

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет фармацевтичних технологій та менеджменту
Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В
ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я»**

Виконав:
здобувач вищої освіти
2 курсу групи 073МО23(1,6з)Упр-01
спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми
Управління охороною здоров'я та
фармацевтичним бізнесом
Ірина ПІЛЕКО

Керівник:
доцент закладу вищої освіти кафедри менеджменту, маркетингу та
забезпечення якості у фармації,
канд. екон. наук, доцент
Ольга ГЛАДКОВА

Рецензент:
професор закладу вищої освіти кафедри організації, економіки та
управління фармацією ІПКСФ НФаУ
докт. фарм. наук, професор
Марія ЗАРІЧКОВА

АННОТАЦІЯ

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, додатків.

Мета, наукова новизна роботи полягають у дослідженні процесу формування ефективної системи УО в ЗОЗ.

Перший розділ роботи присвячений питанням сутності УО та його особливостям в ЗОЗ. У другому розділі проведено аналіз поточної організації УО в ЗОЗ. У третьому розділі обґрунтовано алгоритм організації управлінського обліку в ЗОЗ.

Кваліфікаційна робота містить 66 сторінок, 16 таблиць, 15 рисунки, список літератури з 54 найменувань, 3 додатків.

Ключові слова: заклад охорони здоров'я, управлінський облік, центри відповідальності, витрати, собівартість.

ANNOTATION

The work consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of used literature, and appendices.

The purpose and scientific novelty of the work are to study the process of forming an effective management accounting system in health care facilities.

The first section of the work is devoted to the issues of the essence of management accounting and its features in health care facilities. The second section analyzes the current organization of management accounting in health care facilities. The third section substantiates the algorithm for organizing management accounting in health care facilities.

The qualification work contains 66 pages, 16 tables, 15 figures, a list of literature with 54 titles, 3 appendices.

Keywords: health care facility, management accounting, responsibility centers, costs, cost price.

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ

УО – управлінський облік

ЗОЗ – заклад охорони здоров'я

ЗОЗ-КНП – комунальне некомерційне підприємство-заклад охорони здоров'я

КРІ – ключові показники ефективності

МЦ – медичний центр

МП – медична послуга

МД – медична допомога

СЗП – система збалансованих показників

ЦВ – центр відповідальності

ЯМД – якість медичної допомоги

ЗМІСТ

Вступ.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	8
1.1 Сутність управлінського обліку в організації.....	8
1.2 Центри відповідальності та інструменти управлінського обліку.....	15
1.3 Особливості управлінського обліку в закладах охорони здоров'я.....	22
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2 ПОТОЧНА ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	32
2.1 Загальна характеристика діяльності закладу охорони здоров'я.....	32
2.2 Аналіз існуючих систем обліку в ТОВ «Інномед»	38
Висновки до розділу 2.....	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ТОВ «ІННОМЕД».....	46
3.1 Розробка алгоритму організації управлінського обліку організації.....	46
3.2 Організація управлінського обліку в ТОВ «Інномед».....	53
Висновки до розділу 3.....	62
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні ЗОЗ, що функціонують в умовах жорсткої конкуренції, надають різноманітні види МП. Від їх якості і вартості напряду залежать можливості організації до подальшого стратегічного розвитку. Це висуває відповідні вимоги до керівників медичних установ, які повинні володіти ґрунтовними знаннями про особливості ринку МП та впроваджувати сучасні управлінські підходи.

Змінювані умови вимагають реформування системи управління медичними закладами, включаючи її диверсифікацію та інтеграцію нових елементів, які раніше були нехарактерними для традиційної системи охорони здоров'я. Одним із ключових інструментів модернізації стає організація УО.

УО є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що сприяють ефективному функціонуванню та довгостроковому розвитку медичних установ. У контексті ринкових відносин у сфері охорони здоров'я впровадження цього виду обліку стає критично важливим для суб'єктів медичного ринку.

Одним із пріоритетів у сучасних ЗОЗ є створення системи планування, контролю та управління фінансовими потоками. Досягнення цих цілей можливе лише за умов впровадження УО як ефективного механізму сучасного менеджменту.

Питанням організації УО в організаціях присвячено багато праці. В роботах [3], [6], [8], [10], [15], [26-29] та інших відображені загальні принципи організації УО, системи обліку витрат, їх калькулювання, сучасні підходи до бюджетування та створення ЦВ. Разом з тим, питання УО в охороні здоров'я не недостатньо розкриті. В роботах [16-19] представлені загальні підходи до організації УО в ЗОЗ, проте детальної уваги щодо алгоритму його впровадження в діяльність ЗОЗ та розробки методичного забезпечення щодо реалізації відповідних його етапів в них не надано.

