

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИЙ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА  
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ:  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ проф. Зайченко В.В.

«    » \_\_\_\_\_ 2025 р.

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

на тему:

**«Напрямки оптимізації бізнес-процесів на основі впровадження  
інвестиційних проектів (на прикладі КНП «КОЛ КОР»,  
м. Кропивницький)**

**«Areas for optimizing business processes based on the implementation of  
investment projects»**

Виконав здобувач вищої освіти 2м курсу,  
групи ЕП-24м-1,4  
спеціальності 051 «Економіка»,  
ОПП «Економіка підприємства»  
Гришко Михайло Петрович

«    » \_\_\_\_\_ 2025 р.

Керівник роботи:  
к.т.н., доцент Савеленко Г. В.

«    » \_\_\_\_\_ 2025 р.

Рецензент:  
к.е.н., доцент Подплетній В. В.

«    » \_\_\_\_\_ 2025 р.

м. Кропивницький

**Центральноукраїнський національний технічний університет**

Факультет Економічний

Кафедра Економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітньо-професійна Економіка підприємства  
(освітньо-наукова) програма

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Завідувач кафедри економіки,  
підприємництва та готельно-  
ресторанної справи

(підпис)

д.е.н., проф. Володимир ЗАЙЧЕНКО  
(наук. ступінь, вч. звання, ім'я та прізвище)

«        » \_\_\_\_\_ 2025 року

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ  
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ  
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Гришка Михайла Петровича

(прізвище, ім'я та по-батькові)

1. Тема роботи «Напрямки оптимізації бізнес-процесів на основі впровадження  
інвестиційних проектів (на прикладі КНП «КОЛ КОР» м. Кіровоград)

2. Керівник роботи Савеленко Григорій Володимирович, к.т.н., доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

3. Строк подання роботи до захисту 2025

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи Мета кваліфікаційної роботи:  
обґрунтування теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо оптимізації  
бізнес-процесів КНП «КОЛ КОР» на основі впровадження інвестиційного проекту

Завдання: дослідити теоретичні аспекти оптимізації бізнес-процесів медичного закладу;  
проаналізувати фінансово-економічний стан та ринкове середовище КНП «КОЛ КОР»;  
розробити проект впровадження локального PACS-сервера та провести реінжиніринг  
діагностичного процесу; оцінити економічну ефективність та ризики запропонованого  
інвестиційного проекту.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Ознайомлення з літературними джерелами	09.09.25-20.09.25	
2.	Написання вступу та першого розділу «Теоретико-методичні засади оптимізації бізнес-процесів підприємства на основі інвестиційного проектування»	21.09.25-10.10.25	
3.	Написання другого розділу «Аналіз результатів фінансово-економічної діяльності КНП «КОЛ КОР»	11.10.25-07.11.25	
4.	Написання третього розділу «Обґрунтування інвестиційного проекту впровадження RACS-системи як напрямку оптимізації бізнес-процесів КНП «КОЛ»	08.11.25-19.11.25	
5.	Оформлення кваліфікаційної роботи	20.11.25-25.11.25	
6.	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність та виявлення академічного плагіату	26.11.25-29.11.25	
7.	Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії, рецензії, підготовка до захисту	30.11.25-10.12.25	

Дата видачі завдання

«    » \_\_\_\_\_ 2025 р.

Керівник роботи \_\_\_\_\_ *Савеленко Г. В.*  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняте до виконання

«    » \_\_\_\_\_ 2025 р.

Здобувач \_\_\_\_\_ *Гришко М.П.*  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Гришко М. П. Напрямки оптимізації бізнес-процесів на основі впровадження інвестиційних проектів (на прикладі КНП «КОЛ КОР», м. Кропивницький): кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за ОПП «Економіка підприємства» зі спеціальності 051 «Економіка» / Центральноукраїнський національний технічний університет. Кропивницький, 2025. 102 с.**

У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, об'єкт та предмет дослідження, сформульовано основні завдання роботи.

У першому розділі «Теоретико-методичні засади оптимізації бізнес-процесів підприємства на основі інвестиційного проектування» досліджено економічну сутність бізнес-процесів та їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності медичного закладу. Систематизовано методичні підходи до оцінки ефективності інвестиційних проектів (NPV, IRR, DPP) та обґрунтовано доцільність цифровізації діагностичного циклу як напряму оптимізації витрат.

У другому розділі «Аналіз результатів фінансово-економічної діяльності КНП «КОЛ КОР» проведено комплексну діагностику діяльності закладу за 2021–2024 рр. Встановлено зростання чистого прибутку до 30,1 млн грн при одночасному збільшенні собівартості через високу матеріаломісткість послуг. Проведений аудит цифрової зрілості виявив неефективність ручного копіювання даних на NAS-накопичувачі та SSD-диски, що зумовлює ризики втрати інформації та нераціональні витрати робочого часу персоналу.

У третьому розділі «Обґрунтування інвестиційного проекту з оптимізації бізнес-процесів КНП «КОЛ КОР» розроблено проект впровадження PACS-системи. Доведено переваги моделі «під ключ», що дозволяє уникнути вартості втрачених можливостей у розмірі 394,8 тис. грн. Розраховано показники ефективності: інвестиції — 1,48 млн грн, NPV — 633,73 тис. грн, окупність — 1,81 року. Сценарне моделювання підтвердило стійкість проекту навіть при ставці дисконту 20%.

**Ключові слова:** економіка підприємства, бізнес-процеси, інвестиційний проект, PACS-система, фінансовий стан, вартість втрачених можливостей.

## ANOTATION

**Hryshko M. P. Areas for optimizing business processes based on the implementation of investment projects (on the example of KNP "KOL KOR", Kropyvnytskyi): qualification work for the second (Master's) level of higher education in the educational-professional program "Enterprise Economics", specialty 051 "Economics" / Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2025. 102 p.**

The introduction substantiates the relevance of the topic, defines the goal, object, and subject of the research, and formulates the main objectives of the work.

The first chapter explores the economic essence of business processes and their role in ensuring the competitiveness of a medical institution. Methodological approaches to evaluating investment projects (NPV, IRR, DPP) are systematized, and the feasibility of digitalizing the diagnostic cycle as a cost optimization direction is substantiated.

The second chapter provides a comprehensive diagnosis of the institution's activities for 2021–2024. A growth in net profit to 30.1 million UAH was established, alongside an increase in cost due to high material intensity. A digital maturity audit revealed the inefficiency of manual data copying to NAS and SSD drives, leading to information loss risks and irrational use of staff time.

The third chapter develops a PACS system implementation project. The advantages of the "turnkey" model are proven, avoiding an opportunity cost of 394.8 thousand UAH. Performance indicators: investment — 1.48 million UAH, NPV — 633.73 thousand UAH, payback — 1.81 years. Scenario modeling confirmed the project's stability even at a 20% discount rate.

**Keywords:** enterprise economics, business processes, investment project, PACS system, financial state, opportunity cost.

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	5
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУВАННЯ.....	9
1.1. Сутність та класифікація бізнес-процесів медичного закладу в умовах трансформації системи охорони здоров'я.....	9
1.2. Теоретичні аспекти управління інвестиційними проектами як інструменту розвитку підприємства .....	11
1.3. Світовий досвід та вітчизняні підходи до оптимізації діяльності лікарень на засадах впровадження медичних інформаційних технологій.....	14
1.4. Методичний інструментарій оцінювання ефективності інвестицій в оптимізацію бізнес-процесів .....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КНП «КОЛ КОР» .....	19
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства.....	19
2.2. Аналіз ринкового середовища та SWOT-аналіз функціонування КНП «КОЛ КОР» .....	23
2.3. Аналіз показників фінансового стану КНП «КОЛ КОР» .....	32
2.4. Аналіз рентабельності та витрат КНП «КОЛ КОР».....	47
2.5. Оцінка цифрової зрілості та стану інформаційно-технологічного забезпечення підприємства .....	56
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ PACS-СИСТЕМИ ЯК НАПРЯМУ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КНП «КОЛ КОР» .....	58
3.1. Обґрунтування концепції створення локальної PACS-інфраструктури КНП «КОЛ КОР» та її інтеграції в єдиний інформаційний простір.....	58
3.2. Реінжиніринг бізнес-процесу «Діагностика – Зберігання – Аналіз результатів» на основі впровадження цифрового архіву медичних зображень .....	60
3.3. Економічне обґрунтування та оцінка ефективності інвестиційного проекту для КНП «КОЛ КОР».....	62
3.4. Оцінка ризиків реалізації проекту та прогноз впливу цифровізації на якість медичного обслуговування .....	65
3.5. Моделювання сценаріїв реалізації інвестиційного проекту та аналіз чутливості показників його ефективності .....	67
3.6. Економічне обґрунтування вибору моделі реалізації проекту та розрахунок вартості втрачених можливостей.....	70
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	75
ДОДАТКИ.....	80

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ**

КНП «КОЛ КОР»	- Комунальне некомерційне підприємство «Кіровоградська обласна лікарня Кіровоградської обласної ради»
МІС	- Медична інформаційна система
НСЗУ	- Національна служба здоров'я України
СКТ	- Спіральна комп'ютерна томографія
МРТ	- Магнітно-резонансна томографія
DICOM	- Digital Imaging and Communications in Medicine (міжнародний стандарт обміну медичними зображеннями)
PACS	- Picture Archiving and Communication System (система архівації та передачі зображень)
NAS	- Network Attached Storage (мережеве сховище даних)
SSD	- Solid State Drive (твердотільний накопичувач)
IT	- Інформаційні технології
NPV	- Net Present Value (чиста теперішня вартість)
IRR	- Internal Rate of Return (внутрішня норма прибутковості)
DPP	- Discounted Payback Period (дисконтований термін окупності)
CF	- Cash Flow (грошовий потік)
SLA	- Service Level Agreement (угода про рівень обслуговування)

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах трансформації системи охорони здоров'я та цифровізації економіки підвищення операційної ефективності медичних закладів є критичним фактором їх сталого розвитку. Згідно зі Стратегією розбудови електронної охорони здоров'я, цифрова трансформація має забезпечити прозорість фінансування та високу якість медичних послуг [1]. Особливої актуальності це питання набуває для установ надкластерного рівня, таких як КНП «КОЛ КОР», які функціонують в умовах реформування галузі та потребують модернізації лікувально-діагностичних процесів. Одним із найбільш перспективних напрямів є впровадження PACS-систем, які забезпечують автоматизацію бізнес-процесів діагностики та виконання вимог НСЗУ щодо цифрового архівування медичних зображень [2].

Теоретичні та практичні аспекти впровадження інформаційних систем досліджувалися у працях багатьох науковців. Зокрема, питання цифрової трансформації бізнесу розглядали Вестерман Дж. та Макафі Е. [3]. Проблематику інформаційних систем управління та їх впливу на ефективність організацій досліджували Лодон К. та Лодон Дж. [4]. Специфіку впровадження стандартів DICOM та інтеграції медичних систем висвітлено у методичних рекомендаціях eHealth [5]. Проте, питання економічного обґрунтування інвестицій у локальну PACS-інфраструктуру для великих обласних лікарень в умовах надкластерності потребують подальшого дослідження.

**Мета роботи** полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо оптимізації бізнес-процесів КНП «КОЛ КОР» на основі впровадження інвестиційного проекту із впровадження PACS-системи.

Для досягнення мети було поставлено та вирішено такі **завдання**:

- дослідити теоретичні аспекти оптимізації бізнес-процесів медичного закладу;
- проаналізувати фінансово-економічний стан та ринкове середовище КНП «КОЛ КОР»;

- розробити проект впровадження локального PACS-сервера та провести реінжиніринг діагностичного процесу;
- оцінити економічну ефективність та ризики запропонованого інвестиційного проекту.

**Об'єкт дослідження** – процес фінансово-економічної діяльності КНП «КОЛ КОР». **Предмет дослідження** – теоретичні та практичні аспекти оптимізації бізнес-процесів підприємства на основі впровадження інвестиційного проекту з цифровізації діагностичних даних.

**Методи дослідження.** У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи: системний підхід (для аналізу структури бізнес-процесів), методи фінансового аналізу (для оцінки стану підприємства), SWOT-аналіз (для оцінки ринкового середовища), а також методи інвестиційного аналізу (NPV, IRR, DPP) для обґрунтування доцільності впровадження проекту.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у:

- вперше обґрунтовано доцільність вибору стратегії впровадження ІТ-проектів у медичних закладах через розрахунок вартості втрачених можливостей (Opportunity Cost). Доведено, що часовий лаг при використанні власних ресурсів підприємства генерує приховані збитки, які перевищують вартість професійного аутсорсингу;
- удосконалено методичний підхід до оцінки цифрової зрілості медичного підприємства (на прикладі КНП «КОЛ КОР»), що базується на виявленні розривів між наявним діагностичним обладнанням та децентралізованими (ручними) бізнес-процесами зберігання даних (NAS/SSD);
- дістало подальшого розвитку застосування сценарного моделювання та аналізу чутливості при обґрунтуванні інвестицій у цифрову трансформацію лікарень. Запропоновано використання «стрес-сценаріїв» із підвищеною ставкою дисконту (20%) для оцінки стійкості проектів в умовах високої економічної невизначеності;

- удосконаленні моделі реінжинірингу діагностичного бізнес-процесу в медичному закладі на основі інтеграції локального PACS-сервера з наявними МІС та ЛІС;
- обґрунтовано та доведено переваги впровадження локальної архітектури зберігання «важкого» контенту (стандарту DICOM) для лікарень надкластерного типу. На відміну від існуючих підходів, запропоноване рішення мінімізує економічні ризики, пов'язані з обмеженою пропускною здатністю зовнішніх мереж, та гарантує безперебійність діагностичного бізнес-процесу в умовах критичних навантажень на інфраструктуру.

**Практичне значення результатів** полягає у можливості використання розробленого проекту КНП «КОЛ КОР» для переходу на безплівкову технологію, що дозволить скоротити витрати на розхідні матеріали, пришвидшити обмін даними між відділеннями та підвищити якість обслуговування пацієнтів.

**Апробація отриманих результатів:** основні положення магістерської роботи доповідалися на III Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів і загроз» (5 червня 2025 р., м. Кропивницький, ЦНТУ). Тези доповіді – «Вплив диджиталізації на стандарти якості обслуговування клієнтів».

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 102 сторінки, у тому числі 79 сторінок основного тексту. Ілюстративний матеріал кваліфікаційної роботи включає 26 таблиць і 2 рисунки.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУВАННЯ

### 1.1. Сутність та класифікація бізнес-процесів медичного закладу в умовах трансформації системи охорони здоров'я

В умовах сучасної трансформації системи охорони здоров'я України, медичний заклад слід розглядати як складну соціально-економічну систему. Узагальнення основних підходів до трактування сутності бізнес-процесу наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «бізнес-процес»

Автор(и)	Сутність визначення	Джерело
М. Хаммер, Дж. Чампі	Сукупність різних видів діяльності, у межах якої «на вході» використовується один або більше видів ресурсів, а «на виході» створюється продукт, що має цінність для споживача.	[6]
Т. Давенпорт	Специфічно впорядкована сукупність робіт у просторі та часі з визначеним початком, кінцем, а також чіткими входами та виходами.	[13]
В.М. Орлов, Н.О. Волошина	Послідовна, цілеспрямована та регламентована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, у якій за певною технологією ресурси перетворюються у виходи.	[14]
А.В. Череп, О.Г. Хорішко	Процес, що складається з логічно пов'язаних завдань, спрямованих на досягнення певного результату в межах бізнес-стратегії підприємства.	[15]
Стандарт ISO 9000:2015	Сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих видів діяльності, що використовують входи для отримання запланованого результату.	[16]
Дж. Харрінгтон	Логічно послідовна, пов'язана сукупність заходів, яка споживає ресурси постачальника, створює цінність і видає результат споживачеві.	[18]
М. Портер	Діяльність або набір видів діяльності, що додають вартість продукту чи послуги на кожному етапі їх створення (ланцюг створення вартості).	[12]
С.М. Ілляшенко	Динамічна система послідовних дій, що забезпечує перетворення інтелектуальних, матеріальних та фінансових ресурсів у конкурентоспроможний результат.	[19]
О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник	Цілеспрямована послідовність операцій, що забезпечує реалізацію функцій управління та досягнення стратегічних цілей організації.	[20]

## Продовження табл. 1.1

Автор(и)	Сутність визначення	Джерело
Л.М. Гацька, Н.О. Дунська	Складна мережа функціональних взаємодій, орієнтована на задоволення потреб клієнта (пацієнта) через інтеграцію ресурсів та інформаційних потоків.	[21]

Джерело: складено автором.

Аналіз наведених визначень дозволяє сформулювати авторське бачення бізнес-процесу медичного закладу. У межах даної роботи під **бізнес-процесом КНП «КОЛ КОР»** ми розуміємо логічно-завершений ланцюжок медичних, діагностичних та управлінських операцій, що реалізуються із залученням інтегрованих ІТ-систем (MIS, PACS), спрямований на надання якісної медичної допомоги пацієнту при оптимальному використанні ресурсів закладу.

Такий підхід підкреслює роль технологічного фактору в оптимізації процесів, оскільки в умовах надкластерної лікарні саме швидкість обміну інформацією (зокрема діагностичними зображеннями) стає критичною ланкою, що визначає загальну ефективність системи.

У контексті КНП «КОЛ КОР», продуктом «на виході» є якісна медична послуга, а споживачем — пацієнт.

Специфіка бізнес-процесів у медицині полягає у їх високій детермінованості клінічними протоколами та стандартами надання допомоги. Дослідники виділяють три основні групи процесів у лікувальних закладах:

1. **Основні (клінічні) процеси** — безпосередньо спрямовані на діагностику, лікування та реабілітацію пацієнтів.
2. **Допоміжні процеси** — забезпечують ресурсну підтримку (матеріально-технічне постачання, ІТ-забезпечення, робота лабораторій та діагностичних центрів).
3. **Управлінські процеси** — стратегічне планування, фінансовий менеджмент та контроль якості [7].

Особливе місце в структурі допоміжних процесів посідає інформаційний обмін. Впровадження електронних медичних записів та систем обміну зображеннями (PACS) трансформує традиційні лінійні процеси у цифровізовані екосистеми. Як зазначають фахівці ВООЗ, використання цифрових технологій дозволяє мінімізувати медичні помилки та оптимізувати шлях пацієнта («patient flow») всередині закладу [8].

