: учебник для вузов. — 6-е изд. / Р.А. Фатхутдинов. — СПб.: Питер, 2008. — 448 с.

50. Фатхутдинов Р. А. Стратегическая конкурентоспособность: Учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Экономика, 2012. – 504 с.
51. Федулова Л. І. Інноваційна економіка: підручник / під ред. Л. О. Нагорна Київ: Либідь, 2006. - 480с.
52. Фенинецъ Г. Ю. Поняття «інновація»: історіографічний огляд проблематики. Науковий парк як універсальна регіональна структура інноваційної діяльності / Г.Ю. Фенинецъ // Матеріали Міжнародної наук.-практ. конф. (м. Ужгород, Україна, м. Кошице, Словацька Республіка, 3 бер. 2016 р.). Ужгород, 2016. С. 221-229. [Електронний ресурс] : Режим доступу - <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/8302/1/%D0%A4%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%BD%D0%B5%D1%86%D1%8C%20%D0%93.%D0%AE..pdf>.
53. Харчук Б. Ю. Теоретичні аспекти категорій «інновація» та «нововведення» / Б. Ю. Харчук // Прометей. – 2007. – № 2/23. – С. 129-133.
54. Хелферт Э. Техника финансового анализа / пер. с англ. под ред. Л.П. Белых , - М.: Аудит, 1996, 1996. – 663 с.
55. Шумпетер Й. Теория экономического развития: исследования предпринимательской прибыли, капитала, кредита и цикла конъюнктуры / Й. Шумпетер; пер. с англ. Л. И. Кравченко. — М.: Прогрес, 1982. — 455 с.
56. Цадо Г.В. Сутність та значення інвести- ційно-інноваційних процесів в системі ре- гіонального розвитку [Електронний ресурс] / Г.В. Цадо // Інноваційна економіка Всеукраїнський науково-виробничий журнал : Режим доступу - http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/ Soc_Gum/inek/2011_2/154.pdf
57. Ястребова М.В. Развитие системы управления инновационным обеспечением системы здравоохранения на современном этапе [Електронний ресурс] / М.В.Ястребова // ЭВР. - 2011. - №1. : Режим доступу - <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-sistemyupravleniya-innovatsionnym-obespecheniem-sistemy-zdravoohraneniya-na-sovremennom-etape>
58. Betz, F. (1987). Managing Technology: Competing through new Ventures, Innovation, and Corporate Research. — N. J. : Prentice Hall

59. Brian, T. (1989). *Managing scientific and technological innovations*. – Moscow: Economy
60. Chesbrough H. (2011). *Open services innovation: rethinking your business to grow and Compete in a New Era* (1st ed.). San Francisco, CA : Jossey-Bass. : Access mode - <https://epdf.tips/queue/open-services-innovation-rethinking-your-business-to-grow-and-compete-in-a-new-e.html>.
61. Innovations in industrial productual planning based on marginal concept / O. Orlov, E. Ryasnykh, O. Savchenko // *Social and legal aspects of the development of civil society institutions: collective monograph*. – Warsaw : BMT Erida Sp.z o.o., 2019. – Pt. 1. – P. 475–491
62. Maghsoudi S., Duffield C. & Wilson D. I. (2015). *Innovation Evaluation: Past and Current Models and a Framework for Infrastructure Projects*. *International Journal of Innovation Science*, 7 (4), pp.281-298. <https://doi.org/10.1260/1757-2223.7.4.281>.
63. N. Raghavendra Rao *Effective Open Innovation Strategies in Modern Business: Emerging Research and Opportunities*. – 2018. – 159 s.
64. Shumpeter, J. A. (2008). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. – NJ, USA: Transaction Publ., 89
65. OECD/Eurostat (2018), *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, 4th Edition, *The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. C. 21-23. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.

Додаток А Платні послуги

Таблиця А.1 - Перелік платних послуг, які надаються КП «ХКЛ» (наказ №157 від 2.08.2021 р)