Розв'язання даних питань, їх практичне впровадження в діяльність

медичної установи визначили актуальність обраного напрямку дослідження.

Мета та завдання дослідження. Мета роботи – надати пропозиції щодо удосконалення УО в ЗОЗ.

Завдання дослідження:

- визначити сутність УО та його особливості в ЗОЗ;
- охарактеризувати ЦВ та сучасні інструменти УО;
- проаналізувати існуючу систему УО в обраному ЗОЗ;
- розробити алгоритм організації УО в ЗОЗ;
- обґрунтувати реалізацію наданих пропозицій щодо вдосконалення УО в ТОВ «Інномед».

Об'єктом дослідження є медичний центр ТОВ «Інномед - Центр ендохірургії», м. Вінниця.

Предметом дослідження є управлінські процеси, що виникають в ЗОЗ під час управління витратами.

Методи дослідження. Під час виконання роботи були використані наступні методи: спостереження та опису – при визначенні сутності УО, вимірювання, розрахунку та порівняння – під час оцінки поточного стану УО в ЗОЗ, графічний та табличний методи – для візуалізації отриманих результатів, SWOT-аналіз під час загальної характеристики ЗОЗ.

Елементи наукової новизни. В роботі надані пропозиції щодо удосконалення УО в контексті приватного ЗОЗ.

Практичне значення результатів дослідження. Представлений алгоритм організації УО в МЦ «Інномед» було обраховано з економічної точки зору та визначено ефективність його впровадження в медичному закладі.

Апробація результатів дослідження і публікації. Положення роботи були представлені на V Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю "YOUTH PHARMACY SCIENCE" (м. Харків, 10-11.12.2024 р.) і опубліковані у збірнику матеріалів даної конференції.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Роботу викладено на 66 сторінках, вона включає 16 таблиць, 15 рисунків, 54 літературних джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1 Сутність управлінського обліку в організації

У процесі трансформації економічних відносин в організаціях система обліку зазнає суттєвих змін. Вона виконує дві важливі функції: по-перше, забезпечує зовнішніх користувачів інформацією про фінансовий стан і результати діяльності організації; по-друге, надає менеджерам достовірні дані для ухвалення управлінських рішень. Ефективна система УО стає ключовим інструментом, що сприяє прийняттю як стратегічних, так і тактичних рішень керівництвом.

Облік і звітність економічних суб'єктів охоплюють п'ять основних видів (табл. 1.1), які, хоч і мають свої особливості, але тісно взаємопов'язані. Рівень їх державного регулювання, визначений [1] та іншими нормативними актами, суттєво варіюється.

З огляду на взаємозалежність різних видів обліку, важливим є чітке розуміння сутності УО. Науковці пропонують різні визначення цього поняття, які, попри певні відмінності, об'єднує спільна економічна ідея: УО забезпечує менеджерів необхідною інформацією для ефективного управління. У табл. 1.2 подано аналіз різних підходів до трактування цього поняття [2].

Отже, УО є центральним елементом сучасної системи управління організацією. Його завдання - надання необхідної інформації для аналізу, планування, контролю та прийняття рішень, що сприяє підвищенню ефективності управління і загальної продуктивності діяльності організації.

УО, в протилежність фінансового, зосереджений переважно на прогнозуванні та аналізі перспективної інформації, що використовується внутрішніми користувачами організації.

Таблиця 1.1

Види обліку в організації

Види обліку та звітності	Внутрішньогоспо- дарський (управлінський) облік	Бухгалтерський облік	Статистичний облік і звітність	Фінансова звітність	Податкова звітність
Регламентация (Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» та ін.)	Повна самостійність організації (ст. 8, п. 5). Дотримання загальних вимог до оформлення первинних документів	Обов'язковість ведення основних бухгалтерських документів за єдиними правилами (ст. 6), за винятком ситуацій ст. 2, п.п. 2 і 3	Обов'язковість заповнення форм статистичної звітності для всіх організацій	Обов'язковість заповнення форм фінансової звітності (ст. 11)	Жорстка регламентация (штрафні санкції)

Таблиця 1.2

Сутність терміну «управлінський облік»