Сучасна класифікація бізнес-процесів також враховує вимоги стандартів серії ISO 9001, адаптованих до медицини (EN 15224), де акцент робиться на управлінні клінічними ризиками та безпеці пацієнта [9]. В умовах надкластерної лікарні, де діагностичні процеси (СКТ, МРТ) генерують величезні масиви даних, оптимізація бізнес-процесів через інвестиційні проекти стає необхідною умовою для підтримки високої пропускної здатності закладу та забезпечення наступності медичної допомоги [10].

## **1.2. Теоретичні аспекти управління інвестиційними проектами як інструменту розвитку підприємства**

У сучасних умовах розвиток будь-якого підприємства, зокрема й медичного закладу, неможливий без ефективного інвестування в оновлення основних засобів та впровадження інноваційних технологій. Інвестиційний проект виступає основним механізмом реалізації стратегії розвитку, оскільки він дозволяє структурувати капітальні вкладення у часі та оцінити їхню віддачу.

Згідно з Законом України «Про інвестиційну діяльність», інвестиційний проект визначається як комплекс заходів, спрямованих на досягнення певних цілей (економічних, соціальних) шляхом вкладення ресурсів за наявності обмежень на їх обсяг та термін реалізації [22]. У науковій літературі поняття інвестиційного проекту трактується як системний підхід до управління змінами. Основні підходи до класифікації та сутності проектів наведено у працях В.Г. Федоренка та І.О. Бланка, які наголошують, що інвестиційний проект — це не лише пакет документів, а передусім обґрунтування доцільності вкладення капіталу [23].

Процес управління інвестиційним проектом охоплює кілька критичних етапів, які утворюють його життєвий цикл. Для ІТ-проектів у медицині (таких як впровадження PACS) цей цикл має свою специфіку, оскільки включає стадію глибокої інтеграції з існуючими системами (МІС, ЛІС).

Згідно з методологією Інституту управління проектами (РМІ), викладеною у стандарті РМВОК [24], життєвий цикл проекту розглядається як послідовність фаз, через які проходить проект від його початку до завершення. Це створює структурну основу для управління проектом, незалежно від конкретної сфери діяльності. Типова структура життєвого циклу проекту, адаптована до впровадження інформаційних систем у медичних закладах, представлена на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 - Структура життєвого циклу (розроблено автором)

Як видно з рис. 1.1, кожна фаза проекту завершується певним результатом («deliverable»), який є вхідним даним для наступної фази. У контексті впровадження PACS-сервера в КНП «КОЛ КОР», критично важливою є фаза планування, на якій визначаються технічні вимоги до інтеграції з DICOM-обладнанням, та фаза моніторингу, що забезпечує стабільність роботи системи після запуску [24; 29]. Як зазначає О.В. Колянко, успіх інвестиційного проекту безпосередньо залежить від точності декомпозиції робіт на початкових етапах, що дозволяє мінімізувати ризики відхилення від графіка та бюджету [30].

При виборі методів оцінки ефективності проекту впровадження ІТ-інновацій необхідно враховувати не лише фінансові показники, а й стратегічну відповідність цілям розвитку підприємства. За твердженням Г.Л. Веренчик, системний підхід до управління інвестиційними проектами вимагає комплексного аналізу, де показники дисконтування (NPV, IRR) виступають об'єктивним базисом для прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та обмеженості ресурсів вітчизняних підприємств [31]. Такий методичний підхід є особливо актуальним для медичних установ, де інвестиції в цифровізацію мають тривалий термін експлуатації та високу соціальну значущість.

Ключовим аспектом теоретичного обґрунтування інвестицій є методи оцінки їх ефективності. Враховуючи часову цінність грошей, у сучасній практиці фінансового менеджменту пріоритет надається методам дисконтування. Основні показники, що використовуються для прийняття інвестиційних рішень, представлені у таблиці 1.2.

Особливістю інвестиційних проектів у некомерційному секторі (КНП) є поєднання економічної ефективності з соціальним та медичним ефектами. Як зазначають О.В. Посилкіна та О.В. Довжук, при оцінці проектів у сфері охорони здоров'я необхідно враховувати не лише пряму економію витрат, а й підвищення якості медичної допомоги та зниження ризиків для пацієнтів, що корелює з концепцією «Value-Based Healthcare» [28].

Таблиця 1.2 - Методичний інструментарій оцінки ефективності інвестиційних проектів

Показник	Економічний зміст	Критерій прийняття рішення	Джерело
NPV (Чиста теперішня вартість)	Різниця між дисконтованими потоками доходів та сумою початкових інвестицій.	$NPV > 0$	[25]
IRR (Внутрішня норма рентабельності)	Ставка дисконтування, при якій NPV проекту дорівнює нулю.	$IRR > \text{вартості капіталу}$	[26]
PP (Термін окупності)	Час, необхідний для повернення початкових інвестицій за рахунок чистих грошових потоків.	$PP < \text{заданого терміну}$	[27]
DPP (Дисконтований термін окупності)	Термін окупності, розрахований з урахуванням фактору дисконтування.	$DPP < \text{життєвого циклу}$	[25]

Джерело: складено автором.

Таким чином, інвестиційне проектування є універсальним інструментом розвитку КНП «КОЛ КОР», що дозволяє трансформувати бізнес-процеси закладу через впровадження PACS-системи, забезпечуючи при цьому фінансову стійкість та відповідність стратегічним цілям закладу.

### **1.3. Світовий досвід та вітчизняні підходи до оптимізації діяльності лікарень на засадах впровадження медичних інформаційних технологій**

Процес оптимізації бізнес-процесів у сучасних медичних закладах нерозривно пов'язаний із глобальним трендом цифрової трансформації охорони здоров'я. Світовий досвід свідчить, що перехід від аналогових до цифрових методів обробки діагностичної інформації є ключовим фактором підвищення якості медичних послуг.

У країнах Європейського Союзу та США стандартом де-факто для лікарень великої потужності є використання систем PACS, інтегрованих з госпітальними інформаційними системами (HIS). Як зазначають дослідники Х. Кастільо та В. Мартін, впровадження централізованих архівів зображень у клініках Німеччини та Іспанії дозволило скоротити час очікування результатів діагностики на 40% та підвищити точність постановки діагнозів за рахунок

використання інструментів телемедичного консультування [32]. Особливої уваги заслуговує досвід використання локальних серверних рішень для надкластерних лікарень, де критичним є збереження конфіденційності та висока швидкість обміну даними великого обсягу (Big Data у форматі DICOM) [33].

В Україні процес оптимізації діяльності лікарень на засадах ІТ отримав потужний імпульс із початком реформи фінансування охорони здоров'я. Вітчизняна модель базується на розвитку центрального компонента eHealth та обов'язковому підключенні закладів до медичних інформаційних систем (МІС). Проте, як наголошує О.С. Коваленко, інтеграція клінічних процесів із діагностичним обладнанням (рентген, СКТ, МРТ) все ще залишається «вузьким місцем» для більшості обласних лікарень через брак інвестицій у PACS-інфраструктуру [34].

Аналіз вітчизняних підходів до цифровізації дозволяє виділити ключові етапи оптимізації, представлені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Порівняння підходів до впровадження ІТ-технологій у медичну практику

Напрямок оптимізації	Світова практика (EU, USA)	Вітчизняний підхід (Україна)	Джерело
Стандартизація	Повне дотримання DICOM та HL7 на всіх рівнях.	Поступове впровадження стандартів через вимоги НСЗУ.	[35]
Архівація даних	Створення регіональних та національних хмарних сховищ зображень.	Переважно локальні сховища через обмежену пропускну здатність мереж.	[2; 36]
Економічний ефект	Монетизація через страхову медицину та економію часу.	Оптимізація витрат бюджету закладу на розхідні матеріали.	[37]
Інтеграція (Interoperability)	Безшовна взаємодія між різними вендорами обладнання.	Використання посередників (Middleware) та ручна інтеграція МІС.	[5; 38]

Джерело: складено автором.

Важливою складовою вітчизняного досвіду є адаптація до вимог НСЗУ, які вимагають від закладів надкластерного рівня, таких як КНП «КОЛ КОР», наявності цифрового доступу до результатів обстежень протягом тривалого

періоду. Як підкреслюють В.В. Рудень та Ю.Б. Якимів, розвиток ІТ-інфраструктури закладу є не лише технологічною потребою, а й інструментом забезпечення фінансової стабільності лікарні в умовах конкуренції за пацієнта [39].

#### **1.4. Методичний інструментарій оцінювання ефективності інвестицій в оптимізацію бізнес-процесів**

Оцінювання ефективності інвестицій у цифровізацію медичного закладу, такого як КНП «КОЛ КОР», вимагає комплексного підходу, що виходить за межі класичного фінансового аналізу, описаного у підрозділі 1.2. Оскільки основною метою КНП є надання якісної допомоги, а не отримання прибутку, методичний інструментарій має поєднувати кількісні (фінансові) та якісні (медико-соціальні) критерії.

Відповідно до рекомендацій Світового банку щодо інвестування в цифрову охорону здоров'я, оцінка ефективності має базуватися на трьох векторах:

1. **Пряма економічна ефективність** — оцінюється через показники NPV та IRR, але в контексті «економії витрат» (Cost-Saving Analysis). Грошові потоки формуються не від реалізації продукції, а від вивільнення ресурсів (відмова від плівки, скорочення витрат на адміністрування фізичних архівів) [37; 40].
2. **Операційна ефективність (КРІ бізнес-процесів)** — вимірюється через зміну часових та якісних характеристик процесу після впровадження PACS. Ключовими показниками тут є: час доступу лікаря до знімка, кількість повторних (необхідних через втрату даних) досліджень та швидкість формування діагностичного звіту [10].
3. **Медико-соціальна ефективність** — базується на аналізі «вартість-користь» (Cost-Benefit Analysis). Вона враховує зниження променевого навантаження на населення та покращення результатів лікування (наприклад, зменшення терміну перебування пацієнта на ліжку завдяки швидкій діагностиці) [41].

Методична схема інтегральної оцінки проекту представлена на рис. 1.2.

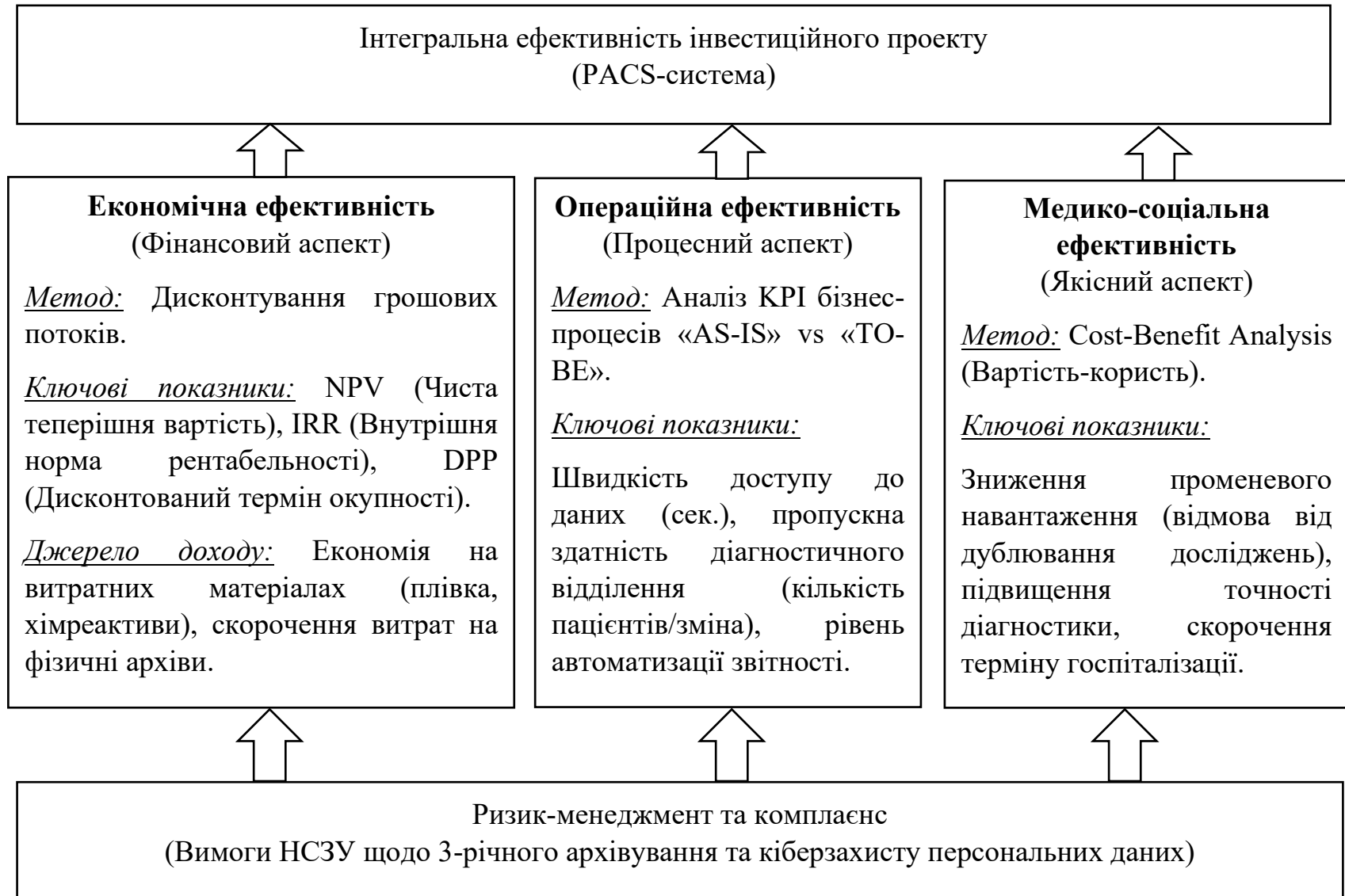


Рисунок 1.2 - Модель інтегральної оцінки ефективності ІТ-інвестицій у КНП (розроблено автором)

Для обґрунтування інвестицій у PACS-систему важливо також застосовувати метод аналізу ризиків. Як зазначає І.М. Михайленко, при оцінці проектів автоматизації необхідно враховувати «ризик неінвестування» (Cost of Inaction) — потенційні втрати закладу у разі відмови від модернізації, що включають штрафи від регуляторів (НСЗУ) та відтік пацієнтів до конкурентів [42].

Таким чином, методичний інструментарій, що буде застосований у третьому розділі роботи, базуватиметься на дисконтуванні вивільнених грошових коштів з обов'язковим доповненням аналізом соціальних та операційних вигід, що відповідає сучасним стандартам управління проектами в охороні здоров'я [43].

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КНП «КОЛ КОР»**

### **2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства**

Функціонування комунальної некомерційної установи «Кіровоградська обласна лікарня Кіровоградської обласної ради» (скорочено КНП «КОЛ КОР») розпочалося 19 травня 2017 року. Організацію було створено на підставі відповідного рішення обласної ради від тієї ж дати під номером 19.

Офіційне місцезнаходження закладу: проспект Університетський, 2/5, місто Кропивницький, 25030, Україна.

Дана структура діє як самостійна юридична особа. Вона володіє активами, веде власний фінансовий баланс, відкриває банківські рахунки та має унікальну символіку разом з іншими необхідними атрибутами.

Медичний об'єкт КНП «КОЛ КОР» функціонує як багатoproфільний центр надання допомоги. Головним завданням підприємства визначено забезпечення мешканців регіону якісним стаціонарним та консультативним лікуванням. Діяльність спрямована на реалізацію загальнодержавних стратегій у сфері охорони здоров'я.

Згідно із затвердженим статутом, ключові напрямки роботи КНП «КОЛ КОР» включають:

- медична практика: Терапія, акушерство і гінекологія, торакальна хірургія, нейрохірургія, неврологія, пульмонологія, ревматологія, гастроентерологія, отоларингологія, офтальмологія, рентгенологія, ультразвукова діагностика, урологія, ендокринологія, фізіотерапія, лікувальна фізкультура, функціональна діагностика, ортопедія і травматологія, анестезіологія, ендоскопія, патологічна анатомія, клінічно-лабораторна діагностика, трансфузіологія, лабораторна імунологія, хірургічна стоматологія, судинна хірургія, проктологія, алергологія, гематологія, геріатрія, професійна патологія, кардіологія, рефлексотерапія, сурдологія, нефрологія, неонатологія, радіонуклідна діагностика, сексопатологія, дієтологія, комбустіологія, інфекціологія, інтенсивна терапія, стоматологія;

- організація роботи лікувально-діагностичних та допоміжних підрозділів установи;
- формування комфортних умов як для співробітників, так і для пацієнтів закладу;
- систематичне впровадження наукових досягнень, інноваційних терапевтичних методів, а також закупівля та використання сучасного обладнання;
- професійний розвиток лікарського складу та середнього медперсоналу;
- реалізація стратегій, спрямованих на профілактику хвороб, зниження рівня інвалідизації, відновлення здоров'я громадян та зменшення показників смертності;
- чітке дотримання графіків організаційно-методичної діяльності в межах регіону;
- надання високоякісної медичної допомоги в плановому, невідкладному чи консультаційному форматах;
- базова підготовка та підвищення кваліфікації медичних кадрів області на власних потужностях;
- дистанційне та виїзне консультування пацієнтів у районних лікувальних закладах.

Засновником даного підприємства виступає Кіровоградська обласна рада. Матеріальні цінності установи належать громаді та перебувають у користуванні закладу на правах оперативного управління.

Фінансові ресурси та активи формуються коштом бюджетних асигнувань, власного прибутку, банківських позик та добровільних пожертвувань. Будь-які законні джерела фінансування можуть бути залучені для розвитку лікарні. Окрім іншого, організація має право на комерційну медичну практику за тарифами, що відповідають чинним нормам права.

Розмір статутного капіталу підприємства складає 167966196,15 грн. Керівні функції покладено на Головного лікаря, якого призначає профільна рада через конкурсну процедуру.

Наразі потужності закладу розраховані на 785 стаціонарних місць та 54 діагностичних ліжка. Структура охоплює вузькоспеціалізовані напрямки: від нейрохірургії та опікової допомоги до ревматології й гематології. Щороку допомогу тут отримують понад 27 тисяч осіб.