Найменування послуги	Ціна без ПДВ, грн
1	2
Попередній (періодичний) профілактичний медичний огляд для отримання посвідчення водія транспортних засобів	216,67
Медичний огляд для отримання дозволу на прав на отримання та носіння зброї громадянами	216,67
Визначення антитіл класу Ig M до Вірусу SARS-CoV-2	224,00
Визначення антитіл класу Ig G до Вірусу SARS-CoV-2	224,00
Імуноферментне визначення концентрації тиреотропного гормону (ТТД в сироватці крові	156,00
Імуноферментне визначення концентрації тироксину вільного (Т4вільн) в сироватці крові	160,00
Імуноферментне визначення концентрації трийодтироніну вільного (Т3вільн) в сироватці крові	167,00
Пакет Тиреоїдний (ТТГ, Т4, Т3)	374,00
Імуноферментне виявлення імуноглобулінів класу G і M до Вірусу гепатиту С (HCV)	142,00
Імуноферментне виявлення антигену Вірусу гепатиту В (HBsAs)	142,00
Визначення концентрації загального простат-специфічного антигену (ПСА заг) в сироватці крові	153,00
Імуноферменте виявлення сумарних антитіл до антигену CagA Helicobacter pylori	186,00
Консультативні послуги лікаря хірургічної спеціальності (хірурга, уролога, акушера-гінеколога)	132,00
Консультативні послуги лікаря терапевтичного профілю (ендокринолога, гастроентеролога, терапевта, кардіолога, невропатолога, дерматолога)	131,00
УЗД органів малого тазу	197,00
УЗД печінки, жовчного міхура, жовчних протоків та селезінки	237,00
УЗД одного органу черевної порожнини	119,00
Рентгенологічне дослідження органів грудної клітини із висновком лікаря	132,00
ентгенологічно дослідження органів черевної порожнини із висновком лікаря	132,00
Рентгенологічне дослідження пазух носа із висновком лікаря	112,00
Рентгенологічне дослідження суглобів кінцівок у двох проекціях із висновком лікаря	138,00
Рентгенологічне дослідження кульшового суглобу із висновком лікаря	132,00
Рентгенологічного дослідження кісток верхніх та нижніх кінцівок у двох проекціях із висновком лікаря	138,00
Рентгенологічне дослідження відділу хребта у двох проекціях із висновком лікаря	138,00
Іригографія із висновком лікаря	236,0
Флюорографія органів грудної клітки із висновком лікаря	96,00

Додаток Б Вартість ліжкоднів

Таблиця Б.1 – Вартість ліжкодня перебування в КП «ХМЛ» у 2018 році в розрізі кварталів

Відділення лікарні	Дані по вартості по кварталах 2018 року			
	I кв	II кв	III кв	IV кв
Терапевтичне відділення 1	225,91	229,72	233,98	236,3
Терапевтичне відділення 2	199,13	206,62	209,67	208,93
Кардіологічне відділення	300,61	288,67	292,3	287,89
Ревматологічне відділення	188,29	186,09	191,26	192,9
Пульманологічне відділення	218,97	226,79	233,16	230,69
Ендокринологічне відділення	194,09	202,23	210,44	207,98
Гастроентерологічне відділення	191,29	194,98	198,33	197,15
Хірургічне відділення	357,2	394,98	420,3	416,52
МІХ	471,74	501,86	500,07	484,3
Травматологічне відділення	255,51	271,5	273,44	271,53
Гнійна хірургія	250,64	257,06	252,28	254,85
Урологічне відділення	256,18	274,9	271,2	274,23
Гінекологічне відділення	318,28	348,18	355,95	354,55
Неврологічне відділення 1	283,5	287,94	293,72	298,92
Неврологічне відділення 2	193,37	199,07	198,6	200,12
ЛОП	219,47	250,83	250,64	248,91
Травмпункт	108,7	94,5	96,35	101,16
СЕРЕДНЄ	248,9929	259,76	263,6288	262,7606
Реанімація	3379,27	3693,01	3662,93	3465,94
СЕРЕДНЄ за рік (крім реанімації)				258,786
СЕРЕДНЄ по реанімації				3550,288

Таблиця Б.2 – Вартість ліжкодня перебування в КП «ХМЛ» у 2019 році в розрізі кварталів

Відділення лікарні	Дані по вартості по кварталах 2019 року			
	I кв	II кв	III кв	IV кв
Тератпевтичне відділення 1	247,66	249,82	257,3	263,67
Тератпевтичне відділення 2	211,76	241,91	245,74	246,11
Кардіологічне відділення	285,23	304,48	310,77	321,51
Ревматологічне відділення	196,1	208,32	231,58	217,54
Пульманологічне відділення	222,82	243,34	251,41	251,75
Ендокринологічне відділення	211,07	224,22	228,62	232,87
Гастроентерологічне відділення	198,83	212,59	217,26	218,2
Хірургічне відділення	381,57	430,48	436,89	435,84
МІХ	467,71	526,31	530,04	518,53
Травматологічне відділення	291,56	292,1	273,46	278,55
Гнійна хірургія	272,91	282,47	282,3	289,82
Урологічне відділення	269,43	282,11	292,06	297,94
Гінекологічне відділення	366,17	407,65	417,28	411,66
Неврологічне відділення 1	355,67	366,24	365,3	367,15
Неврологічне відділення 2	208,24	215,33	216,73	367,15
ЛОР	238,93	246,43	261,27	264,2
Травмпункт	118,96	120,56	116,01	166,7
СЕРЕДНС	267,33	285,55	290,24	302,89
Реанімація	3439,96	3769,04	3785,64	3803,68
СЕРЕДНС за рік (крім реанімації)				286,5
СЕРЕДНС по реанімації				3699,58

Додаток В. Приклади калькуляції УЗД КП «ХМЛ»