Автор	Особливості трактування
Карпова І.С.	Управлінський облік дуже тісно пов'язаний з інформаційною системою управління компанією. Суть управлінського обліку полягає в наданні інформації, що підтримує реалізацію процесу управління
Шалаєва Л. В.	Управлінський облік розуміється як процес формування фінансової та нефінансової інформації відповідно до потреб керівництва підприємства, і зокрема з метою прийняття оперативних та стратегічних рішень працівниками та керівниками підприємства
Мочерний С.В.	Управлінський облік - це система, яка надає інформацію, що допомагає керівникам у плануванні та контролі діяльності. Як система, вона включає збір, класифікацію, обробку, аналіз та надання інформації менеджерам
Нападовська Л. В.	Управлінський облік - це процес виявлення, вимірювання, збору, аналізу, підготовки та передачі інформації, що допомагає керівництву у повному досягненні цілей організаційного підрозділу. Він орієнтований на внутрішні потреби менеджерів
Добровський В.М.	Управлінський облік надає економічну інформацію, яка буде корисною для прийняття правильних рішень. Водночас це вимагає від користувачів інформації розуміння процесу прийняття рішень та володіння певним рівнем економічних знань
Романів Р.В.	Управлінський облік - це процес ідентифікації, вимірювання, аналізу, підготовки та передачі інформації (фінансової та операційної), що використовується менеджерами для планування, оцінки та контролю усередині організації та для забезпечення ефективного використання ресурсів

Цей вид обліку не підпадає під дію чинного законодавства, оскільки функцію контролю він виконує шляхом задоволення інформаційних потреб менеджерів та керівників.

Розвиток концепції УО можна структуровано представити через основні етапи, які відображають його еволюцію, зміну підходів та розширення функціональних можливостей (таблиця 1.3) [3].

Таблиця 1.3

Еволюція управлінського обліку

Етап розвитку	Особливості
Етап I – до 1950-х рр.	На той час акцент робився на вимірюванні витрат та контролі витрат шляхом складання бюджету та різних методів обліку витрат
Етап II – до середини 1960-х рр.	Інтерес до управлінського обліку змістився у бік надання інформації для планування та контролю
Етап III – до середини 1980-х рр.	Увага була зосереджена на зменшенні витрат ресурсів у процесі виробництва шляхом використання різних аналізів та методів управління витратами
IV етап – з середини 1980-х рр. до сьогодення	Інтерес до управлінського обліку зосереджений на створенні вартості шляхом ефективного використання ресурсів та використання методів з урахуванням вагомості вартості для клієнтів та акціонерів

Перший етап становлення УО припадає на часи масового виробництва [4]. Тоді були розроблені ключові методи, які заклали УО ХХ століття. Серед них можна виділити облік таких витрат як витрати на оплату праці, прибутку і капіталу, матеріальних (прямих) і непрямих витрат, бюджетування,

складання гнучких бюджетів, прогнозування продажів, оцінка ефективності роботи підрозділів тощо.

Розвиток УО мав поступовий характер. У процесі переходу на нові етапи деякі організації впроваджували інструменти, властиві наступним стадіям розвитку. Водночас існували організації, які залишали системи УО без змін навіть через тривалий час після початку наступного етапу. Це було зумовлено стабільними умовами їх діяльності, які не потребували адаптації чи модернізації.

На відміну від фінансового обліку, УО не регламентується суворими нормативними вимогами щодо впровадження, обробки чи обсягу інформації. Його функціонування базується на цілях управління та індивідуальних потребах кожної організації. Завдяки своїй гнучкості УО ефективно використовується як у комерційних, так і в некомерційних структурах, зокрема в медичних та освітніх установах.

УО займає ключове місце в організації. Його завдання полягає у спрощенні складних процесів і створенні зрозумілих та обґрунтованих рішень для вирішення наявних проблем. Враховуючи фінансову та нефінансову інформацію, УО слугує інструментом для управління організацією, контролю її діяльності та підвищення ефективності.

У роботі «Глобальні принципи УО» [5] сформульовано чотири основні принципи, які є базовими для організації цього процесу (рис. 1.1). Ці принципи включають:

1. Комунікація породжує інформацію:

- стратегія розробляється і реалізується через діалог;
- комунікація сприяє прийняттю точних і ефективних рішень;
- інформаційний обмін є цілеспрямованим і орієнтованим на результат.

2. Інформація повинна бути релевантною:

- використовується найкраща з доступних інформація;
- інформація є надійною, доступною та адаптованою до контексту.



Рис. 1.1 Принципи організації УО відповідно до [3]

3. Вплив на вартість підлягає аналізу:

- моделювання варіантів забезпечує краще розуміння наслідків рішень.
- поступовість дій залежить від їх впливу на кінцевий результат.

4. Розумне управління формує довіру:

- забезпечуються підзвітність і надійність процесів;
- дотримується принцип сталого розвитку;
- діяльність базується на професійній добропорядності та етичних стандартах.

Ці принципи спрямовані на створення прозорої та ефективної системи управління, яка здатна адаптуватися до сучасних викликів і підтримувати стабільність організації.

Основні напрями використання УО охоплюють такі сфери [6]:

1. Перетворення та управління витратами. Спрямовано на зменшення витрат без втрати або зі збільшенням вартості. Цей напрям включає постійний аналіз і оптимізацію витрат з одночасним вивільненням коштів для

інвестування в клієнт орієнтовані інновації, що створюють додаткову вартість для всіх стейкхолдерів.