Загалом КНП «КОЛ КОР» об'єднує 11 відділень терапевтичного профілю, 17 хірургічних блоків та стільки ж параклінічних підрозділів. Унікальними для області є місцеві лабораторії (ПЛР, імунологічна, радіонуклідна), а також сектори інтенсивної детоксикації та баротерапії.

Станом на 2024 рік колектив налічує 1517 працівників. Серед них — 320 лікарів, 563 представники середньої медичної ланки, 362 особи молодшого персоналу та 272 фахівці інших профілів.

Установа слугує навчальною платформою для майбутніх медиків та діючих спеціалістів. Також фахівці закладу координують роботу інших лікарень області. Ключові показники економічної ефективності за період 2021–2024 років відображені в таблиці 2.1

Таблиця 2.1 - Динаміка показників господарської діяльності КНП «КОЛ КОР»

Показники	Роки				Відхилення за період	
	2021	2022	2023	2024	+/-	%
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	284742	334704	403900	473866	+189124	+66,4
2. Інші доходи, тис. грн.	39946	44995	52971	144594	+104648	+262
3. Витрати на реалізацію, тис. грн.	367231	405095	493134	614673	+247442	+67,4
4. Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб.	1348	1473	1439	1517	+169	+12,5
5. Рентабельність (збитковість) підприємства, %	-1,9	1,7	4,6	4,9	+6,8	+357,9
6. Продуктивність праці, тис. грн. /осіб.	211,23	227,23	280,68	312,37	+101,14	+47,9
7. Прибуток/збиток	-903	9830	22592	30115	+31018	+3435

Джерело: складено автором.

Протягом 2024 року фінансовий результат організації склав 30115 тис. грн. Порівняно з минулим періодом, цей показник зріс на 31018 тис. грн, що перевищує попередні дані майже в 34 рази. Така позитивна динаміка зумовлена розширенням медичного сервісу та зростанням потоку пацієнтів через реорганізацію районної медичної мережі. Додатково на навантаження вплинуло обслуговування внутрішніх переселенців та військовослужбовців, а також коригування вартості медичних маніпуляцій.

Виторг від надання платних сервісів за досліджуваний термін піднявся на 189124 тис. грн, показавши ріст на 66,4%. Водночас штатний персонал розширився на 169 одиниць (12,5%), що супроводжувалося підвищенням продуктивності роботи на 47,9%, що свідчить про ефективність управління.

Важливим досягненням є значний приріст прибутковості (+3435%) на тлі помірною збільшення операційних витрат (+67,4%) та доходу. Додатковими джерелами надходжень стали орендні платежі, освітні послуги для інтернів, курси підвищення професійної майстерності та розширення прайсу послуг.

Сьогодні досвідченим медичним центрам доводиться працювати в умовах гострого суперництва. Ринкове середовище характеризується нестабільними цінами, великою кількістю аналогічних пропозицій, активним маркетингом та високими запитами споживачів до сервісу. Для стабільного поступу закладу необхідно заздалегідь виявляти потенційні бар'єри та перспективні напрямки у зовнішньому полі.

Адміністрації лікарень варто обирати ключові вектори розвитку та формувати гнучкі плани реагування на ринкові виклики. З метою ґрунтовного вивчення внутрішнього стану та зовнішнього тиску доцільно використовувати методику SWOT-аналізу. Це дозволить чітко окреслити переваги, вразливі місця, потенціал та ризики для прийняття зважених стратегічних рішень.

## 2.2. Аналіз ринкового середовища та SWOT-аналіз функціонування КНП «КОЛ КОР»

Повномасштабна агресія зумовила суттєві трансформації в чисельності українців та їхньому територіальному розміщенні. За розрахунками Держстату, на початок літа 2024 року в країні мешкало 32 953 432 особи. Інтенсивна міграція змінила щільність розселення: наразі найвищі показники демонструють столиця, Дніпропетровщина, Харківщина, Львівщина та Одещина. Саме ці локації генерують найбільший обсяг інтернет-запитів на медичну допомогу.

Внутрішні аналітичні дані DOC.UA підтверджують лідерство згаданих регіонів за кількістю онлайн-бронювань. У міському розрізі Київ утримує частку понад 50%. До топ-5 також входять Львів, Одеса, Харків і Дніпро.

Статистика МЗС за червень 2024 року вказує, що за межами країни перебувають 6,28 млн українців (майже 6 млн — у Європі). Це створює нішу для медичного туризму: згідно зі звітом МОМ за 2023 рік, 27% громадян, що короткочасно повертаються в Україну, планують відвідати лікарів, а 18% мають критичну потребу в лікуванні. Платформа DOC.UA фіксує попит на телемедицину серед емігрантів: найпопулярнішими є консультації терапевтів (16%), гінекологів (11%), а також неврологів та гастроентерологів (по 8%).

Загальний інтерес до вітчизняної медицини демонструє планомірний щорічний приріст. Хоча у другому кварталі 2024 року спостерігалось сезонне затишшя, загальна динаміка запитів після спаду 2022 року залишається висхідною. Помітно зріс попит на діагностику: якщо у 2021 році вона поступалася візитам до лікарів у 3,6 рази, то зараз цей розрив скоротився вдвічі.

### **Пріоритетні напрямки за запитами:**

- 1. Лікарські консультації (50,5%):** високий попит на гінекологів, стоматологів, урологів та кардіологів.
- 2. Діагностика (29%):** лабораторні тести (актуально після пандемії) та УЗД/рентген.
- 3. Хірургічний сектор (14%):** розвиток офтальмології, ортопедії та пластичної хірургії.

4. **Відновлення (6,5%):** реабілітація після травм та інсультів, що стимулюється держпрограмами.

**Регіональна специфіка:**

- **Київ (46,1%):** концентрація платоспроможного попиту та діагностичних центрів.
- **Захід (28,9%):** потужний приплив ВПО сформував потребу в реабілітації.
- **Південь (15,8%):** орієнтація на хірургію та зручна логістика для пацієнтів з-за кордону.
- **Схід (9,2%):** превалює ургентна допомога та дистанційне консультування.

Сервіс DOC.UA відзначає стрімкий розвиток на заході України: попит в Ужгороді зріс майже вдев'ятеро, тоді як у Києві активність впала на 30%. У 2024 році відновився інтерес до лабораторій, проте пацієнти все частіше звертаються до мережевих лабораторних центрів безпосередньо, оминаючи клініки.

Сучасний пацієнт віддає перевагу приватному сектору. За даними Центру Разумкова, ключовими мотиваторами вибору є новітнє обладнання (15,7%), оперативність (11,7%) та ввічливість (10,8%). Дослідження «Львівської Політехніки» підтверджують: комфорт та індивідуалізація входять до трійки найважливіших критеріїв. Також критичним фактором є особистий бренд лікаря та прозорість ціноутворення.

**Висновки для ринку:**

- Вимушені мігранти — лояльна аудиторія, яку варто залучати через таргетовані меседжі.
- Розвиток мобільних версій сайтів та онлайн-консультацій є обов'язковим через домінування смартфонів.
- Маркетингові зусилля слід фокусувати на діагностиці, хірургії та реабілітації у великих хабах (Київ, Львів, Одеса).

Через надмірну конкуренцію оцінка ефективності закладу потребує комплексного підходу. SWOT-аналіз стає універсальним інструментом для стратегічного планування. Він дозволяє збалансувати внутрішні ресурси (кваліфікація, техніка) та зовнішні чинники (держпрограми, інфляція).

Для КНП «КОЛ КОР» матриця SWOT наведена у табл. 2.2. На поточному етапі ключовою конкурентною перевагою підприємства має стати стабільність фінансових потоків.

Сьогодні медичні установи забезпечуються ресурсами для функціонування через різні канали, що поєднують державні субсидії та комерційні надходження. Проте в період економічної нестабільності та дії воєнного стану бюджетна підтримка галузі суттєво обмежена.

У зв'язку з цим вагомим фінансовим інструментом стає взаємодія зі страховим сектором. Обслуговування власників страхових полісів допомагає закладам розширювати клієнтську базу та стимулювати розвиток платних послуг.

Вирішальними критеріями під час пошуку клініки залишаються професіоналізм медиків, рівень їхньої кваліфікації та наявність апаратури, яка відповідає новітнім технологічним вимогам. Пацієнти очікують бездоганного сервісу, оскільки якісна допомога є базовою запорукою збереження їхнього благополуччя.

Також критичне значення має територіальна та часова доступність лікування. Люди звертають увагу не лише на прайс-листи, а й на можливість оперативно отримати консультацію без тривалого очікування.

Водночас існують суттєві вразливості, що гальмують розвиток: зношеність медичного інвентарю, дефіцит обігових коштів та адміністративні перепони при записі до вузьких фахівців. Ситуацію погіршують надмірні черги, висока вартість окремих процедур і недостатня кількість місць у стаціонарі.

Таблиця. 2.2 - Матриця SWOT- аналізу факторів діяльності КНМ «Кіровоградська обласна лікарня Кіровоградської обласної ради»

			<b>Зовнішні фактори</b>	
			<b>Сприятливі можливості</b>	<b>Загрози та ризики</b>
			1. Державна підтримка охорони здоров'я. 2. Збільшення попиту на медичні послуги. 3. Можливість обслуговування додаткових груп споживачів послуг за рахунок ТПО. 4. Поява нових медичних технологій. 5. Створення ринку страхової медицини. 6. Конкуренція ринку праці медичних працівників	1. Нестабільна економічна ситуація в державі 2. Ведення бойових дій 3. Погіршення епідеміологічної ситуації в країні 4. Скорочення бюджетного фінансування медичних закладів 5. Висока активність конкурентів, розвиток комерційних медичних закладів. 6. Підвищення вимог споживачів медичних послуг до якості обслуговування. 7. Посилення вимог постачальників. 8. Підвищення цін на ресурси.
<b>Внутрішні фактори</b>				
<b>Сильні сторони</b>			<b>Поле: «Сила та можливості» (СМ)</b>	<b>Поле «Сила та загрози» (СЗ)</b>
1. Відомість та стабільна ділова репутація закладу. 2. Використання сучасних медичних технологій. 3. Висока компетентність та кваліфікація персоналу. 4. Висока зацікавленість співробітників у розвитку медичного закладу. 5. Ефективна цінова політика.			- Розширення асортименту наданих медичних послуг. - Збільшення обсягів наданих медичних послуг - Запровадження надання послуг страхової медицини - Створення системи централізованого збереження інформації про дослідження пацієнтів на базі PACS-сервера	- Придбання сучасного обладнання та використання сучасних технологій. - Забезпечення високої компетентності та кваліфікації персоналу. - Надання медичних послуг за більш привабливими цінами. Ефективна цінова політика підприємства.
<b>Слабкі сторони</b>			<b>Поле «Слабкі сторони та можливості» (СЛМ)</b>	<b>Поле «Слабкі сторони та загрози»(СЛЗ)</b>
1. Слабка стратегія управління. 2. Слабка маркетингова політика. 3. Висока собівартість послуг. 4. Нестача самофінансуванням. 5. Зношення медичного обладнання. 6. Відтік кваліфікованих кадрів 7. Зношеність матеріальної бази та її обмеженість.			- Залучення додаткових фінансових ресурсів шляхом збільшення обсягів платних медичних послуг. - Використання можливостей залучення додаткових державних фінансів для придбання новітнього медичного обладнання. - Участь у грантових програмах у сфері медицини.	- Підвищення ефективності управління закладом шляхом впровадження ІТ-технологій. - Розробка стратегії залучення молодих перспективних медичних працівників, підвищення кваліфікації медичних працівників. - Підвищення ефективності управління витратами медичного закладу.

Джерело: складено автором.

Брак чіткого стратегічного планування в медичній установі створює ризики для прийняття помилкових управлінських кроків. Такі прорахунки здатні спровокувати критичні збої в роботі всієї організації. Наприклад, без орієнтирів виникає неефективний розподіл капіталу чи обладнання, що знижує здатність закладу конкурувати на ринку. Жоден розвиток неможливий без бачення довгострокової перспективи. Зазвичай відсутність плану зумовлена браком досвіду керівної ланки у питаннях формування стратегічного потенціалу.

Обрана стратегія має закладати засади внутрішньої політики та регламентувати процедури прийняття фінансових рішень у системі охорони здоров'я. Такий підхід формує базу для аналізу діючих норм і дозволяє впроваджувати складні інноваційні проекти чи конкретні цільові заходи.

Варто зауважити, що нові ринкові перспективи здатні зміцнити імідж лікарні та залучити додаткові капіталовкладення від сторонніх донорів. Зокрема, вигідні угоди на постачання техніки, ліків чи розхідних матеріалів стають реальністю лише за наявності чіткого плану дій.

Проведення комплексного дослідження допоможе визначити оптимальний вектор руху закладу та стане опорою для якісного менеджменту. Це сприятиме зростанню результативності медичної допомоги та виведе діяльність організації на якісно новий щабель.

### **2.3. Аналіз показників фінансового стану КНП «КОЛ КОР»**

Сьогодні, коли лікарні отримали суттєву автономію у прийнятті ринкових рішень, особливого значення набуває моніторинг результативності їхньої роботи. Цей процес зазвичай охоплює такі стадії:

1. Базова перевірка поточних фінансових показників установи.
2. Впровадження клініко-економічного підходу, що дозволяє зіставити ефективність різних протоколів терапії чи діагностики з витратами на їхню реалізацію.
3. Функціонально-вартісний розгляд організаційної структури.

У межах цього дослідження ми зосередимося на початковому етапі —

оцінці фінансових параметрів діяльності КНП «КОЛ КОР».

Ключовим елементом загальної діагностики є вивчення майнової бази через аудит звітності про стан підприємства. Такий аналіз дає змогу зрозуміти наповнення, розподіл та динаміку активів, а також структуру наявних зобов'язань і капіталу.

Для забезпечення безперебійного робочого процесу будь-яка організація оперує певними ресурсами. Сукупна вартість цих об'єктів формує активи закладу. Збільшення або зниження їхньої вартості безпосередньо вказує на зміну масштабів діяльності лікарні. При цьому менеджмент прагне до того, щоб господарські операції виконувалися з оптимально мінімальним обсягом накопичених запасів. Результати дослідження майнового потенціалу установи деталізовані в таблицях 2.3 та 2.4.

Таблиця 2.3 - Загальна оцінка стану активів КНП «КОЛ КОР»

Показники	Роки				Відхилення	
	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Усього майна, тис. грн., у т.ч.	331562	420472	476485	513814	+182252	+55
1.Основні засоби та інші необоротні активи, тис. грн.	275078	320985	367986	404261	+129183	+47
у % до майна	83,0	76,3	77,2	78,7	-4,3	-5,2
2.Оборотні активи, тис. грн.	56484	99487	108499	109553	+53069	+94
у % до майна, з них:	17,0	23,7	22,8	21,3	+4,3	+25,3
2.1.Матеріальні оборотні активи, тис. грн.	51819	87215	101079	79663	+27844	+53,7
у % до оборотних коштів	91,7	87,7	93,2	72,7	-19	-2,1
2.2.Дебіторська заборгованість, тис.грн,	671	243	203	237	-434	-64,7
у % до оборотних коштів	1,2	0,2	0,2	0,2	-1	-83,3
2.2.Грошові кошти та їх еквіваленти і поточні фінансові інвестиції, тис. грн.	3988	12029	7213	29653	+25668	+644
у % до оборотних коштів	7,01	12,1	6,6	27,1	+20,09	+286,6

Джерело: складено автором.

Наведені цифри свідчать про впевнений ріст вартості активів закладу (на 55%). Також зафіксовано суттєве розширення оборотного капіталу, обсяг якого зріс на 94%. У структурі останніх частка матеріальних запасів піднялася на 53,7%, тоді як кількість грошових ресурсів збільшилася практично втричі. Такі зміни вказують на інтенсивний розвиток господарської діяльності установи.

Окремим позитивним результатом є скорочення дебіторського боргу орієнтовно на 64,7%. Детальніше походження ресурсів для формування капіталу підприємства висвітлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Аналіз динаміки джерел формування активів КНП «КОЛ КОР»

Показники	Роки				Відхилення	
	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Усього джерел формування, тис. грн., у т.ч.	331562	420472	476485	513814	+182252	+55
1. Власний капітал, тис. грн.	269886	309908	359448	422069	+152183	+56,4
у % до пасивів	81	74	75,4	82,1	+1,1	+1,4
2. Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	42085	80679	76847	47915	+5830	+13,9
у % до пасивів	12,7	19,2	16,1	9,3	-3,4	-26,8
3. Поточні зобов'язання, тис. грн.	19591	29885	40190	43830	+24239	+123,7
у % до пасивів, з них:	5,9	7,1	8,4	8,6	+2,7	+45,8
3.1. Поточна кредиторська заборгованість, тис. грн.	533	-	7694	15075	+14542	+2728
у % до пасивів	0,2	-	1,6	2,9	+2,7	+1350
3.2. Інша поточна кредиторська заборгованість, тис. грн.	31	83	83	87	+56	+181
у % до пасивів	0,01	0,02	0,02	0,02	+0,01	+100
3.3. Доходи майбутніх періодів, тис. грн.	19027	29802	32413	28668	+9641	+50,7
у % до пасивів	5,7	7,1	6,8	5,6	+0,1	-1,8

Джерело: складено автором.

Дослідження структури пасивів свідчить про поступове зниження залежності установи від запозичених ресурсів. Частка власного капіталу в загальному балансі зросла на 1,4%. Водночас обсяги цільових фінансових

надходжень скоротилися на 26,8%.

Негативною тенденцією можна вважати суттєве зростання поточних зобов'язань, які збільшилися на 123,7%. Особливо помітним є стрибок короткострокової кредиторської заборгованості, що зросла практично у 27 разів.

З огляду на ці дані, критично важливим стає вивчення фінансової стійкості організації. Дана характеристика відображає здатність підприємства стабільно працювати й розвиватися, підтримуючи рівновагу між активами та джерелами їх формування в умовах мінливого ринку. Це є гарантією інвестиційної привабливості та спроможності виконувати зобов'язання при помірних ризиках.

Оцінка стійкості базується на розрахунку фінансово-економічних індикаторів. Ці коефіцієнти відображають пропорції між різними статтями активу та пасиву. За своїм призначенням їх групують за трьома основними напрямками:

1. **Параметри структури капіталу.** Сюди відносять показники автономії, рівень залучення позикових коштів, коефіцієнти фінансового ризику та довгострокової стабільності.
2. **Забезпеченість власним обіговим ресурсом.** Ця група включає також оцінку ліквідності та поточної платоспроможності, що дає цілісну картину фінансового стану.
3. **Характеристики необоротного капіталу.** Вони демонструють взаємозв'язок між розділами активу балансу:
  - індекс виробничого потенціалу установи;
  - показник реальної вартості технічного оснащення;
  - рівень амортизаційного зносу наявних активів;
  - пропорція між оборотними та позаоборотними фондами.