1. Прямі витрати на заробітну плату:
 - Лікар УЗД діагностики: $10315,5 \text{ грн (ЗП в місяць) / 125 \text{ год} \times 0,17 \text{ год} = 14,03 \text{ грн}$
 - Медична сестра: $7590,0 \text{ грн (ЗП в місяць) / 125 \text{ год} \times 0,17 \text{ год} = 10,32 \text{ грн}$
 - РАЗОМ: $14,03 + 10,32 = 24,35 \text{ грн}$
2. Інші прямі витрати.
 - Нарахування (22% ЄСВ, грн): $(2269,41 \text{ грн} + 1669,80 \text{ грн}) / 650 \text{ досліджень} = 3939,21 / 650 = 6,06 \text{ грн}$
3. Прямі матеріальні витрати на одне УЗД:
 - Рукавички: $7,0 \text{ грн} \times 1 \text{ пара} = 7,0 \text{ грн}$
 - Маски медичні: $2,5 \text{ грн} \times 2 \text{ шт} = 5,0 \text{ грн}$
 - Папір ксероксний (1 аркуш): $87 \text{ грн} / 5000 = 0,18 \text{ грн}$
 - Гель УЗД: $223,8 \text{ грн} / 5000 \text{ гр} \times 30 \text{ гр} = 1,34 \text{ грн}$
 - РАЗОМ: 13,52
4. Оплата комунальних послуг та енергоносіїв:
 - Комунальні послуги січень 2021 – 3375,82 грн
 - Комунальні послуги лютий 2021 – 1273,34 грн
 - Комунальні послуги березень 2021 – 8224,08 грн
 - Комунальні послуги квітень 2021 – 2673,59 грн
 - Комунальні послуги травень 2021 – 5447,04 грн
 - Комунальні послуги червень 2021 – 1307,19 грн
 - Середньомісячна вартість комунальних послуг 3716,84 грн
 - РАЗОМ на одиницю: $3716,84 / 650 = 5,72 \text{ грн}$.
5. Придбання обладнання, предметів довгострокового користування:
 - Сканер ультразвуковий діагностичний Знос – $1500,000 \text{ грн} / 60 \text{ міс} = 2500 \text{ грн/міс}$
 - РАЗОМ на одиницю: $2500 / 650 = 38,46 \text{ грн}$.
 - Всього витрат: 88,11 грн
 - Рентабельність : до 35%
 - РАЗОМ вартість УЗД: 119,00 грн

Рисунок В.1 – Калькуляція УЗД одного органу черевної порожнини

1. Прямі витрати на заробітну плату:
 - Лікар УЗД діагностики: $10315,5 \text{ грн (ЗП в місяць) / 125 \text{ год} \times 0,33 \text{ год} = 19,23 \text{ грн}$
 - Медична сестра: $7590,0 \text{ грн (ЗП в місяць) / 125 \text{ год} \times 0,25 \text{ год} = 20,04 \text{ грн}$
 - РАЗОМ: $19,23 + 20,04 = 39,27 \text{ грн}$
2. Інші прямі витрати.
 - Нарахування (22% ЄСВ, грн): $(2269,41 \text{ грн} + 1669,80 \text{ грн}) / 350 \text{ досліджень} = 3939,21 / 350 = 11,25 \text{ грн}$
3. Прямі матеріальні витрати на одне УЗД:
 - Рукавички: $7,0 \text{ грн} \times 1 \text{ пара} = 7,0 \text{ грн}$
 - Маски медичні: $2,5 \text{ грн} \times 2 \text{ шт} = 5,0 \text{ грн}$
 - Папір ксероксний (1 аркуш): $87 \text{ грн} / 5000 = 0,18 \text{ грн}$
 - Гель УЗД: $223,8 \text{ грн} / 5000 \text{ гр} \times 30 \text{ гр} = 1,34 \text{ грн}$
 - РАЗОМ: 13,52
4. Оплата комунальних послуг та енергоносіїв:
 - Комунальні послуги січень 2021 – 3375,82 грн
 - Комунальні послуги лютий 2021 – 1273,34 грн
 - Комунальні послуги березень 2021 – 8224,08 грн
 - Комунальні послуги квітень 2021 – 2673,59 грн
 - Комунальні послуги травень 2021 – 5447,04 грн
 - Комунальні послуги червень 2021 – 1307,19 грн
 - Середньомісячна вартість комунальних послуг 3716,84 грн
 - РАЗОМ на одиницю: $3716,84 / 350 = 10,62 \text{ грн.}$
5. Придбання обладнання, предметів довгострокового користування:
 - Сканер ультразвуковий діагностичний Знос – $1500,000 \text{ грн} / 60 \text{ міс} = 2500 \text{ грн/міс}$
 - РАЗОМ на одиницю: $2500 / 350 = 71,43 \text{ грн.}$
 - Всього витрат: 146,08 грн
 - Рентабельність : до 35%
 - РАЗОМ вартість УЗД: 197,00 грн

Рисунок В.2 – Калькуляція УЗД одного органів малого тазу

Додаток Г. Представлення приладу



Рисунок Г.1 - Стационарний УЗД апарат експертного класу Resona 7