2. Формування зовнішньої звітності. Забезпечує комплексне представлення нефінансових та фінансових аспектів діяльності організації, включаючи бізнес-модель, ризики та стратегію. Це дозволяє більш ефективно оцінювати майбутню результативність бізнесу.

3. Формування фінансової стратегії. Охоплює визначення стратегій для максимізації чистої поточної вартості організації, розподіл обмежених інвестиційних ресурсів між можливими напрямками, реалізацію обраної стратегії та контроль за досягненням поставлених цілей.

4. Організацію внутрішнього контролю. Включає розробку та документування стратегій, процесів та процедур для управління ризиками задля збереження вартості компанії. Передбачає впровадження ефективної системи підзвітності та моніторингу.

5. Оцінка ефективності інвестицій. Спрямована на оцінювання доцільності вкладання коштів в конкретні проекти з урахуванням їхньої відповідності стратегії, пріоритетам, економічній ефективності, можливого рівню прибутковості та ризиковості.

6. Організація управління та бюджетного контролю. Забезпечує ефективний контроль за досягненням KPI на всіх рівнях організації.

7. Ціноутворення, формування знижок та прийняття рішень щодо виробництва продуктів. Передбачає ухвалення рішень стосовно доцільності виробництва конкретного виду продукції чи надання відповідних послуг, визначення їх вартості, а також розробку системи знижок і цінової політики.

8. Управління проектами. Охоплює координацію всіх компонентів проєкту, забезпечення своєчасного доступу до знань і ресурсів для досягнення бажаного результату.

9. Дотримання нормативно-правових вимог. Полягає у виконанні податкових, бухгалтерських та інших законодавчих вимог. Це дозволяє організації уникати санкцій та позиціонуватись як соціально відповідальною.

10. Управління ресурсами. Передбачає встановлення пріоритетів у розподілі ресурсів відповідно до стратегічних рішень організації. Такий підхід забезпечує адаптацію систем, процесів і персоналу до встановлених стратегічних цілей.

11. Управління ризиками. Включає ідентифікацію, оцінку та реагування на ризики в поточній діяльності.

12. Стратегічний податковий контроль. Зосереджений на управлінні податковими питаннями в процесі фінансового аналізу. Акцент робиться на дотриманні законодавства та оптимізації податкових зобов'язань.

13. Управління фінансами. Включає комплексне управління фінансовими питаннями, управління валютними ризиками, відсотковими ставками, грошовими потоками тощо. Хоча ця сфера виходить за межі УО, він є ключовим компонентом системи внутрішнього контролю.

14. Внутрішній аудит. Забезпечує незалежну оцінку ефективності управління ризиками, внутрішніх процесів і контролю.

Ці напрями підкреслюють гнучкість і багатогранність УО, який допомагає організаціям ефективно досягати своїх стратегічних і тактичних цілей.

1.2 Центри відповідальності та інструменти управлінського обліку

УО як інтегрована система спрямований на забезпечення всіх управлінських рівнів достовірною інформацією, яка є ключовою для прийняття відповідних управлінських рішень. Одним із дієвих інструментів такої системи є використання центрів відповідальності (ЦВ), які сприяють чіткому розподілу основних функцій, повноважень, прав і обов'язків, необхідних для ефективного ведення фінансово-господарської діяльності [7].

В економічній літературі ЦВ організації визначається як структурний підрозділ, очолюваний керівником, який відповідає за контроль витрат, доходів та інвестицій, пов'язаних із діяльністю цього підрозділу. У цьому

контексті ЦВ можна розглядати як структурну одиницю, створену з відділів апарату управління, яка виконує функції контролю й регулювання фінансових потоків, та визначає напрями використання грошових ресурсів [8].

Залежно від специфіки діяльності підрозділів виділяють наступні типи відповідальності:

- відповідальність за витрати;
- відповідальність за доходи;
- відповідальність за прибуток;
- відповідальність за інвестиції.

Виходячи з цього виділяють центри УО:

Центри витрат: структурні одиниці, відповідальні за дотримання запланованих витрат на виконання визначених функцій.

Центри доходів: структурні одиниці, які несуть відповідальність за отримання доходів у межах встановлених цілей.

Центри прибутку: підрозділи, що контролюють як доходи, так і витрати, забезпечуючи позитивний фінансовий результат.

Центри інвестицій: одиниці, відповідальні за ефективність інвестиційних рішень та управління активами організації.

В організаціях матеріального виробництва, а також частково у сфері послуг, можна виокремити ЦВ залежно від їхніх функцій (табл. 1.4) [9].