Зупинимось детальніше на ключових індикаторах. Коефіцієнт автономії (незалежності) демонструє, яку частину в загальному майні складають власні фінанси. Зростання цього числа підтверджує зміцнення стабільності організації. Нормативним вважається рівень 0,5, що означає приналежність щонайменше половини активів самому підприємству. Обчислення проводиться за наступною

формулою:

$$K_n = \frac{D_{вк}}{B_о}, \quad (2.1)$$

де  $D_{вк}$  – джерела власних коштів;

$B_о$  – валюта балансу.

$$K_{н.2024} = \frac{422069}{513814} = 0,82$$

$$K_{н.2023} = \frac{359448}{476485} = 0,75$$

$$K_{н.2021} = \frac{269886}{331562} = 0,81$$

$$K_{н.2022} = \frac{309908}{420472} = 0,74$$

Результати обчислень індексу автономії демонструють, що в період з 2021 по 2024 роки рівень стабільності КНП «КОЛ КОР» поступово зростає. Позитивним моментом є той факт, що даний показник стабільно тримається вище за нормативну межу. Це свідчить про спроможність медичної установи забезпечувати більшу частину своїх потреб завдяки власним фінансовим ресурсам.

Коефіцієнт мобільності (маневрування) відображає ступінь гнучкості в управлінні оборотними активами організації. Він демонструє, який відсоток власного капіталу не заблокований у необоротних фондах і може бути оперативно перерозподілений для поточних потреб. Згідно з фінансовими стандартами, значення цього індикатора повинно бути не меншим за 0,5. Для його визначення застосовується така математична модель:

$$K_m = \frac{B_{ок}}{D_{вк}}, \quad (2.2)$$

де  $B_{ок}$  – власні оборотні кошти.

$$K_{м.2024} = \frac{109553 - 43830}{422069} = 0,16$$

$$K_{м.2023} = \frac{108499 - 40190}{476485} = 0,14$$

$$K_{м.2021} = \frac{56484 - 19591}{269886} = 0,14$$

$$K_{м.2022} = \frac{99487 - 29885}{309908} = 0,22$$

Протягом аналізованого часу показник мобільності продемонстрував незначне зростання. Проте КНП «КОЛ КОР» наразі відчуває обмеження в оперативному управлінні фінансами, адже рівень маневрування залишається суттєво меншим за встановлену норму у 0,5.

Індекс заборгованості вважається ключовим маркером, що визначає ступінь незалежності установи від зовнішніх запозичень. Цей параметр відображає обсяг кредитних зобов'язань, які припадають на кожну гривню власного капіталу підприємства. Бажаний діапазон для даного індикатора становить 0,3–0,5, тоді як досягнення одиниці розцінюється як критична межа. Обчислення здійснюється за наступним алгоритмом:

$$K_{зб} = \frac{З_k}{Д_{вк}}, \quad (2.3)$$

де  $З_k$  – залучені кошти.

$$K_{зб.2024} = \frac{43830}{422069} = 0,10$$

$$K_{зб.2023} = \frac{40190}{476485} = 0,084$$

$$K_{зб.2021} = \frac{19591}{269886} = 0,073$$

$$K_{зб.2022} = \frac{29885}{309908} = 0,096$$

Медична установа КНП «КОЛ КОР» демонструє високий рівень автономності, адже показник заборгованості перебуває значно нижче

небезпечної межі. Водночас динаміка його зростання викликає певне занепокоєння та вважається несприятливим сигналом.

Індекс фінансової рівноваги відображає пропорцію між власним капіталом та обсягом залучених ресурсів. Бажано, щоб цей індикатор перевищував одиницю. Проте варто пам'ятати, що навіть за умови позитивних значень даного коефіцієнта не можна гарантувати повну економічну безпеку. Для об'єктивного висновку необхідно проводити комплексний моніторинг усіх параметрів платоспроможності. Розрахунок виконується наступним чином:

$$K_{фст} = \frac{Д_{вк}}{З_{к}}, \quad (2.4)$$

Підставивши дані Балансу в цю формулу одержимо:

$$K_{фст.2024} = \frac{422069}{43830} = 9,63$$

$$K_{фст.2023} = \frac{359448}{40190} = 8,94$$

$$K_{фст.2021} = \frac{269886}{19591} = 13,8$$

$$K_{фст.2022} = \frac{309908}{29885} = 10,4$$

Аналіз динаміки за минулі роки підтверджує, що заклад зберігає стійку економічну позицію, оскільки отримані цифри суттєво вищі за небезпечний поріг. Водночас спостерігається тенденція до невеликого зниження рівня фінансової рівноваги в часі.

Показник реальної вартості фондів дозволяє оцінити, наскільки раціонально організація використовує наявні ресурси для своєї безпосередньої діяльності. Нормативним орієнтиром для цього індикатора вважається відмітка 0,5. Якщо дане значення зростає, це свідчить про зміцнення виробничого та лікувального потенціалу установи. Формула для обчислення має такий вигляд:

$$K_{им} = \frac{O_{зуб}}{B_{б}}, \quad (2.5)$$

де  $O_{зуб}$  – основні засоби за залишковою вартістю.

$$K_{im.2024} = \frac{403828}{513814} = 0,79$$

$$K_{im.2023} = \frac{366651}{476485} = 0,77$$

$$K_{im.2021} = \frac{273114}{331562} = 0,82$$

$$K_{im.2022} = \frac{312326}{420472} = 0,74$$

Протягом періоду з 2021 по 2024 роки виробничі потужності установи залишалися на високому рівні. Показники стабільно перевищували критичну відмітку, підтверджуючи солідний ресурсний базис та надійну фінансову стійкість організації. Завдяки приросту залишкової вартості фондів спостерігається позитивна динаміка, що вказує на планомірну модернізацію технічної бази та розширення можливостей медичного закладу.

Індекс відношення чистих ліквідних ресурсів до сукупного обсягу оборотних активів описує внутрішню структуру мобільних засобів лікарні. Позитивна зміна цього параметра свідчить про накопичення вільних фінансових резервів. Це, своєю чергою, є прямим підтвердженням посилення економічної незалежності та стабільності підприємства.

$$K_{mk} = \frac{ПА - K_{mз}}{ПА}, \quad (2.6)$$

де  $ПА$  – поточні активи;

$K_{mз}$  – короткотермінові зобов'язання.

$$K_{mk.2024} = \frac{109553 - 43830}{109553} = 0,6$$

$$K_{mk.2023} = \frac{108499 - 40190}{108499} = 0,63$$

$$K_{\text{мк.2021}} = \frac{56484 - 19591}{56484} = 0,65$$

$$K_{\text{мк.2022}} = \frac{99487 - 29885}{99487} = 0,70$$

У проміжку між 2021 та 2024 роками зафіксовано незначне падіння індексу чистих ліквідних активів відносно їхньої загальної маси. Така тенденція вказує на певне ослаблення економічної стабільності організації. Стійкість фінансового фундаменту безпосередньо зумовлена тим, наскільки раціонально та аргументовано менеджмент розпоряджається наявними ресурсами.

Для детального вивчення стану матеріальної бази застосовують специфічні індикатори. Зокрема, коефіцієнт зносу демонструє, яка частина вартості обладнання та споруд уже вичерпана, а яка ще підлягає експлуатації до моменту майбутнього списання. Цей параметр є ключовим для якісного опису поточної кондиції основних фондів підприємства.

$$K_{\text{оз}} = \frac{З_{\text{оз}}}{П_{\text{603}}}, \quad (2.7)$$

де  $З_{\text{оз}}$  – знос ОЗ;

$П_{\text{603}}$  – первісна вартість основних засобів.

$$K_{\text{оз.2024}} = \frac{217118}{620946} = 0,35$$

$$K_{\text{оз.2023}} = \frac{188746}{555397} = 0,34$$

$$K_{\text{оз.2021}} = \frac{141132}{414246} = 0,34$$

$$K_{\text{оз.2022}} = \frac{163904}{476230} = 0,34$$

Протягом 2021–2024 років зазначений індикатор продемонстрував несуттєве зростання. Аналізуючи ці дані, важливо брати до уваги особливості функціонування установи, де обладнання та споруди зазнають інтенсивної експлуатації, що спричиняє їхнє фізичне старіння. Попри це, адміністрація

лікарні докладає зусиль для підтримки робочого стану активів та їхнього систематичного переоснащення.

Показник придатності виступає величиною, що доповнює коефіцієнт зносу до цілого значення (одиниці або ста відсотків). Його розраховують за таким математичним виразом:

$$K_{noz} = 1 - \frac{Z_{oz}}{P_{603}}, \quad (2.8)$$

де  $Z_{oz}$  – знос основних засобів;

$P_{603}$  – первісна вартість основних засобів

$$K_{noz.2024} = 1 - 0,35 = 0,65$$

$$K_{noz.2023} = 1 - 0,34 = 0,66$$

$$K_{noz.2021} = 1 - 0,34 = 0,66$$

$$K_{noz.2022} = 1 - 0,34 = 0,66$$

Рівень придатності основних засобів зазнав несуттєвого скорочення, що вказує на певний застій у процесах технічного переоснащення.

Фундаментальною характеристикою фінансового здоров'я організації вважається її платоспроможність та оперативна готовність до погашення боргів. Перший аспект стосується наявності вільних грошей для здійснення розрахунків у найкоротші терміни. Натомість загальна спроможність відповідати за зобов'язаннями базується на довготривалій забезпеченості ресурсами для вчасного виконання усіх угод.

Щоб оцінити ліквідність закладу, використовують систему індикаторів: поточну, швидку та абсолютну ліквідність.

Коефіцієнт поточної ліквідності дозволяє комплексно поглянути на стан активів. Він демонструє спроможність установи закривати короткострокові борги протягом найближчого періоду. Бажаний діапазон для цього параметра становить від 1,5 до 2. Якщо показник демонструє помірний ріст, це свідчить про зміцнення фінансових позицій. Розрахунок здійснюється за таким принципом:

$$K_{nl} = \frac{O_a + B_{мд}}{K_{mз} + D_{мн}}, \quad (2.9)$$

де  $O_a$  – оборотні активи;

$B_{мн}$  – витрати майбутніх періодів;

$D_{мн}$  – доходи майбутніх періодів;

$K_{mз}$  – короткотермінові зобов'язання.

$$K_{nl.2024} = \frac{109553}{43830} = 2,50$$

$$K_{nl.2023} = \frac{108499}{40190} = 2,70$$

$$K_{nl.2021} = \frac{56848}{19591} = 2,88$$

$$K_{nl.2022} = \frac{99487}{29885} = 3,33$$

Отримані результати розрахунків відповідають нормативним межам, що дозволяє визначити установу як ліквідну. Проте падіння індексу поточної ліквідності з позначки 2,88 до рівня 2,5 вказує на певні несприятливі зміни в динаміці.

Індекс швидкої ліквідності відіграє роль допоміжного інструменту аналізу. Під час його визначення до уваги не береться найбільш інертна складова обігових коштів — матеріальні запаси. Бажаний інтервал для цього параметра становить від 0,5 до 1. Обчислення проводиться за такою методикою:

$$K_{шл} = \frac{O_a - З + B_{мд}}{K_{mз} + D_{мн}}, \quad (2.10)$$

де  $З$  – запаси.

$$K_{шл.2024} = \frac{109553 - 79663}{43830} = 0,68$$

$$K_{шл.2023} = \frac{108499 - 101079}{40190} = 0,18$$

$$K_{\text{шл.2021}} = \frac{56484 - 51819}{19591} = 0,24$$

$$K_{\text{шл.2022}} = \frac{99487 - 87215}{29885} = 0,41$$

Показник швидкої ліквідності наприкінці досліджуваного терміну відповідає нормативним вимогам. Це підтверджує вагому частку високоліквідних ресурсів у загальній структурі активів установи.

Індекс абсолютної ліквідності відображає готовність організації до моментального погашення боргів. Даний параметр демонструє, який відсоток поточних пасивів закладу може бути закритий виключно за рахунок наявної готівки. Бажано, щоб це значення не опускалося нижче межі 0,2–0,25. Такий рівень свідчить про спроможність щоденно виплачувати від 20% до 25% від обсягу короткострокових заборгованостей.

$$K_{\text{абсл}} = \frac{Г_{\kappa}}{K_{\text{мз}} + Д_{\text{мн}}}, \quad (2.11)$$

де  $Г_{\kappa}$  - грошові кошти та їх еквіваленти

$$K_{\text{абсл.2024}} = \frac{29646}{43830} = 0,68$$

$$K_{\text{абсл.2023}} = \frac{7213}{40190} = 0,18$$

$$K_{\text{абсл.2021}} = \frac{3988}{19591} = 0,2$$

$$K_{\text{абсл.2022}} = \frac{12029}{29885} = 0,4$$

Підсумки дослідження вказують на суттєве зростання показників миттєвої платоспроможності протягом 2021–2024 років. Якщо на початку періоду установа мала базовий рівень (індекс 0,2), то до 2024 року спроможність негайно закрити термінові борги зростає до 68%. Таке значення є надзвичайно високим для медичного сектору.

Для попередження фінансових криз та підтримки стабільного прогресу необхідно стимулювати операційну діяльність закладу. Це дозволить нівелювати загрози в умовах непередбачуваного ринку. Рівень активності проявляється через темпи оновлення, швидкість трансформації активів у гроші та успішність на конкурентному полі. Основними мірками тут виступають прибутковість, стійка динаміка та охоплення нових територій чи категорій пацієнтів.

Внутрішній аналіз охоплює як кількісні, так і якісні сторони. До перших належить зміна валюти балансу, обсяг власного капіталу та стан запасів. Результативність менеджменту ресурсів оцінюють через продуктивність працівників, фондівіддачу, рівень витрат на матеріали та рентабельність. Покращення цих індикаторів прямо зміцнює загальне фінансове становище організації.

Крім того, ділова активність проявляється у тривалості циклу обертання пасивів та активів. Економічний сенс цього процесу полягає у визначенні мінімально необхідного обсягу фінансування для безперебійного надання послуг. Розглянемо ключові параметри цього напрямку.

Коефіцієнт фондівіддачі демонструє віддачу від експлуатації основних фондів. Він вказує, який виторг приносить кожна гривня, інвестована в технічне оснащення чи будівлі закладу. Обчислення проводиться за алгоритмом:

$$K_{\phi} = \frac{OP}{CB_{oz}}, \quad (2.12)$$

де  $OP$  – обсяг реалізації.

$CB_{oz}$  – середньорічна вартість основних фондів.

$$K_{\phi.2024} = \frac{473866}{620946} = 0,76$$

$$K_{\phi.2023} = \frac{403990}{555397} = 0,73$$

$$K_{\phi.2021} = \frac{284742}{414246} = 0,69$$

$$K_{\phi.2022} = \frac{334704}{476230} = 0,70$$

Збільшення цього показника в динаміці з 0,69 до 0,76 є позитивним фактором. Це свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості розраховується:

$$K_{окз} = \frac{OP}{СК}, \quad (2.13)$$

де  $OP$  – обсяг реалізованої продукції, наданих послуг

$СК$  – середня кредиторська заборгованість

$$K_{окз.2024} = \frac{473866}{43830} = 10,81$$

$$K_{окз.2023} = \frac{403990}{40190} = 10,05$$

$$K_{окз.2021} = \frac{284742}{19591} = 14,53$$

$$K_{окз.2022} = \frac{334704}{29885} = 11,20$$

Зменшення коефіцієнту оборотності свідчить про збільшення періоду погашення кредиторської заборгованості.

Аналіз динаміки показників фінансово-економічного стану КНП «КОЛ КОР» на основі проведених розрахунків коефіцієнтів наведено у табл.2.5.

Аналіз даних з таблиці 2.5 демонструє, що рівень автономності КНП «КОЛ КОР» перевищує рекомендовану норму (0,5), сягнувши 0,82 у 2024 році. Порівняно з 2021 роком зафіксовано приріст на 1,2%, що підтверджує зміцнення економічної стабільності. Наразі лікарня володіє достатнім обсягом внутрішніх ресурсів для підтримки фінансової стійкості.

Показник маневрування капіталу залишається нижчим за норму і становить 0,16 станом на 2024 рік. Попри це, простежується позитивний вектор його поступового зростання. Водночас індекс заборгованості хоч і не досягає граничних лімітів, проте за досліджуваний період він збільшився на 37%.

Таблиця 2.5 - Динаміка показників фінансового стану КНП «КОЛ КОР»

Показник	Оптимальне значення	2021	2022	2023	2024	Відхилення за період	
						+/-	%
Коефіцієнт незалежності (автономії), Кн	>0,5	0,81	0,74	0,75	0,82	+0,01	+1,2
Коефіцієнт маневрування (мобільності), Км	>0,5	0,14	0,22	0,14	0,16	+0,02	+14,3
Коефіцієнт заборгованості, Кзб	<0,3-0,5	0,073	0,096	0,084	0,10	+0,027	+37
Коефіцієнт фінансової стабільності, Кфст	>1,0	13,8	10,4	8,94	9,63	-4,17	-30,2
Коефіцієнт іммобілізації, Кім	>0,5	0,82	0,74	0,77	0,79	-0,03	-3,7
Коефіцієнт співвідношення чистих мобільних коштів до всіх мобільних коштів підприємства, Кмк	>0,5	0,65	0,7	0,63	0,6	-0,05	-7,7
Коефіцієнт зносу основних засобів, Коз		0,34	0,34	0,34	0,35	+0,01	+2,9
Коефіцієнт придатності основних засобів, Кпоз		0,66	0,66	0,66	0,65	+0,01	-1,5
Коефіцієнт поточної ліквідності, Кпл	1,5-2,0	2,88	3,33	2,7	2,5	-0,38	-13,2
Коефіцієнт швидкої ліквідності, Кшл	0,5-1,0	0,24	0,41	0,18	0,68	+0,44	+183,3
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, Кабсл	0,2-0,25	0,2	0,4	0,18	0,68	+0,48	+240
Коефіцієнт фондодвидачі, Кф	збільшення	0,69	0,7	0,73	0,76	+0,07	+10,1
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів Коб	збільшення	5,0	3,4	3,7	4,3	-0,7	-14,0
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, Кокз	збільшення	14,53	11,2	10,05	10,81	-3,75	-25,8
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, Овк	збільшення	1,05	1,08	1,12	1,12	+0,07	+6,7
Тривалість обороту оборотних активів, дні	зменшення	72	105,9	98,6	85	+13	+18,1
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дні	зменшення	25	33	36	34	+9	+36

Джерело: складено автором.