Відповідальність у межах ЦВ передбачає, що керівник підрозділу не лише контролює певні показники, але і може впливати на них.

При створенні структури ЦВ необхідно враховувати наступні складові моделі управління, які визначаються типом відповідальності для даної установи [10]:

1. Модель планування показників – визначення ключових параметрів, які підрозділ повинен досягти;

2. Модель оцінки результатів – формування системи для аналізу

Таблиця 1.4

Класифікація центрів відповідальності

Ознака класифікації ЦВ	Види ЦВ	Показники та цілі контролю за діяльністю ЦВ
1	2	3
Рівень делегування повноважень та відповідальності	Центр витрат	Контролюється розмір витрат; мета – мінімізація витрат
	Центр доходів	Контроль суми доходів (валового доходу); мета – максимізація доходів
	Центр прибутку	Контроль доходів, витрат та фінансових результатів (прибутку); мета – максимізація прибутку
	Центр інвестицій	Контроль доходів, витрат та фінансових результатів (прибутку) та напрямів використання прибутку; мета – максимізація прибутку та здійснення ефективної інвестиційної діяльності
Напрямок діяльності	Постачання	Контроль заготівельних та складських витрат, логістика; мета – мінімізація витрат, забезпечення оптимального співвідношення запасів та споживання матеріальних цінностей у процесі виробництва
	Збут продукції	Контроль витрат на продаж, грамотна маркетингова політика; мета - максимізація доходів від продажів
	Виробництво продукції (робіт, послуг)	Контроль витрат на виробництво, кількості та якості готової продукції; мета – мінімізація витрат, зростання обсягів виробництва, підвищення якості продукції
	Надання послуг виробництва	Контроль витрат, кількості та якості наданих послуг; ціль – мінімізація витрат, підвищення якості послуг
	Обслуговування виробництва	Контроль витрат; мета – мінімізація витрат
	Управління діяльністю	Контроль витрат адміністрації, витрат, доходів та фінансових результатів організації в цілому, напрямів інвестицій; мета – підвищення ефективності діяльності

досягнення запланованих показників;

3. Модель мотивації – розробка механізмів заохочення працівників і керівників центру;

4. Особиста відповідальність керівника ЦВ – встановлення чітких обов'язків для керівника щодо досягнення визначених результатів;

5. Механізм підпорядкованості "по вертикалі" – визначення ієрархії звітності між центрами та вищим керівництвом;

6. Порядок взаємодії ЦВ "по горизонталі" – регламентація співпраці між різними підрозділами.

Розробка системи управління на основі ЦВ включає такі основні етапи (рис. 1.2) [11]:

- діагностика організаційної структури – аналіз поточного стану організації для виділення ключових функцій і підрозділів;
- виділення ЦВ – ідентифікація підрозділів, що можуть виступати як ЦВ;
- визначення показників діяльності – розробка метрик для оцінки ефективності кожного центру.

Для ефективного впровадження управління за ЦВ необхідно забезпечити відповідність між використовуваними результуючими показниками діяльності та обсягом делегованої відповідальності. Такий підхід дозволяє гарантувати об'єктивність оцінки роботи підрозділів і сприяти досягненню стратегічних цілей організації.

У структурі моделі управління та обліку за ЦВ ключову роль відіграють центри прибутку, оскільки саме вони відповідають за формування та контроль фінансових результатів діяльності організації. Вони є основним осередком, де відбувається інтеграція доходів і витрат для отримання показників прибутковості.

Щодо інструментів УО, то їх існує значна кількість, і вони варіюються залежно від специфіки діяльності організації та її потреб. Узагальнене представлення цих інструментів наведено на рис. 1.3 [12].

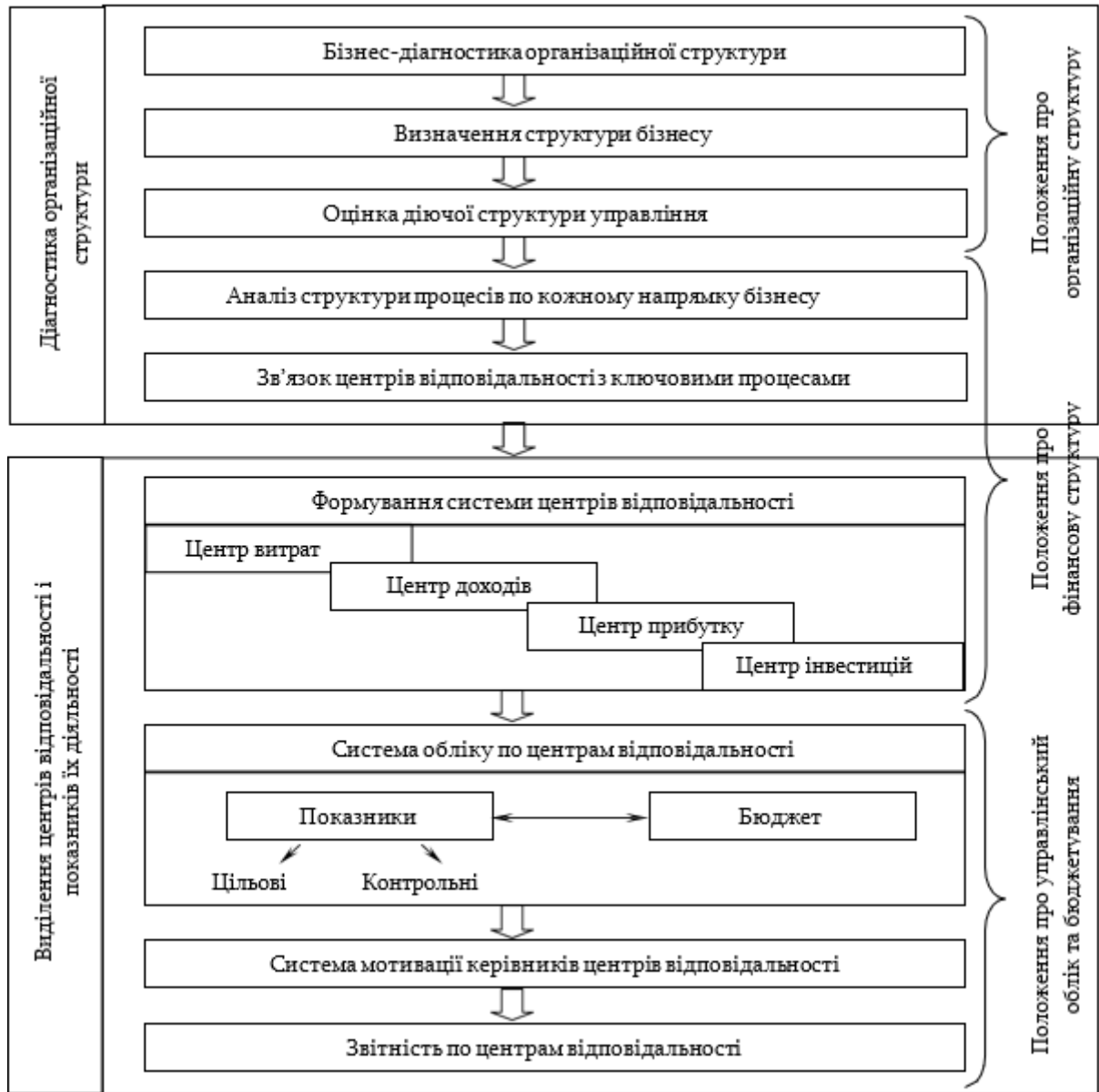


Рис. 1.2 Послідовність формування центрів відповідальності в організації

Вибір інструментів і моделей УО визначається низкою чинників, включаючи масштаби організації, специфіку галузі, особливості бізнес-процесів і потреби керівництва в інформації. Ключовою вимогою є інтеграція обраних методів між собою та їхня відповідність стратегічним завданням організації.