Коефіцієнт стабільності фінансів суттєво вищий за одиницю, що вказує на надійний стан закладу. Однак протягом 2021–2024 років цей маркер погіршився, продемонструвавши темп зниження на рівні 30,2%. Темп зміни коефіцієнта іммобілізації склав 3,7% у бік зменшення, але показник усе ще вищий за норматив. Це свідчить, що на кожну гривню активів припадає 79 копійок вартості необоротних фондів.

Співвідношення чистих ліквідних коштів до загальної маси мобільних активів у 2021 році відповідало нормі, але до 2024 року воно скоротилося на 7,7%. Така динаміка сигналізує про певні ризики для стабільності установи. Оцінка майна виявила незначне зростання зносу технічної бази та відповідне падіння коефіцієнта придатності. Модернізація фондів уповільнилася, що зумовлено загальною кризою, наслідками війни та обмеженим бюджетним фінансуванням.

Параметри поточної ліквідності дещо перевищують оптимальні межі, хоча в динаміці відбулося їх зниження на 13,2%. Натомість показник швидкої ліквідності у 2024 році продемонстрував стрімкий злет на 183,3%. Також вражаючий приріст у 240% показав коефіцієнт абсолютної ліквідності. Це означає, що КНП «КОЛ КОР» здатне миттєво виконувати зобов'язання перед своїми контрагентами.

Ефективність експлуатації основних засобів зросла завдяки підвищенню фондоддачі. Проте швидкість обертання активів сповільнюється, що вказує на менш раціональне використання капіталу. Зокрема, тривалість одного циклу обороту обігових коштів збільшилася на 9 діб, що становить 36% приросту в часі.

#### **2.4. Аналіз рентабельності та витрат КНП «КОЛ КОР»**

Грошовий прибуток демонструє прямий результат роботи установи, проте для оцінки глибинної продуктивності слід зіставити цей дохід із обсягом залученого капіталу, витраченими ресурсами або понесеними видатками. Саме тому застосовують такі відносні індикатори, як окупність та рентабельність. Останній термін (від німецького «rentabel» — вигідний) описує ступінь

прибутковості діяльності через пропорцію між отриманим фінансовим ефектом та використаними засобами.

Хоча КНП «КОЛ КОР» функціонує як некомерційна структура, вона здійснює реалізацію платних медичних сервісів.

Коефіцієнт рентабельності показує обсяг чистого заробітку, що припадає на кожен гривню вкладених активів чи витрат. За допомогою цієї системи індикаторів аналізують загальну успішність закладу, роботу окремих відділень, ефективність різних типів операцій (інвестиційних, фінансових), а також доцільність впровадження конкретних медичних маніпуляцій. Розрахунок виконується як процентне співвідношення між сумою прибутку та обсягом наданих послуг, собівартістю, середньою вартістю фондів або фондом зарплати.

Діяльність підприємства можна описати через сукупність різних маркерів, динаміку яких доцільно розглянути детальніше:

- Рентабельність продукції (послуг) відображає віддачу від кожної гривні, витраченої на організацію та виконання медичного втручання. Зростання цього числа підтверджує підвищення загальної ефективності менеджменту. Для обчислення використовується формула:

$$P_n = \frac{П}{C} \cdot 100\%, \quad (2.14)$$

де  $P_n$  – рівень рентабельності (рівень прибутковості (збитковості));

$П$  – абсолютна сума прибутку (збитку);

$C$  – сума загальних витрат підприємства.

$$P_{n\ 2024} = \frac{30115}{614673} \cdot 100\% = 4,9\%$$

$$P_{n\ 2023} = \frac{22592}{543320} \cdot 100\% = 4,2\%$$

$$P_{n\ 2021} = \frac{-903}{403313} \cdot 100\% = -0,2\%$$

$$P_{n\ 2022} = \frac{9830}{448659} \cdot 100\% = 2,2\%$$

Порівняно з даними 2021 року, показники прибутковості установи у 2024

році продемонстрували зростання. Рівень доходності піднявся на 5,1 пункту. Важливо зауважити, що на початку аналізованого терміну організація звітувала про збитки, тоді як наприкінці періоду було зафіксовано прибуток. Така зміна результатів вказує на певну нестабільність у роботі медичного центру протягом цих років.

- Рентабельність власного капіталу (ROE) відображає продуктивність експлуатації активів, створених завдяки внутрішнім фінансовим джерелам. Коли цей індикатор іде вгору, це підтверджує вищу віддачу від кожної гривні власних коштів, що є позитивним сигналом для всієї господарської системи.

$$P_{\text{вк}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{СВ}_{\text{вк}}} \cdot 100\%, \quad (2.15)$$

де *ЧП* – чистий прибуток

*СВ<sub>вк</sub>* – середня величина власного капіталу.

$$P_{\text{вк } 2024} = \frac{30115}{422069} \cdot 100\% = 7,1\%$$

$$P_{\text{вк } 2023} = \frac{22592}{359448} \cdot 100\% = 6,3\%$$

$$P_{\text{вк } 2021} = \frac{-903}{269886} \cdot 100\% = -0,3\%$$

$$P_{\text{вк } 2022} = \frac{9830}{309908} \cdot 100\% = 3,2\%$$

Протягом 2021-2024 рр. спостерігається збільшення прибутковості (з - 0,3% до 7,1%) власного капіталу, а це свідчить про підвищення ефективності його використання.

- рентабельність залученого капіталу – показує ефективність використання активів підприємства, що створюються за рахунок залучених коштів.

$$P_{\text{зк}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{СВ}_{\text{зк}}} \cdot 100\%, \quad (2.16)$$

де *ЧП* – чистий прибуток

$CB_{зк}$  – середня величина залученого капіталу.

$$P_{зк\ 2024} = \frac{30115}{43830} \cdot 100\% = 68,7\%$$

$$P_{зк\ 2023} = \frac{22592}{40190} \cdot 100\% = 56,2\%$$

$$P_{зк\ 2021} = \frac{-903}{19591} \cdot 100\% = -4,6\%$$

$$P_{зк\ 2022} = \frac{9830}{29885} \cdot 100\% = 32,9\%$$

Прибутковість використання активів, що створюються за рахунок залучених коштів КНП «КОЛ КОР» збільшується з -4,6% до 68,7%.

Результати розрахунків зводимо у табл.2.6

Таблиця 2.6 - Показники прибутковості підприємства КНП «КОЛ КОР»

Показник	Норма	2021	2022	2023	2024	Відхилення	
						+/-	%
Рентабельність (збитковість) продукції	>0 збільшення	-0,2	2,2	4,2	4,9	+5,1	+2550
Рентабельність власного капіталу	>0 збільшення	-0,3	3,2	6,3	7,1	+7,4	+2467
Рентабельність Залученого капіталу	>0 збільшення	-4,6	32,9	56,2	68,7	+73,3	+1593

Джерело: складено автором.

Протягом досліджуваного терміну всі індикатори прибутковості продемонстрували зростання. Така динаміка є вкрай сприятливою ознакою розвитку. Варто зауважити, що на підсумкові показники закладу критично впливає рівень його видатків.

З огляду на це, необхідно здійснити детальний аудит витратної частини медичного центру. На основі фінансової звітності про результати діяльності

ми обчислимо внутрішню структуру та виявимо відхилення за окремими статтями. Отримані аналітичні дані систематизовано у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Склад та структура витрат підприємства

Елементи витрат	2023 рік		2024 рік		Відхилення	
	Сума, тис.грн.	%	Сума, тис.грн.	%	+,-	%
Собівартість реалізованої продукції	493134	90,1	614673	99,5	+121539	+24,6
Адміністративні витрати	173	0,3	185	0,04	+12	+6,9
Витрати на збут	-	-	-	-	-	-
Інші операційні витрати	50386	9,2	2256	0,4	-48130	-95,5
Інші витрати	2218	0,4	353	0,06	-1865	-84,1
РАЗОМ	545911	100	617467	100	+71556	+13,1

Джерело: складено автором.

Спираючись на показники таблиці 2.7, стає зрозумілим, що протягом 2024 року операційні видатки закладу зросли на 71556 тис. грн, що становить 13,1%. Ця тенденція зумовлена передусім підвищенням собівартості наданих медичних послуг.

Для глибшого вивчення фінансових потоків доцільно розглянути розподіл видатків за економічними категоріями. Деталізований аудит витратної частини за період 2023–2024 років, сформований на базі офіційної звітності, представлено у таблиці 2.8.

Протягом 2024 року спостерігалось зростання майже за всіма категоріями операційних видатків, за винятком інших операційних витрат. Зокрема, матеріальні затрати порівняно з попереднім роком піднялися на 24341 тис. грн (16,6%), а виплати на оплату праці зросли на 24548 тис. грн (9,4%). Відрахування до фондів соціального страхування також збільшилися на 9,2%.

Такі зміни вплинули на внутрішню структуру бюджету: частка витрат на матеріали зросла на 3,1 відсоткових пункти, а фонд оплати праці та соціальні внески додали 2,2 та 0,5 пункти відповідно. У підсумку загальна сума видатків

організації стала більшою на 25092 тис. грн, що становить 4,67% приросту.

Таблиця 2.8 - Склад та структура операційних витрат підприємства

Елементи витрат	2023 рік		2024 рік		Відхилення	
	Сума	%	Сума	%	+,-	%
Матеріальні витрати	146364	26,9	170705	30,0	+24341	+16,6
Витрати на оплату праці	261504	48,1	286052	50,3	+24548	+9,4
Відрахування на соціальні заходи	56609	10,4	61835	10,9	+5226	+9,2
Амортизація	28657	5,3	32794	5,8	+4137	+14,4
Інші витрати	50386	9,3	17226	3,0	-33160	-65,8
Разом	543520	100	568612	100	+25092	+4,6

Джерело: складено автором.

Наступним етапом аналізу є оцінка доходності понесених витрат. Рівень витратомісткості демонструє питому вагу операційних видатків у вартості реалізованих послуг. Цей індикатор обчислюється як відсоткове співвідношення сукупних витрат до загального обсягу виторгу.

$$P_{\epsilon} = \frac{BO}{P} \cdot 100\%, \quad (2.17)$$

де  $BO$  – сума витрат у певному періоді;

$P$  – обсяг реалізації товарів у певному періоді.

$$P_{\epsilon.2024} = \frac{614673}{473866} \cdot 100\% = 129,7\%$$

$$P_{\epsilon.2023} = \frac{493134}{403990} \cdot 100\% = 122,1\%$$

$$P_{\epsilon.2021} = \frac{403312}{284742} \cdot 100\% = 141,6\%$$

$$P_{\epsilon.2022} = \frac{460533}{334704} \cdot 100\% = 137,6\%$$

Позитивним зрушенням є зниження питомих витрат на одиницю проданих сервісів з відмітки 141,6% до рівня 129,7% (різниця становить 11,9%).

Показник витратовіддачі (ВВ) виступає зворотним індикатором щодо рівня видатків. Він описує обсяг отриманого виторгу (Р), який припадає на кожен грошову одиницю витрачених ресурсів (ВО). Цей коефіцієнт наочно демонструє фінансову результативність поточного утримання закладу:

$$BB = \frac{P}{BO}, \quad (2.18)$$

$$BB_{2024} = \frac{473866}{614673} = 0,77$$

$$BB_{2023} = \frac{403990}{493134} = 0,82$$

$$BB_{2021} = \frac{284742}{403313} = 0,71$$

$$BB_{2022} = \frac{334704}{448659} = 0,75$$

Обсяг реалізації на одиницю витрат збільшується з 0,71 до 0,77 (на 8,5%), що є позитивною тенденцією.

Доходність витрат ( $D_e$ ) – показує яка сума валового доходу (ВД) припадає на одиницю витрат (ВО):

$$D_e = \frac{ВД}{ВО} \cdot 100\%, \quad (2.19)$$

$$D_{e,2024} = \frac{-140807}{568612} \cdot 100\% = -24,8\%$$

$$D_{e,2023} = \frac{-89144}{543520} \cdot 100\% = -16,4\%$$

$$D_{e,2021} = \frac{-82489}{403313} \cdot 100\% = -20,5\%$$

$$D_{e,2022} = \frac{-70391}{448659} \cdot 100\% = -15,7\%$$

КНП «КОЛ КОР» за період 2021-2024рр. отримувала валовий збиток. За даний період збитковість витрат збільшилася на 21%. Це обумовлене тим, що

темп росту витрат перевищує темп росту виручки ви наданих послуг.

Прибутковість витрат ( $\Pi_{\epsilon}$ ) або рівень рентабельності витрат. Визначається за наступною залежністю:

$$\Pi_{\epsilon} = \frac{БП}{ВО} \cdot 100\%, \quad (2.20)$$

$$\Pi_{\epsilon.2024} = \frac{30115}{568612} \cdot 100\% = 5,3\%$$

$$\Pi_{\epsilon.2023} = \frac{22592}{543520} \cdot 100\% = 4,2\%$$

$$\Pi_{\epsilon.2021} = \frac{-903}{403313} \cdot 100\% = -0,2\%$$

$$\Pi_{\epsilon.2022} = \frac{9830}{448659} \cdot 100\% = 2,2\%$$

Прибутковість зросла з -0,2% до 5,3% .

Результати розрахунків зводимо у табл.2.8.

Таблиця 2.8 - Динаміка рівня витрат та доходів КНП «КОЛ КОР»

Показники	Роки				Темп росту, %
	2021	2022	2023	2024	
Обсяг наданих платних послуг, тис. грн.	284742	334704	403990	473866	166,4
Обсяг загальних доходів, тис. грн.	403953	460533	501365	647582	160,3
Рівень витрат, %	141,6	137,6	122,1	129,7	91,6
Витратовіддача	0,71	0,75	0,82	0,77	108,5
Доходність (збитковість) витрат обігу, %	-20,5	-15,7	-16,4	-24,8	121
Прибутковість витрат обігу, %	-0,2	2,2	4,2	5,3	2750

Джерело: складено автором.

Фінансові звіти підтверджують планомірне зростання виторгу та кількості проведених медичних втручань. Окремим схвальним моментом виступає зниження загального рівня видатків. Проте спостерігається і тривожний тренд:

збитковість операційних витрат підвищилася на 8,4%.

Для ґрунтовного розуміння ситуації дослідимо структуру та продуктивність використання ресурсів установи. Усі отримані аналітичні показники систематизовано та представлено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Аналіз ефективності витрат КНП «КОЛ КОР»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
					+/-	%
Всього витрат, тис.грн:	403313	448659	543520	568612	+165299	+41
Матеріальні витрати	121056	103938	146364	170705	+49649	+41
Витрати на оплату праці	184924	225742	261504	286052	+101128	+54,7
Відрахування на соціальні заходи	40804	49227	56609	61835	+21031	+51,5
Амортизація	20448	26188	28657	32794	+12346	+60,4
Інші операційні витрати	36081	43564	50386	17226	-18855	-52,3
Обсяг реалізованої продукції, тис.грн	284742	334704	403990	473866	+189124	+66,4
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	367231	405095	493134	614673	+247442	+67,4
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	1,42	1,34	1,35	1,20	-0,22	-15,5
Матеріаломісткість	0,43	0,31	0,36	0,36	-0,07	-16,3
Зарплатомісткість	0,65	0,67	0,65	0,60	-0,05	-7,7
Фондомісткість	0,07	0,08	0,07	0,07	-	-
Чистий прибуток, тис.грн	-903	9830	22592	30115	+31018	+3435
Доходність витрат, %	-0,2	2,4	4,2	5,3	+5,5	+2750

Джерело: складено автором.

Вивчення показників таблиці 2.9 демонструє суттєве зростання віддачі від понесених витрат. Хоча кількість виконаних медичних втручань збільшилася, собівартість таких сервісів усе ще залишається вищою за прямі доходи від їх реалізації. Позитивний фінансовий результат установи формується переважно завдяки супутнім напрямкам (орендні платежі, організація наукових заходів, освітні курси для лікарів на власній базі тощо).

Крім того, зафіксовано зниження питомих витрат матеріалів на 16,3%, а витрати на оплату праці відносно виторгу скоротилися на 7,7%. Такі зміни підтверджують раціональніше використання ресурсного потенціалу організації.

Загальні підсумки аналізу вказують на продуктивну роботу закладу. Навіть під час економічної нестабільності обласна лікарня демонструє стійкість, залучаючи всі доступні інструменти для зміцнення власних ринкових позицій та нарощення прибутковості.

## **2.5. Оцінка цифрової зрілості та стану інформаційно-технологічного забезпечення підприємства**

В умовах впровадження медичної реформи та переходу на модель фінансування «гроші йдуть за пацієнтом», цифровізація бізнес-процесів КНП «КОЛ КОР» стає не лише технологічним завданням, а й стратегічною економічною необхідністю. Проведення аудиту поточного стану ІТ-інфраструктури дозволяє виявити розриви між технічними можливостями обладнання та ефективністю управління даними.

На сьогоднішній день інформаційно-технологічне забезпечення КНП «КОЛ КОР» характеризується як «фрагментарна автоматизація». Хоча заклад успішно інтегрований у систему eHealth через МІС, блок роботи з важким контентом (діагностичними зображеннями СКТ, МРТ, рентгену) функціонує в режимі ізольованих «інформаційних островів».

Аналіз показав, що в лікарні наявна практика «партизанського» резервного копіювання: на місцях (у відділеннях променевої діагностики) медичний персонал самостійно здійснює вивантаження результатів досліджень на локальні NAS-накопичувачі та зовнішні SSD-диски. Проте такий підхід, попри наявність копій, має суттєві недоліки:

- 1. Ручний режим операцій:** Збереження та архівування даних не автоматизоване. Лікарі та лаборанти змушені витратити час на ручне копіювання файлів, що створює ризик пересортиці даних (неправильного іменування папок чи файлів) та їх випадкового видалення через людський фактор.
- 2. Відсутність оперативного доступу:** Зовнішні SSD та NAS-накопичувачі забезпечують лише локальне зберігання. Лікар-хірург чи травматолог в

іншому корпусі не має миттєвого доступу до цих архівів і змушений чекати на передачу файлів через фізичні носії або роздруківку на плівці.

3. **Економічна неефективність:** Висококваліфікований медичний персонал виконує невластиві йому функції ІТ-адміністраторів, що підвищує приховану собівартість медичної послуги.

Таблиця 2.10 - Матриця оцінки стану ІТ-інфраструктури діагностичного циклу КНП «КОЛ КОР»

Параметр	Поточний стан	Ризики та недоліки
Архівація DICOM	Децентралізована (NAS, SSD, локальні ПК).	Ручний режим: ризик втрати цілісності та пересортиці архівів.
Швидкість обміну	Перенесення на флеш-носіях, друк на плівку.	Тривалість процесу (40-60 хв); висока матеріаломісткість послуг.
Інтеграція з МІС	Відсутня (зображення не підтягуються в картку).	Подвійне введення даних; відсутність єдиної історії хвороби.
Масштабованість	Обмежена об'ємом фізичних дисків.	Неможливість гарантованого 3-річного зберігання згідно з вимогами НСЗУ.

Джерело: складено автором.

Для кількісного підтвердження проблеми було проведено аналіз матеріальних витрат (п. 2.4), який показав, що значна частина бюджету витрачається на розхідні матеріали для аналогового друку. Це підтверджує, що існуюча система зберігання (на SSD/NAS) не виконує свою функцію повноцінно, оскільки не забезпечує довіри лікаря до цифрового архіву та змушує його дублювати результати на плівці.

Результати оцінки цифрової зрілості КНП «КОЛ КОР» вказують на гостру необхідність переходу від ручного децентралізованого копіювання до впровадження інтегрованої PACS-системи. Це дозволить автоматизувати процес архівування, виключити ризики пересортиці даних та звільнити робочий час персоналу для клінічної роботи. Виявлені технічні розриви стають базою для формування вимог до інвестиційного проекту, який розглядається у Розділі 3.

### **РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ PACS-СИСТЕМИ ЯК НАПРЯМУ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КНП «КОЛ КОР»**

#### **3.1. Обґрунтування концепції створення локальної PACS-інфраструктури КНП «КОЛ КОР» та її інтеграції в єдиний інформаційний простір**

Сучасний стан функціонування КНП «КОЛ КОР» як закладу надкластерного рівня характеризується високою інтенсивністю використання високотехнологічного діагностичного обладнання (СКТ, МРТ, ангиографів, цифрових рентген-апаратів). Проте відсутність централізованого сховища медичних зображень призводить до фрагментації даних, коли результати досліджень зберігаються локально на консолях апаратів або дублюються на фізичних носіях (плівці, дисках). У зв'язку з цим, першочерговим завданням оптимізації бізнес-процесів закладу є впровадження системи PACS (Picture Archiving and Communication System), яка дозволить автоматизувати передачу, архівацію та доступ до діагностичних даних у форматі DICOM.

При виборі архітектури системи було проведено порівняльний аналіз локального та хмарного рішень. Враховуючи статус лікарні та обсяги генерації даних, локальна модель (On-premise) була визначена як пріоритетна. Основним чинником цього вибору є критична залежність швидкості діагностики від пропускної здатності мережі. Оскільки сучасні багатозрізові томографи генерують масиви даних обсягом до кількох гігабайт на одного пацієнта, використання хмарних сервісів створює ризик затримок («latency») при передачі даних через зовнішні канали зв'язку. Це є неприпустимим в умовах надання екстреної допомоги (наприклад, при інсультах), де доступ лікаря до знімка має бути миттєвим.

Важливим аспектом обґрунтування локальної інфраструктури є необхідність забезпечення безперервності лікувального процесу відповідно до нормативних вимог. Згідно з вимогами Національної служби здоров'я України (НСЗУ), медичний заклад зобов'язаний гарантувати збереження та доступність діагностичних даних пацієнта протягом щонайменше трьох років. Локальне

сховище з використанням технології RAID-масивів забезпечує високу відмовостійкість та повний контроль над конфіденційністю персональних даних. Крім того, централізація архіву дозволяє відмовитися від неефективної практики утримання розрізнених копій даних біля кожного апарата, що раніше призводило до складнощів при верифікації наданих послуг під час аудитів НСЗУ.

Порівняльна характеристика моделей розгортання системи наведена у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Порівняльний аналіз моделей розгортання системи архівації зображень для КНП «КОЛ КОР»

Критерій порівняння	Локальний PACS-сервер (пропонований проект)	Хмарне рішення (SaaS)
Швидкість доступу	Висока (в межах внутрішньої гігабітної мережі LAN)	Обмежена пропускнуою здатністю інтернет-каналу
Залежність від провайдера	Мінімальна (автономна робота закладу)	Повна (відсутність інтернету блокує діагностику)
Контроль даних	Повний фізичний контроль згідно з вимогами НСЗУ	Дані зберігаються на сторонніх серверах
Економічна модель	Капітальні інвестиції (CapEx) з швидкою окупністю	Постійні операційні витрати (OpEx), що зростають
Інтеграційні можливості	Пряма безшовна інтеграція з МІС, ЛІС та КБС Системс	Складні шлюзи передачі даних та ризику безпеки

Джерело: складено автором.

Інтеграція PACS-сервера в наявну ІТ-екосистему лікарні (де вже функціонують МІС, Медок, Кадри та КБС Системс) дозволить трансформувати бізнес-процес діагностики з лінійної моделі у циклічну. Це означає, що результати дослідження автоматично стають доступними в електронній медичній картці пацієнта, а інформація про виконану послугу миттєво потрапляє до адміністративно-управлінських програм для обліку та списання матеріалів. Таким чином, впровадження інвестиційного проекту з розгортання локальної PACS-системи є не лише технологічним оновленням, а стратегічним кроком до забезпечення відповідності закладу вимогам НСЗУ та суттєвого підвищення якості медичного обслуговування.

### **3.2. Реінжиніринг бізнес-процесу «Діагностика – Зберігання – Аналіз результатів» на основі впровадження цифрового архіву медичних зображень**

Оптимізація бізнес-процесів у КНП «КОЛ КОР» на основі впровадження PACS-сервера передбачає докорінну зміну алгоритму взаємодії між діагностичними підрозділами та клінічними відділеннями. Традиційна модель, що існує в закладі, базується на дискретному передаванні діагностичної інформації, що створює часові розриви та ризики втрати даних.

Аналіз поточного стану бізнес-процесу (AS-IS):

На сучасному етапі процес діагностики супроводжується значною кількістю ручних операцій. Після проведення дослідження на СКТ або МРТ лаборант здійснює запис результатів на фізичний носій (плівку або CD-диск), який згодом передається пацієнту або кур'єром до лікуючого лікаря. Основними недоліками такої моделі є:

- висока собівартість кожної ітерації (витрати на плівку, реагенти, обслуговування принтерів);
- фізичне зношення та обмежений термін зберігання носіїв;
- складність оперативного пошуку попередніх результатів пацієнта в архіві;
- неможливість одночасного доступу до знімків декількох фахівців (наприклад, хірурга в операційній та рентгенолога в діагностичному центрі).

Проектування цільового бізнес-процесу (TO-BE):

Реінжиніринг процесу на основі PACS-технологій дозволяє перевести діагностичний цикл у повністю цифровий формат, інтегрований у загальну ІТ-систему лікарні. Нова логіка бізнес-процесу базується на принципі централізованого накопичення даних та миттєвого санкціонованого доступу.

Основні етапи реінжинірингу включають:

1. **Автоматизація реєстрації (Modality Worklist):** Дані про пацієнта автоматично передаються з МІС на діагностичний апарат. Це виключає

помилки ручного введення та забезпечує ідентичність даних у всіх системах.

2. **Пряма передача даних:** Відразу після завершення сканування апарат за протоколом DICOM відправляє серію зображень на локальний PACS-сервер. Процес відбувається у фоновому режимі та не потребує участі персоналу.
3. **Паралельний доступ та архівування:** Знімок стає доступним лікарям усіх профілів через інтерфейс МІС. Одночасно система створює резервну копію в довготривалому сховищі, що забезпечує виконання вимог НСЗУ щодо трирічного зберігання архівів.

Вплив реінжинірингу на ключові параметри діяльності закладу представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Порівняльна характеристика параметрів бізнес-процесу діагностики до та після реінжинірингу

Параметр процесу	Стан «Як є» (до впровадження)	Стан «Як має бути» (після впровадження)	Ефект оптимізації
Час отримання результату лікарем	30–60 хв (час на друк та доставку)	< 1 хв (автоматична поява в МІС)	Скорочення часу на 95%
Формат зберігання даних	Децентралізований (на консолях апаратів, плівках)	Централізований (єдиний PACS-архів)	Гарантована цілісність даних згідно з вимогами НСЗУ
Собівартість операції	Висока (вартість плівки/диска)	Мінімальна (витрати на електроенергію та підтримку)	Економія до 80% прямих витрат
Якість сервісу для пацієнта	Необхідність очікування та фізичного перенесення носіїв	Відсутність паперової тяганини, швидкий початок лікування	Зростання лояльності та безпеки лікування

Джерело: складено автором.

Таким чином, реінжиніринг на основі інвестиційного проекту дозволяє трансформувати діагностику з допоміжної сервісної функції у високоефективний інтегрований компонент лікувального процесу КНП «КОЛ КОР». Це не лише

оптимізує внутрішні ресурси, а й створює фундамент для впровадження систем підтримки прийняття клінічних рішень та штучного інтелекту в майбутньому.

### 3.3. Економічне обґрунтування та оцінка ефективності інвестиційного проекту для КНП «КОЛ КОР»

Економічна доцільність впровадження PACS-системи у КНП «КОЛ КОР» базується на концепції зниження операційних витрат та мінімізації фінансових ризиків, пов'язаних із невідповідністю вимогам НСЗУ. На відміну від комерційних підприємств, для комунального некомерційного підприємства ефективність інвестицій визначається не лише прибутком, а й обсягом вивільнених ресурсів, які можуть бути спрямовані на покращення якості медичної допомоги.

**Розрахунок обсягу інвестиційних витрат (CapEx).** Реалізація проекту передбачає закупівлю серверного обладнання з надлишковою місткістю (з розрахунку на 3–5 років зберігання даних відповідно до стандартів НСЗУ), ліцензійного програмного забезпечення та оплати послуг із системної інтеграції. Орієнтовний обсяг капітальних вкладень представлено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Кошторис інвестиційних витрат на впровадження PACS-системи

Стаття витрат	Обґрунтування	Сума, тис. грн
Серверна інфраструктура	Високопродуктивне сховище з RAID-масивом	550
Програмне забезпечення	Ліцензії PACS та модулі інтеграції з МІС	420
Мережеве обладнання	Модернізація локальних вузлів зв'язку	120
Інсталяція та навчання	Налаштування DICOM-шлюзів та інструктаж	80
Разом		1170

Джерело: складено автором.

*Аналіз операційної економії (OpEx).*

Основним джерелом прямої економічної ефективності є повна відмова від використання рентгенівської плівки та супутніх хімічних реактивів. Враховуючи статус надкластерної лікарні, де щоденно проводиться значна кількість досліджень на СКТ та цифрових рентген-апаратах, щорічні витрати на ці матеріали є суттєвими.

Оцінка щорічного економічного ефекту від впровадження проекту наведена у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Порівняльний аналіз операційних витрат до та після реалізації проекту

Стаття операційних витрат	Витрати до впровадження, тис. грн/рік	Витрати після впровадження, тис. грн/рік	Річна економія, тис. грн
Витратні матеріали (плівка, диски, хімреактиви)	680	30	650
Технічне обслуговування принтерів та проявочних машин	110	10	100
Утримання архівних приміщень (енергоносії)	45	5	40
Усього	835	45	790

Джерело: складено автором.

Оцінка показників ефективності.

Для оцінки інвестиційної привабливості проекту використаємо показник простого терміну окупності (PP), який визначається як відношення капітальних витрат до щорічної економії:

$$PP = \frac{C_{apEx}}{\Delta OpEx} = \frac{1170}{790} \approx 1,48 \text{ року}$$

Отриманий результат (менше 1,5 року) свідчить про надзвичайно високу економічну ефективність проекту. Окрім прямої економії, слід враховувати уникнення ризику втрати фінансування від НСЗУ. Враховуючи, що середня вартість пакета послуг із цифровою діагностикою є високою, навіть 1%

непідтверджених через відсутність архіву досліджень може призвести до збитків закладу в розмірі понад 500 тис. грн на рік.

Таким чином, інвестиційний проект із впровадження PACS-сервера в КНП «КОЛ КОР» є фінансово обґрунтованим, забезпечує швидке повернення вкладених коштів та створює умови для стабільного контрагування закладу з НСЗУ в довгостроковій перспективі.

Фінансовий аналіз проекту впровадження PACS-системи базується на порівнянні початкових інвестиційних витрат (IC = 1170 тис. грн.) із майбутніми грошовими потоками (Cash Flow = 790 тис. грн), що формуються за рахунок економії операційних витрат (Таблиця 3.5). Враховуючи вимоги НСЗУ щодо термінів зберігання даних, розрахунковий період проекту прийнято рівним 3 рокам.

Для врахування часової вартості грошей та інфляційних ризиків застосовано ставку дисконтування (r) на рівні 15%.

Для визначення реальної вартості проекту в поточних цінах проведемо дисконтування отриманих потоків (Таблиця 3.6).

Таблиця 3.5 - Розрахунок чистого грошового потоку (Cash Flow) проекту, тис. грн

Показник	Рік 0	Рік 1	Рік 2	Рік 3
Капітальні інвестиції (IC)	-1170	—	—	—
Економія на витратних матеріалах	—	650	650	650
Економія на обслуговуванні техніки	—	100	100	100
Економія на утриманні приміщень	—	40	40	40
Чистий грошовий потік (CF)	-1170	790	790	790

Джерело: складено автором.

На основі проведених розрахунків визначено ключові індикатори інвестиційної привабливості, які дозволяють зробити висновок про доцільність реалізації проекту (Таблиця 3.7).

Проведений аналіз свідчить, що внутрішня норма рентабельності (IRR) майже втричі перевищує прийняту ставку дисконтування, що гарантує життєздатність проекту навіть у разі коливань ринкових цін на сервісне обслуговування або енергоносії. Дисконтований термін окупності у 1,81 року є оптимальним для IT-інвестицій у медичній галузі, оскільки дозволяє повністю повернути кошти до моменту необхідності планової модернізації обладнання.

Таблиця 3.6 - Розрахунок дисконтованих грошових потоків та NPV проекту

Показник	Формула	Рік 1	Рік 2	Рік 3
Коефіцієнт дисконтування	$1/(1+r)^t$	0,8696	0,7561	0,6575
Дисконтований грошовий потік (DCF)	CF×коэф.	686,98	597,32	519,43
Кумулятивний DCF	$\sum DCF$	686,98	1284,3	1803,73
Чиста теперішня вартість (NPV)	$\sum DCF - IC$	—	—	633,73

Джерело: складено автором.

Таблиця 3.7 - Інтегральні показники ефективності інвестиційного проекту

Показник	Значення	Нормативне значення	Характеристика результату
NPV, тис. грн	633,73	>0	Проект є прибутковим
IRR, %	47,2	>15%	Високий рівень фінансової стійкості
PP, років	1,48	<3	Швидка пряма окупність
DPP, років	1,81	<3	Окупність з урахуванням вартості капіталу

Джерело: складено автором.

### 3.4. Оцінка ризиків реалізації проекту та прогноз впливу цифровізації на якість медичного обслуговування

Реалізація інвестиційного проекту в КНП «КОЛ КОР» супроводжується низкою ризиків, зумовлених складністю інтеграції різномірних інформаційних систем та високими вимогами до безпеки медичних даних. Для систематизації цих чинників розроблено матрицю ризиків.

Таблиця 3.8 - Матриця ризиків інвестиційного проекту та заходи щодо їх мінімізації

Категорія ризику	Зміст ризику	Рівень впливу	Заходи з мінімізації
Технічний	Відмова серверного обладнання або втрата даних	Високий	Використання RAID-масивів, налаштування щоденного бекапування, встановлення джерел безперебійного живлення (ДБЖ).
Інтеграційний	Несумісність протоколів DICOM старих апаратів із новим PACS	Середній	Попередній технічний аудит парку обладнання, використання програмних шлюзів-конвертерів.
Кібербезпека	Несанкціонований доступ до персональних даних пацієнтів	Високий	Впровадження системи розмежування прав доступу, шифрування каналів зв'язку, антивірусний захист.
Людський фактор	Спротив персоналу новим методам роботи	Середній	Проведення циклу тренінгів, розробка покрокових інструкцій, матеріальне стимулювання цифрової трансформації.

Джерело: складено автором.

Окрім мінімізації ризиків, ключовим очікуваним результатом проекту є якісна трансформація медичного обслуговування. Впровадження централізованого PACS-архіву безпосередньо впливає на показники результативності лікування в КНП «КОЛ КОР».

Прогноз позитивного впливу на якість обслуговування:

1. *Забезпечення безперервності та наступності лікування:* Наявність цифрового архіву терміном від 3 років дозволяє лікарям порівнювати динаміку захворювання, що критично важливо для онкологічних, кардіологічних та неврологічних пацієнтів. Це виключає помилки, пов'язані з втратою попередніх результатів.
2. *Дотримання стандартів «Золотої години»:* Ургентні служби (травматологія, судинна хірургія) отримують доступ до знімків миттєво. Скорочення часу від моменту виконання СКТ до початку оперативного втручання на 15–20 хвилин суттєво знижує рівень летальності та інвалідизації.

3. *Виключення дублювання досліджень:* Надійне зберігання даних позбавляє пацієнтів необхідності повторного проходження рентгенологічних процедур у разі втрати знімків, що зменшує кумулятивне променеве навантаження на населення області.
4. *Юридична та фінансова безпека:* Повна відповідність вимогам НСЗУ щодо цифровізації гарантує закладу стабільне надходження коштів, які можуть бути реінвестовані в оновлення лікувальної бази.