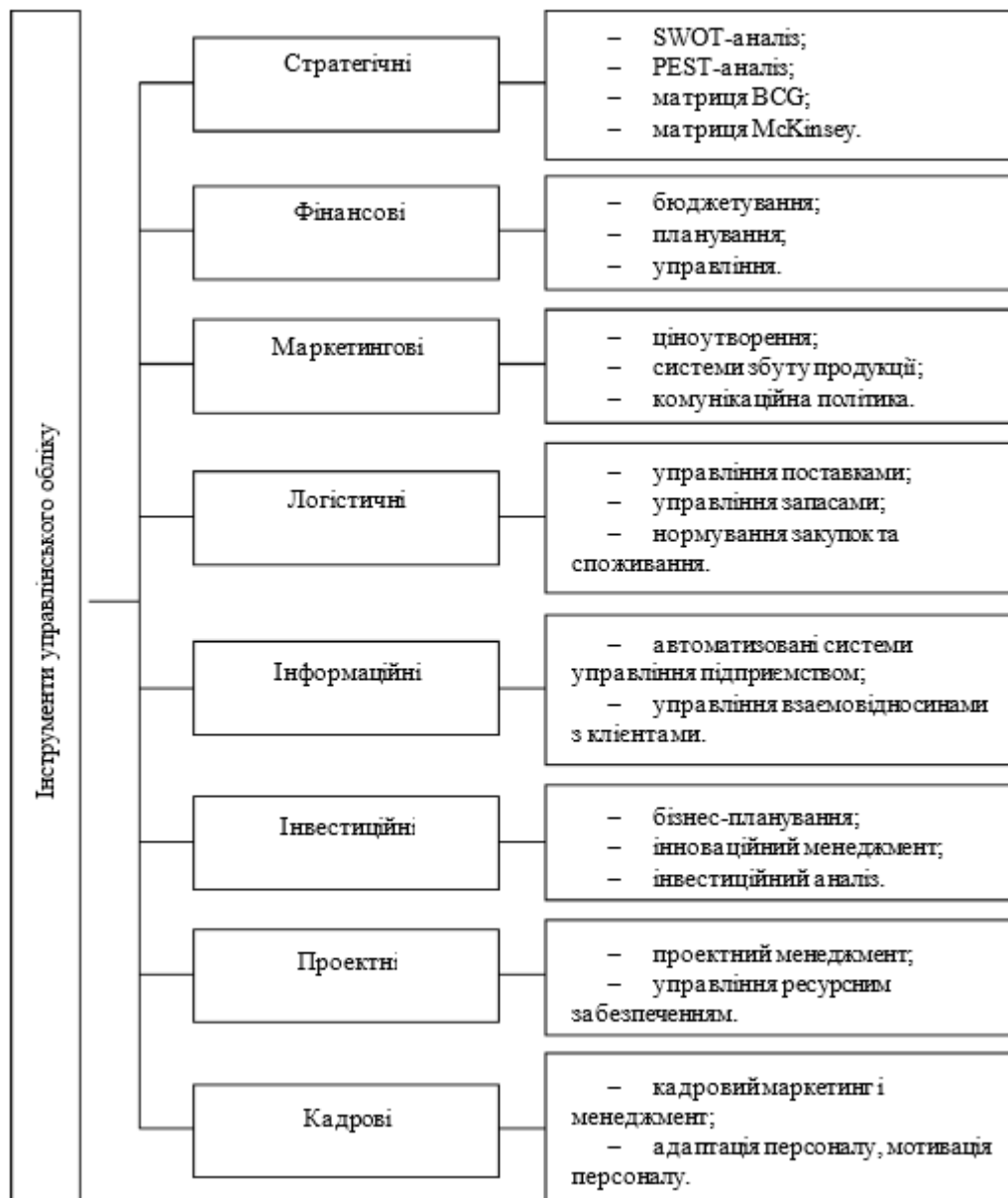


Рис. 1.3 Інструменти УО

Актуальні тенденції в УО свідчать про його посилену стратегічну орієнтацію, зростаючу інтеграцію з іншими управлінськими підходами та розширення обсягу показників для аналізу.

Широкі впровадження інформаційних технологій значно підвищує ефективність використання складних облікових і аналітичних методів, забезпечуючи більш якісне й оперативне прийняття управлінських рішень.

Економіко-математичне моделювання відіграє важливу роль у стратегічному УО, забезпечуючи можливість аналізу й прогнозування соціально-економічних систем і процесів. До таких методів належать лінійне й нелінійне програмування, мережеве планування, імітаційне моделювання, ігрові методи й дослідження операцій [13]. Особливий акцент робиться на раціональному використанні виробничих ресурсів, прогнозуванні ринкової кон'юнктури та визначенні оптимальної цінової політики. Додатковим інструментом є тренінгові системи, які моделюють реальні бізнес-процеси для навчання та вдосконалення управлінських навичок.

Інструментарій стратегічного УО базується на поєднанні традиційних методів УО, стратегічного менеджменту та спеціальних підходів. Він включає як перевірені практики, так і інноваційні технології, що наведено на рис. 1.4. [14].

На основі аналізу представлених даних (рис. 1.4) можна дійти висновку, що успішне функціонування організації є результатом ефективного використання інструментарію стратегічного УО. Цей інструментарій забезпечує менеджмент актуальною, оперативною та достовірною інформацією для прийняття зважених управлінських рішень.

Основною передумовою успішного впровадження УО є його здатність оптимізувати витрати та сприяти зростанню прибутковості. Для досягнення цього необхідно забезпечити наступні ключові компоненти [15]:

- кваліфіковані кадри. Залучення фахівців із глибокими знаннями в галузі УО є критично важливим, адже лише бухгалтерських знань недостатньо для створення результативної системи. Додатково слід організовувати навчання персоналу, щоб підвищити їхню професійну компетентність;
- адекватне ресурсне забезпечення. Реалізація УО потребує значних ресурсів, включаючи фінанси та час. Попереднє планування витрат є необхідним етапом підготовки;