### 3.5. Моделювання сценаріїв реалізації інвестиційного проекту та аналіз чутливості показників його ефективності

Реалізація інвестиційного проекту у сфері цифровізації медицини (впровадження PACS-системи) супроводжується ризиками, зумовленими як внутрішніми факторами підприємства (КНП «КОЛ КОР»), так і зовнішнім середовищем. Тому розрахунок базових показників ефективності (NPV, IRR), здійснений у попередньому підпункті, потребує перевірки на стійкість.

#### 1. Методика аналізу чутливості

Аналіз чутливості дозволяє визначити, наскільки зміна одного з ключових факторів проекту впливає на його кінцеву результативність (чисту теперішню вартість — NPV). Для дослідження ми обрали три найважливіші змінні:

1. **Обсяг інвестиційних витрат (IC):** витрати на закупівлю серверів, ПЗ та монтаж мережі.
2. **Операційна економія (CF):** щорічне вивільнення коштів за рахунок відмови від закупівлі рентгенівської плівки та реактивів.
3. **Ставка дисконтування (r):** показник, що враховує вартість капіталу та інфляційні ризики.

Методика передбачає покрокову зміну кожного параметра на  $\pm 10\%$  та  $\pm 20\%$  при фіксованому значенні інших. Результати розрахунків зведені у таблицю 3.9.

Таблиця 3.9 - Результати аналізу чутливості NPV проекту впровадження PACS-системи

Зміна параметра	NPV при зміні інвестицій (тис. грн)	NPV при зміні економії (тис. грн)	NPV при зміні ставки дисконту (тис. грн)
-20%	867,73	258,45	745,20
-10%	750,73	446,09	688,15
Базовий стан (0%)	633,73	633,73	633,73
+10%	516,73	821,37	582,40
+20%	399,73	1009,01	534,10

Джерело: складено автором.

**Аналіз результатів:** Найбільш критичним фактором для проекту є **операційна економія**. При її зменшенні на 20%, показник NPV падає найшвидше (до 258,45 тис. грн). Це означає, що менеджменту КНП «КОЛ КОР» слід зосередити увагу на повному переході всіх відділень на цифровий формат, щоб мінімізувати паралельне використання плівки.

## 2. Сценарне моделювання

Оскільки в реальних умовах фактори змінюються одночасно, ми розробили три ймовірні сценарії розвитку проекту.

### А. Оптимістичний сценарій («Цифровий прорив»):

- Інвестиційні витрати нижчі на 10% (завдяки знижкам постачальника).
- Економія вища на 15% (через підвищення тарифів НСЗУ на цифрові послуги).
- *Результат:* NPV = 915,40 тис. грн, термін окупності (DPP) скорочується до 1,4 року.

### Б. Реалістичний сценарій (Базовий):

- *Усі показники відповідають розрахункам у п. 3.3.*
- *Результат:* NPV = 633,73 тис. грн, термін окупності — 1,81 року.

### В. Песимістичний сценарій («Кризовий»):

- *Інвестиції зросли на 20% (через девальвацію гривні та здорожчання імпортного обладнання) і складають 1404,0 тис. грн (замість базових 1170 тис. грн).*

- *Операційна економія впала на 20% (через технічні затримки впровадження) і складає 632,0 тис. грн на рік (замість 790 тис. грн).*
- *Ставка дисконту зросла до 20% (через ріст інфляції).*
- *Результат: NPV на кінець 5-го року складає 485,7 тис. грн. Це значно менше, ніж у базовому варіанті (633,7 тис. грн), що підтверджує високу чутливість проекту до вартості капіталу.*
- *Точка беззбитковості (окупність): Проект тепер окупається не на 3-й, а лише на 4-й рік (кумулятивний потік стає позитивним у 4-му періоді).*
- *Дисконтований термін окупності (DPP): становить приблизно 3,2 року.*

Таблиця 3.10 - Розрахунок окупності проекту при підвищеній ставці дисконту (20%), тис. грн

Показник	0 рік	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Інвестиції	-1404	—	—	—	—	—
Операційна економія (CF)	—	632	632	632	632	632
Коефіцієнт дисконтування (20%)	1	0,833	0,694	0,579	0,482	0,402
Дисконтований ГП	-1404	526,5	438,6	365,9	304,6	254,1
Кумулятивний ДГП (NPV)	-1404	-877,5	-438,9	-73	231,6	485,7

Джерело: складено автором.

Порівняльний аналіз сценаріїв (табл. 3.11) продемонстрував, що проект впровадження PACS-системи має значний запас фінансової міцності. Навіть у песимістичному варіанті, де вартість капіталу зростає до 20%, а інвестиційні витрати збільшуються на одну п'яту, показник NPV залишається позитивним (485,7 тис. грн).

Це свідчить про те, що внутрішня норма прибутку проекту (IRR) навіть за найгірших умов (21,5%) перевищує ризикову ставку дисконтування. Найбільш чутливим параметром виявився дисконтований термін окупності, який у

песимістичному сценарію зростає до 3,21 року, що, тим не менш, є цілком прийнятним для стратегічних ІТ-інвестицій у державному секторі медицини».

Таблиця 3.11 - Порівняльна характеристика сценаріїв проекту для КНП «КОЛ КОР»

Параметри та показники	Оптимістичний	Реалістичний (Базовий)	Песимістичний (Стрес-сценарій)
Вхідні параметри:			
Сума інвестицій, тис. грн	1 053,0	1 170,0	1 404,0
Щорічна економія (CF), тис. грн	908,5	790,0	632,0
Ставка дисконтування, %	12%	15%	20%
Результативні показники:			
NPV (Чиста теперішня вартість), тис. грн	1 048,2	633,7	485,7
IRR (Внутрішня норма прибутку), %	78,4%	47,2%	21,5%
DPР (Дисконт. термін окупності), років	1,38	1,81	3,21

Джерело: складено автором.

Головним економічним ризиком є недоотримання операційної вигоди, тому впровадження системи має супроводжуватися адміністративними рішеннями щодо заборони друку на плівці в тих випадках, де це не передбачено клінічними протоколами. З точки зору економіки підприємства, проект є надійним інструментом модернізації основних засобів КНП «КОЛ КОР», який має високий запас фінансової міцності.

### 3.6. Економічне обґрунтування вибору моделі реалізації проекту та розрахунок вартості втрачених можливостей

При виборі стратегії впровадження PACS-системи в КНП «КОЛ КОР» ми зіставили два сценарії:

1. **Сценарій «Власні сили»:** закупівля обладнання за мінімальною ціною та самостійне налаштування силами ІТ-відділу лікарні.
2. **Сценарій «Під ключ»:** повний комплекс послуг від системного інтегратора з гарантованими термінами запуску.

Таблиця 3.12 - Порівняльний розрахунок вартості втрачених можливостей (Opportunity Cost)

Показник	Одиниця виміру	Варіант А (Під ключ)	Варіант Б (Власні сили)	Різниця
Прямі інвестиційні витрати	тис. грн	1 480,0	1 170,0	+310,0
Термін впровадження (до запуску)	місяці	4	10	+6 місяців
Місячна економія від проекту (CF)	тис. грн	65,8	65,8	—
Втрачена економія за час затримки	тис. грн	—	394,8	-394,8
Сумарні витрати (Прямі + Втрачені)	тис. грн	1 480,0	1 564,8	-84,8

Джерело: складено автором.

#### Економічний аналіз результатів:

Порівняння показує, що хоча варіант «Під ключ» вимагає на 310 тис. грн більше прямих інвестицій, він є економічно вигіднішим. Затримка впровадження на 6 місяців, неминуча при роботі власними силами (через відсутність специфічного досвіду та завантаженість персоналу), призводить до втрати 394,8 тис. грн реальної економії на витратних матеріалах.

Таким чином, **сумарні економічні втрати** при спробі зекономити на послугах фахівців складають **84,8 тис. грн** (1 564,8 - 1 480,0).

#### Додаткові аргументи на користь моделі «під ключ»:

- гарантований SLA (Service Level Agreement): Підрядник забезпечує безперебійну роботу системи, тоді як власна розробка робить лікарню залежною від конкретних штатних працівників (ризик «незамінності» кадрів).
- якість бізнес-процесу: Професійне налаштування DICOM-маршрутизації виключає ризик пересортиці даних, про який йшлося у підрозділі 2.5.
- відсутність відволікання ресурсів: IT-служба закладу продовжує виконувати критичні завдання з підтримки поточної роботи МІС та захисту персональних даних.

З урахуванням розрахованої вартості втрачених можливостей, стратегічно вірним рішенням для КНП «КОЛ КОР» є залучення зовнішнього підрядника. Це забезпечує запуск системи за 4 місяці та дозволяє закладу отримати максимальний кумулятивний ефект від цифровізації вже у перший рік експлуатації.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено теоретичне узагальнення та розв'язано практичне завдання щодо розробки напрямів оптимізації бізнес-процесів КНП «КОЛ КОР» на основі інвестиційного проектування. За результатами дослідження сформульовано наступні висновки:

**1. Уточнено теоретико-методичні підходи до оптимізації бізнес-процесів у медичній галузі.** Доведено, що в умовах цифрової трансформації охорони здоров'я ключовим інструментом підвищення ефективності є реінжиніринг діагностичного циклу через впровадження PACS-технологій. Встановлено, що для комунальних некомерційних підприємств (КНП) оцінка інвестиційних проектів повинна базуватися не лише на стандартних фінансових показниках (NPV, IRR), а й на врахуванні економії обмежених ресурсів закладу.

**2. На основі комплексного аналізу результатів фінансово-економічної діяльності КНП «КОЛ КОР» за 2021–2024 рр.** встановлено позитивну динаміку розвитку закладу: обсяг наданих послуг зріс на 66,4%, а чистий прибуток у 2024 році досяг 30,1 млн грн. Разом з тим, виявлено, що собівартість послуг зростає випереджаючими темпами (+67,4%), що зумовлено високою матеріаломісткістю (0,36). Проведений аудит цифрової зрілості виявив, що існуюча практика ручного децентралізованого копіювання даних на NAS-накопичувачі та SSD-диски є неефективною, створює ризики пересортиці даних та зумовлює надмірні витрати на аналогові носії діагностичної інформації.

**3. Обґрунтовано вибір стратегії реалізації проекту** за моделлю «під ключ» (аутсорсинг). За допомогою розрахунку «вартості втрачених можливостей» (Opportunity Cost) доведено, що варіант реалізації проекту власними силами, попри нижчу кошторисну вартість, є економічно недоцільним. Затримка впровадження на 6 місяців (через брак досвіду та завантаженість персоналу) призводить до втрати 394,8 тис. грн потенційної економії, що робить варіант залучення професійного підрядника на 84,8 тис. грн вигіднішим для бюджету лікарні.

**4. Розроблено та фінансово обґрунтовано інвестиційний проект** впровадження локальної PACS-інфраструктури із загальним обсягом інвестицій 1,48 млн грн. Проект демонструє високу економічну ефективність: чиста теперішня вартість (NPV) складає 633,73 тис. грн, внутрішня норма рентабельності (IRR) — 47,2%, а дисконтований термін окупності (DPP) — 1,81 року. Прогнозується, що впровадження системи дозволить закладу щорічно вивільняти близько 790 тис. грн операційних витрат.

**5. Здійснено моделювання сценаріїв та аналіз чутливості,** який підтвердив стійкість проекту до зовнішніх викликів. Навіть у песимістичному («стрес») сценарії при зростанні інвестицій на 20% та збільшенні ставки дисконту до 20%, показник NPV залишається позитивним, що свідчить про низький фінансовий ризик та високу життєздатність проекту в умовах економічної нестабільності.

Реалізація запропонованих заходів забезпечить цифрову інтеграцію діагностичного обладнання КНП «КОЛ КОР» у єдиний інформаційний простір, дозволить виконати вимоги НСЗУ щодо зберігання даних та суттєво підвищить операційну ефективність медичного закладу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кабінет Міністрів України. Про схвалення Стратегії розбудови електронної охорони здоров'я на період до 2025 року : Розпорядження від 28 груд. 2020 р. № 1671-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1671-2020-p> (дата звернення: 25.09.2024).
2. Національна служба здоров'я України (НСЗУ). Вимоги до пакетів медичних послуг на 2024 рік. URL: <https://nszu.gov.ua/novini/vimogi-pmh-2024> (дата звернення: 25.09.2024).
3. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Review Press, 2014. 304 p. URL: <https://hbr.org/books/leading-digital>
4. Laudon K. C., Laudon J. P. Management Information Systems: Managing the Digital Firm. 16th ed. Pearson, 2019. 656 p. URL: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/management-information-systems-managing-the-digital-firm/P200000003260>
5. ДП «Електронне здоров'я». Стандарти обміну медичними даними: DICOM та HL7 в Україні. Методичні рекомендації. URL: <https://ehealth.gov.ua/> (сегмент технічної документації).
6. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Harper Business, 2006. 272 p. URL: <https://www.harpercollins.com/products/reengineering-the-corporation-michael-hammer>
7. Державний стандарт України. Настанови щодо поліпшення процесів у закладах охорони здоров'я (IWA 1:2005, IDT). ДСТУ IWA 1:2009. URL: [http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=53158](http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=53158)
8. World Health Organization (WHO). Global strategy on digital health 2020-2025. Geneva: WHO, 2021. URL: <https://www.who.int/docs/default-source/documents/g4dhda2a1f352b0445baf2841579a503402.pdf>

9. BS EN 15224:2016. Quality management systems. EN ISO 9001:2015 for healthcare. BSI Standards Publication, 2017. URL: <https://knowledge.bsigroup.com/products/quality-management-systems-en-iso-9001-2015-for-healthcare/standard>
10. Чорна В. В., Анфілова М. С. Оптимізація управління бізнес-процесами в закладах охорони здоров'я як чинник підвищення якості медичних послуг. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1245>
11. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. *Fundamentals of Business Process Management*. Springer, 2018. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-662-56509-4>
12. Porter M. E. What Is Value in Health Care? *New England Journal of Medicine*. 2010. URL: <https://www.nejm.org/doi/full/10.1056/nejmpe1011024>
13. Davenport T. H. *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business Review Press, 1993. 352 p. URL: <https://hbr.org/books/process-innovation>
14. Орлов В. М., Волошина Н. О. Управління бізнес-процесами підприємства: теоретичний аспект. *Економіка та держава*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8875>
15. Череп А. В., Хорішко О. Г. Сутність та роль бізнес-процесів у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2019. URL: <https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2019/eco-3-2019/137-142.pdf>
16. ISO 9000:2015. Quality management systems — Fundamentals and vocabulary. International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/standard/45481.html>
17. Корольов В. В. Моделювання бізнес-процесів у сфері охорони здоров'я. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Вип. 36. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/36\\_2021ua/12.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/36_2021ua/12.pdf)

18. Harrington H. J. Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness. McGraw-Hill Education, 1991. 274 p. URL: <https://www.accessengineeringlibrary.com/content/book/9780070267688>
19. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Управління бізнес-процесами на засадах інноваційного розвитку. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 1. URL: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2017\\_1\\_180\\_192.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2017_1_180_192.pdf)
20. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2013. 464 с. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2021/pages/10360/osnovy-menedzhmentu.pdf>
21. Гацька Л. М., Дунська Н. О., Бойко О. В. Управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифровізації економіки. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2020. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/32\\_2020ua/10.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/32_2020ua/10.pdf)
22. Закон України. Про інвестиційну діяльність : від 18 верес. 1991 р. № 1560-XII (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>
23. Бланк І. О., Гуляєва Н. М. Інвестиційний менеджмент : підручник. Київ : КНТЕУ, 2017. 432 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/MzI=/9576c5f74d0a7905d43e5c9f95710606.pdf>
24. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition. 2021. 250 p. URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>
25. Гриньова В. М., Коюда В. О. Інвестування : навчальний посібник. Київ : Знання, 2018. 452 с. URL: [https://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/POSOBNIKI\\_2018/Investuvannya\\_Griniova.pdf](https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSOBNIKI_2018/Investuvannya_Griniova.pdf)
26. Brealey R. A., Myers S. C., Allen F. Principles of Corporate Finance. 13th ed. McGraw-Hill Education, 2019. 968 p. URL: <https://www.mheducation.com/highered/product/principles-corporate-finance-brealey-myers/M9781260013900.html>

27. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 456 с. URL: <https://cul.com.ua/preview/invest-diyal.pdf>
28. Посилкіна О. В., Довжук О. В. Економічна оцінка інвестиційних проектів у фармації та медицині. Економіка та управління. 2020. № 2. URL: [http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/32145/1/Investment\\_Med.pdf](http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/32145/1/Investment_Med.pdf)
29. Project Management Institute. Process Groups: A Practice Guide. 2022. 160 p. URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/practice-guides/process-groups>
30. Колянко О. В. Управління проектами : навчальний посібник. Львів : Новий Світ-2000, 2020. 234 с. URL: <http://www.ns2000.com.ua/wp-content/uploads/2019/12/UP-Kolyanko-fragment.pdf>
31. Веренчик Г. Л. Управління інвестиційними проектами на підприємствах: теоретичні та методичні аспекти. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 2. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2156>
32. Castillo H., Martin V. Digital transformation in European healthcare: the role of PACS in process optimization. *Journal of Medical Systems*. 2021. Vol. 45. URL: <https://link.springer.com/journal/10916>
33. Meskó B. The Role of Artificial Intelligence and Digital Health in Post-Pandemic Healthcare. *The Medical Futurist*. 2022. URL: <https://medicalfuturist.com/the-role-of-ai-and-digital-health/>
34. Коваленко О. С. Проблеми та перспективи впровадження медичних інформаційних систем в Україні. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2020. № 1. URL: <https://tdmuv.vnu.edu.ua/index.php/vsh/article/view/11542>
35. European Commission. Shaping Europe's digital future: Digital health and care. 2023. URL: [https://health.ec.europa.eu/ehealth-digital-health-and-care\\_en](https://health.ec.europa.eu/ehealth-digital-health-and-care_en)
36. Цифрова трансформація охорони здоров'я. Аналітичний звіт ДП «Електронне здоров'я». 2023. URL: <https://ehealth.gov.ua/analytics/>
37. World Bank. Investing in Digital Health in Ukraine: Opportunities and Challenges. 2022. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/digital-health>

38. Benson T., Grieve G. Principles of Health Interoperability: SNOMED CT, HL7 and FHIR. Springer, 2021. 544 p. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-56883-2>
39. Рудень В. В., Якимів Ю. Б. Економічна ефективність впровадження сучасних ІТ-технологій у діяльність закладів охорони здоров'я. *Львівський медичний часопис*. 2021. URL: <http://www.medchasopis.lviv.ua/index.php/journal/article/view/421>
40. European Health Property Network (EuHPN). Investing in healthcare infrastructure: financial and strategic assessment. 2021. URL: <https://www.euhpn.eu/publications>
41. Drummond M. F., Sculpher M. J., Torrance G. W. Methods for the Economic Evaluation of Health Care Programmes. 4th ed. Oxford University Press, 2015. 464 p. URL: <https://global.oup.com/academic/product/methods-for-the-economic-evaluation-of-health-care-programmes-9780199662517>
42. Михайленко І. М. Методичні підходи до оцінки ризиків інвестиційних проектів у медичній галузі. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32, № 1. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1945>
43. Management Health Sciences (MHS). MDS-3: Managing Access to Medicines and Health Technologies. 2023. URL: <https://msh.org/resources/mds-3-managing-access-to-medicines-and-health-technologies/>

## **ДОДАТКИ**

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

ДОКУМЕНТ КОДИФИКАЦІЯ

Підприємство	КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО "КІРОВОГРАДСЬКА ОБЛАСНА ЛІКАРНЯ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ"	Дата (рік, місяць, день)	2022   01   01
Територія	КІРОВОГРАДСЬКА	за ЄДРПОУ	01994942
Організаційно-правова форма господарювання	Комуніальне підприємство	за КАТОТГ 1	UA35040210010286392
Вид економічної діяльності	Діяльність лікарняних закладів	за КОПФГ	150
Середня кількість працівників	2 1 473	за КВЕД	86.10
Адреса, телефон	проспект Університетський, буд. 2/5, м. КІРІВНИЦЬКИЙ, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 25030		397170
Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2022 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 964	8 659
Основні засоби	1010	273 114	312 326
первісна вартість	1011	414 246	476 230
знос	1012	141 132	163 904
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>275 078</b>	<b>320 985</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
запаси	1100	51 819	87 215
виробничі запаси	1101	-	-
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	144	239
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	18	4
з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	509	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 988	12 029
готівка	1166	6	2
рахунки в банках	1167	3 982	12 027
Витрати майбутніх періодів	1170	6	-
Частина перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	56 484	99 487
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	331 562	420 472

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (паіовий) капітал	1400	-	-
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	249 135	279 159
сміійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	20 751	30 749
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	269 886	309 908
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	42 085	80 679
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	42 085	80 679
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	24	-
розрахунками з бюджетом	1620	89	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	420	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	19 027	29 802
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	31	83
Усього за розділом III	1695	19 591	29 885
<b>IV. Зобов'язання пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Учиста вартість активів державного пенсійного фонду	1700	-	-
Баланс	1900	331 562	420 472



Лариса  
Миколаївна  
ЕП Карманова  
Антоніна  
Григорівна

Андреева Лариса Миколаївна

Карманова Антоніна Григорівна

1 Кодифікатор одиниць територіальних одиниць та територій територіальних громад.

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

Підприємство **КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО  
"КІРОВОГРАДСЬКА ОБЛАСНА ЛІКАРНЯ КІРОВОГРАДСЬКОЇ  
ОБЛАСНОЇ РАДИ"**

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

КОДИ		
2023	01	01

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за

Рік 2022

р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	334 704	284 742
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 405 095 )	( 367 231 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	-	-
збиток	2095	( 70 391 )	( 82 489 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	44 995	39 946
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 64 )	( 52 )
Витрати на збут	2150	( - )	( - )
Інші операційні витрати	2180	( 43 564 )	( 36 081 )
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	( 69 024 )	( 78 676 )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи, грошові	2240	80 834	79 265
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	( - )	( - )
Витрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 1 980 )	( 1 492 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	9 830	-
збиток	2295	( - )	( 903 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	9 830	-
збиток	2355	( - )	( 903 )

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>9 830</b>	<b>(903)</b>

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	103 938	121 056
Витрати на оплату праці	2505	225 742	184 924
Відрахування на соціальні заходи	2510	49 227	40 804
Амортизація	2515	26 188	20 448
Інші операційні витрати	2520	43 564	36 081
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>448 659</b>	<b>403 313</b>

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

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



Лариса  
Миколаївна  
ГТ Карманова  
Антоніна  
Григорівна

Андреева Лариса Миколаївна

Карманова Антоніна Григорівна

Підприємство

КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО "КІРОВОГРАДСЬКА  
ОБЛАСНА ЛІКАРНЯ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ"

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ

2023 01 01

ЗАКРИТО

## Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

за Рік 2022 р.

Форма №3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	333 218	277 854
Повернення податків і зборів	3005	-	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	49 967	46 393
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	-	-
Надходження від повернення авансів	3020	-	-
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	-	-
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	122	771
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	( 95 290 )	( 103 953 )
Праці	3105	( 225 742 )	( 184 924 )
Відрахувань на соціальні заходи	3110	( 49 227 )	( 40 804 )
Зобов'язань з податків і зборів	3115	( 305 )	( 261 )
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	( - )	( - )
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	( - )	( - )
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	( - )	( - )
Витрачання на оплату авансів	3135	( - )	( - )
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	( - )	( - )
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	( - )	( - )
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	( - )	( - )
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	( - )	( - )
Інші витрачання	3190	( 4 702 )	( 4 979 )
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	<b>3195</b>	<b>8 041</b>	<b>-9 903</b>
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	-	-
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	-	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	14 492	12 345

Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	( - )	( - )
необоротних активів	3260	( 14 492 )	( 12 345 )
Виплати за деривативами	3270	( - )	( - )
Витрачання на надання позик	3275	( - )	( - )
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	-	-
Інші платежі	3290	( - )	( - )
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	<b>3295</b>	-	-
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>			
Надходження від: Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	-	-
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	( - )	( - )
Погашення позик	3350	-	-
Сплату дивідендів	3355	( - )	( - )
Витрачання на сплату відсотків	3360	( - )	( - )
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	( - )	( - )
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	( - )	( - )
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	( - )	( - )
Інші платежі	3390	( - )	( - )
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>	<b>3395</b>	-	-
<b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>	<b>3400</b>	8 041	-9 903
Залишок коштів на початок року	3405	3 988	13 891
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-	-
<b>Залишок коштів на кінець року</b>	<b>3415</b>	<b>12 029</b>	<b>3 988</b>



Лариса  
Миколаївна

Карманова  
Антоніна  
Григорівна

Андрєва Лариса Миколаївна

Карманова Антоніна Григорівна



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Внески учасників:</b> Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Вилучення капіталу:</b> Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	30 024	-	168	-	-	30 192
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Разом зміни в капіталі</b>	<b>4295</b>	-	-	30 024	-	9 998	-	-	40 022
<b>Залишок на кінець року</b>	<b>4800</b>	-	-	279 159	-	30 749	-	-	309 908



Андрєєва Лариса Миколаївна

Карманова Антоніна Григорівна

Підприємство

КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО  
"КІРОВОГРАДСЬКА ОБЛАСНА ЛІКАРНЯ КІРОВОГРАДСЬКОЇ  
ОБЛАСНОЇ РАДИ"

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2023 р.

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

КОДИ		
2024	01	01
ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО		

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	403 990	334 704
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 493 134 )	( 405 095 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	-	-
збиток	2095	( 89 144 )	( 70 391 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	52 971	44 995
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 173 )	( 64 )
Витрати на збут	2150	( - )	( - )
Інші операційні витрати	2180	( 50 386 )	( 43 564 )
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	( 86 732 )	( 69 024 )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	111 542	80 834
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
дохід від благодійної допомоги	2250	( - )	( - )
Фінансові витрати	2255	( - )	( - )
Втрати від участі в капіталі	2270	( 2 218 )	( 1 980 )
Інші витрати	2275	-	-
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті		-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	22 592	9 830
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	22 592	9 830
збиток	2355	( - )	( - )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>22 592</b>	<b>9 830</b>

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	146 364	103 938
Витрати на оплату праці	2505	261 504	225 742
Відрахування на соціальні заходи	2510	56 609	49 227
Амортизація	2515	28 657	26 188
Інші операційні витрати	2520	50 386	43 564
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>543 520</b>	<b>448 659</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник

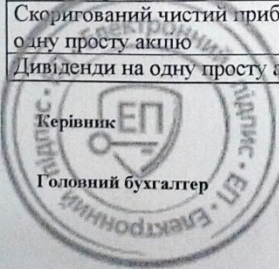
Головний бухгалтер

Лариса  
Миколаївна

Карманова  
Антоніна  
Григорівна

Адресва Лариса Миколаївна

Карманова Антоніна Григорівна



Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство **КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО "КІРОВОГРАДСЬКА ОБЛАСНА ЛІКАРНЯ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ"** Дата (рік, місяць, день) **2024 01 01**  
за СДРПОУ  
Територія **КІРОВОГРАДСЬКА** за КАТОТТГ І  
Організаційно-правова форма господарювання **Комунальне підприємство** за КОПФГ  
Вид економічної діяльності **Діяльність лікарняних закладів** за КВЕД  
Середня кількість працівників **2 8 659**  
Адреса, телефон **проспект Університетський, буд. 2/5, м. Кіровоградський, Кіровоградська обл., 25030** 397170  
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)  
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

ДОКУМЕНТ РЕВІДОВАНО

01994942
UA35040210010286392
150
86.10

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2023 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8 659	1 335
Основні засоби	1010	312 326	366 651
первісна вартість	1011	476 230	555 397
знос	1012	163 904	188 746
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>320 985</b>	<b>367 986</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	87 215	101 079
виробничі запаси	1101	-	-
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	239	203
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	4	4
з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	12 029	7 213
готівка	1166	2	3
рахунки в банках	1167	12 027	7 210
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>99 487</b>	<b>108 499</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>420 472</b>	<b>476 485</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	-
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	279 159	306 107
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	30 749	53 341
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Видучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>309 908</b>	<b>359 448</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	80 679	76 847
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>80 679</b>	<b>76 847</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	-
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	7 694
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	29 802	32 413
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	83	83
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>29 885</b>	<b>40 190</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Чиста вартість активів державного пенсійного фонду	1800	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>420 472</b>	<b>476 485</b>

Керівник

Головний бухгалтер

ЕП Андрєсва  
Лариса  
Миколаївна  
ЕП Карманова  
Антоніна  
Григорівна

Андрєсва Лариса Миколаївна

Карманова Антоніна Григорівна

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

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

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	<b>КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО "КІРОВОГРАДСЬКА ОБЛАСНА ЛІКАРНЯ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ"</b>	Дата (рік, місяць, день)	2025	КОДИ	
Територія	<b>КІРОВОГРАДСЬКА</b>	за ЄДР	01594917	Класифікація діяльності	UA33040210010286392
Організаційно-правова форма господарювання	Комунальне підприємство	за КТОТТГ	1	Класифікація форм господарювання	150
Вид економічної діяльності	Діяльність лікарняних закладів	за КВЕД		Класифікація видів діяльності	86.10
Середня кількість працівників	2 1517				
Адреса, телефон	проспект Університетський, буд. 2/5, м. КРОПИВНИЦЬКИЙ, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 25030		397170		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)					
Складено (зробити позначку "ч" у відповідній клітинці): за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	V				
за міжнародними стандартами фінансової звітності					

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2024 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 335	433
Основні засоби	1010	3 66 651	403 828
первісна вартість	1011	5 55 397	6 20 946
знос	1012	1 88 746	2 17 1 18
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиторські витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>3 67 986</b>	<b>4 04 261</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	1 01 079	79 663
виробничі запаси	1101	-	-
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 03	2 37
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	4	-
з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	7 21 3	29 646
готівка	1166	3	-
рахунки в банках	1167	7 21 0	29 646
Витрати майбутніх періодів	1170	-	5
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-

резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	2
Усього за розділом II	1195	108 499	109 553
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	476 485	513 814

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	-
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	306 107	338 642
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	53 341	83 427
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	359 448	422 069
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	76 847	47 915
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	76 847	47 915
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	13
розрахунками з бюджетом	1620	-	60
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаннями авансами	1635	7 694	15 002
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	32 413	28 668
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	83	87
Усього за розділом III	1695	40 190	43 830
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	476 485	513 814

Керівник

Головний бухгалтер

Лариса  
Миколаївна  
Карманова  
Антоніна  
Григорівна

Андрєва Лариса Миколаївна

Карманова Антоніна Григорівна

<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

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

Підприємство	КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО "КІРОВОГРАДСЬКА ОБЛАСНА ЛІКАРНЯ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ"	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2025	01	01
			01994942		
			ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО		

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за Рік 2024 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	473 866	403 990
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 614 673 )	( 493 134 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	-	-
збиток	2095	( 140 807 )	( 89 144 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	144 594	52 971
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від викрестання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 185 )	( 173 )
Витрати на збут	2150	( - )	( - )
Інші операційні витрати	2180	( 2 256 )	( 50 386 )
у тому числі:	2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	1 346	-
збиток	2195	( - )	( 86 732 )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	29 122	111 542
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	( - )	( - )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 353 )	( 2 218 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	30 115	22 592
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	30 115	22 592
збиток	2355	( - )	( - )

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>30 115</b>	<b>22 592</b>

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	170 705	146 364
Витрати на оплату праці	2505	286 052	261 504
Відрахування на соціальні заходи	2510	61 835	56 609
Амортизація	2515	32 794	28 657
Інші операційні витрати	2520	17 226	50 386
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>568 612</b>	<b>543 520</b>

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

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



Керівник

Головний бухгалтер

ЕП Андреева

Лариса

Миколаївна

Карманова

Антоніна

Григорівна

Андреева Лариса Миколаївна

Карманова Антоніна Григорівна

Підприємство	КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО "КІРОВОГРАДСЬКА ОБЛАСНА ЛІКАРНЯ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ" (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2025	01	01
			01994942		

**ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**

**Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)**

за Рік 2024 р.

Форма №3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	477 947	390 364
Повернення податків і зборів	3005	-	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	54 575	57 463
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	-	-
Надходження від повернення авансів	3020	-	-
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	-	-
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	3 247	6 057
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	( 159 134 )	( 135 047 )
Праці	3105	( 286 052 )	( 261 504 )
Відрахувань на соціальні заходи	3110	( 61 835 )	( 56 609 )
Зобов'язань з податків і зборів	3115	( 261 )	( 379 )
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	( - )	( - )
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	( - )	( - )
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	( - )	( - )
Витрачання на оплату авансів	3135	( - )	( - )
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	( - )	( - )
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	( - )	( - )
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	( - )	( - )
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	( - )	( - )
Інші витрачання	3190	( 6 054 )	( 5 161 )
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	<b>3195</b>	<b>22 433</b>	<b>-4 816</b>
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	-	-
Надходження від отримань:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	-	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	10 235	27 479

Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	( - )	( - )
необоротних активів	3260	( 10 235 )	( 27 479 )
Виплати за деривативами	3270	( - )	( - )
Витрачання на надання позик	3275	( - )	( - )
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	( - )	( - )
Інші платежі	3290	( - )	( - )
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	<b>3295</b>	-	-
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>			
Надходження від: Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	-	-
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	( - )	( - )
Погашення позик	3350	-	-
Сплату дивідендів	3355	( - )	( - )
Витрачання на сплату відсотків	3360	( - )	( - )
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	( - )	( - )
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	( - )	( - )
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	( - )	( - )
Інші платежі	3390	( - )	( - )
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>	<b>3395</b>	-	-
<b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>	<b>3400</b>	22 433	4 816
Залишок коштів на початок року	3405	7 213	12 029
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-	-
Залишок коштів на кінець року	3415	29 646	7 213

Керівник

Головний бухгалтер

*Миколаїна  
Карманова  
Антоніна  
Григорівна*

Адресва Лариса Миколаївна

Карманова Антоніна Григорівна



Підприємство **КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО "КІРОВОГРАДСЬКА ОБЛАСНА ЛІКАРНЯ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ"** за ЄДРПОУ

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2025	01	01
01994943		
<b>ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО</b>		

(найменування)

**Звіт про власний капітал**  
за **Рік 2024** р.

Форма №4

Код за ДКУД

**1801005**

Стаття	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Видучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Залишок на початок року</b>	4000	-	-	306 107	-	53 341	-	-	359 448
<b>Коригування:</b>									
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	(29)	-	-	(29)
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Скоригований залишок на початок року</b>	4095	-	-	306 107	-	53 312	-	-	359 419
<b>Чистий прибуток (збиток) за звітний період</b>	4100	-	-	-	-	30 115	-	-	30 115
<b>Інший сукупний дохід за звітний період</b>	4110	-	-	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	-	-	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	4112	-	-	-	-	-	-	-	-
Накопичені курсові різниці	4113	-	-	-	-	-	-	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих і спільних підприємств	4114	-	-	-	-	-	-	-	-
Інший сукупний дохід	4116	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Розподіл прибутку:</b>									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства	4215	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів	4220	-	-	-	-	-	-	-	-



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Внески учасників:</b>									
Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Вилучення капіталу:</b>									
Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	32 535	-	-	-	-	32 535
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Разом змін у капіталі</b>	<b>4295</b>	-	-	<b>32 535</b>	-	<b>30 115</b>	-	-	<b>€2 650</b>
<b>Залишок на кінець року</b>	<b>4300</b>	<b>ЕП Андрєєва</b>	-	<b>338 642</b>	-	<b>83 427</b>	-	-	<b>422 069</b>

Керівник

Головний бухгалтер



Лариса  
Миколаївна  
Карманова  
Антоніна  
Григорівна

Андрєєва Лариса Миколаївна

Карманова Антоніна Григорівна

## Диплом ГришкоМП на плагіат\_1.docx

 Central Ukrainian National Technical University

---

### Document Details

Submission ID

trn:oid::2945:339162480

Submission Date

Dec 29, 2025, 7:34 AM GMT+2

Download Date

Dec 29, 2025, 7:44 AM GMT+2

File Name

Диплом ГришкоМП на плагіат\_1.docx

File Size

23.6 MB

103 Pages

11,948 Words

82,999 Characters




## 13% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

### Filtered from the Report

- ▶ Bibliography
- ▶ Quoted Text
- ▶ Cited Text
- ▶ Small Matches (less than 8 words)

### Top Sources

- 6%  Internet sources
- 0%  Publications
- 12%  Submitted works (Student Papers)

### Integrity Flags

#### 0 Integrity Flags for Review

No suspicious text manipulations found.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.