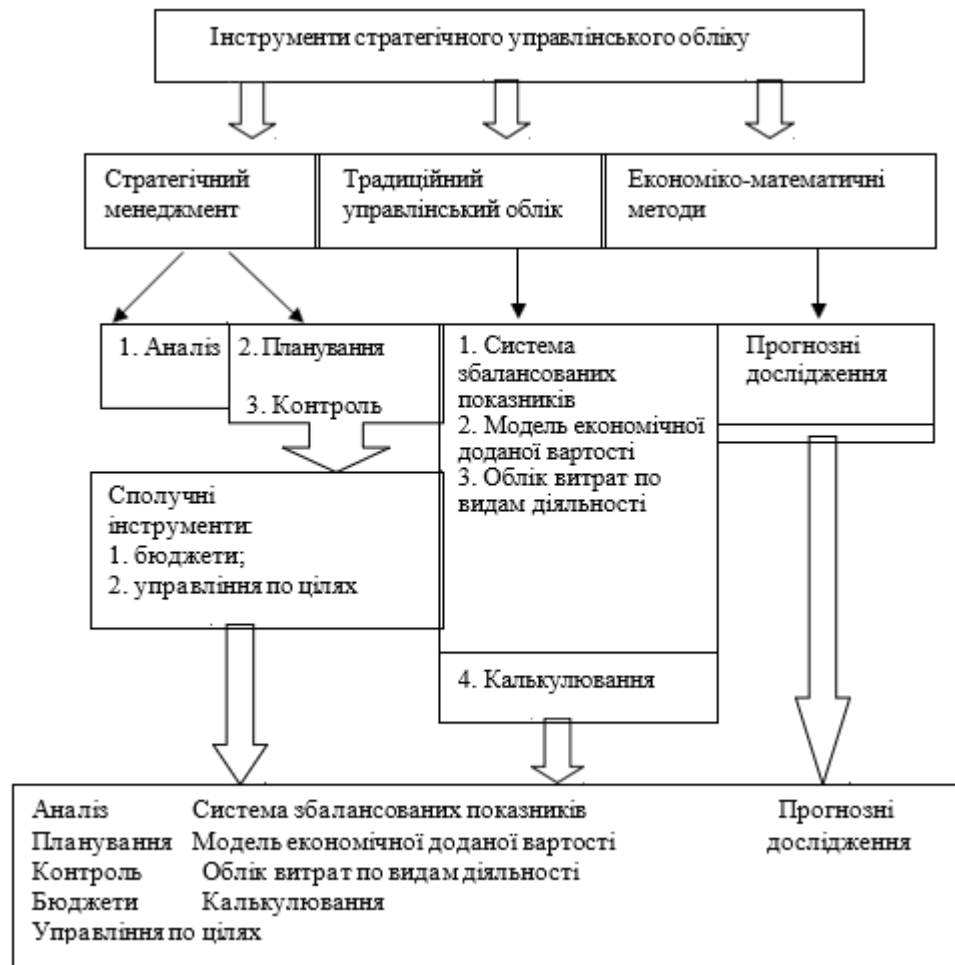


Рис. 1.4 Інструменти стратегічного УО

- активна роль керівництва. Керівники повинні брати безпосередню участь у процесі впровадження, оскільки саме вони розуміють стратегічні потреби організації. Їхня залученість дозволяє скоригувати впровадження так, щоб воно відповідало довгостроковим цілям компанії.

1.3 Особливості управлінського обліку в закладах охорони здоров'я

Сучасні ЗОЗ є клієнт орієнтованими, що передбачає розширення спектра МП та врахування потреб пацієнтів у процесі обліку витрат і розрахунку собівартості послуг. Раціональне управління витратами є важливим чинником, оскільки їх рівень безпосередньо впливає на фінансові результати та

рентабельність закладу.

Особливість медичної галузі полягає у спрямуванні на збереження здоров'я громадян, що інколи не піддається точному фінансовому чи матеріальному оцінюванню. Основні завдання системи охорони здоров'я охоплюють профілактику захворювань, збереження працездатності, зниження рівня смертності та відновлення здоров'я населення. Водночас профілактичні заходи й збереження здоров'я можуть зменшувати доходи приватних МЦ, які здебільшого отримують прибуток від лікування пацієнтів і надання МП.

Інвестиції у фінансові ресурси сприяють модернізації медичних технологій і обладнання, випробування яких здійснюється в межах клінічної практики. Ще однією характерною рисою медичної галузі є довготривалий процес впровадження новітніх технологій. Від етапу розробки до їхнього застосування в лікувальній діяльності проходить значний час, оскільки нові методи потребують ретельних клінічних досліджень. Це, у свою чергу, впливає на структуру витрат і організацію діяльності ЗОЗ.

У сучасних ринкових умовах медицина є однією з найдинамічніших та найприбутковіших галузей економіки, оскільки відновлення здоров'я є критично важливою потребою для кожної людини.

Комунальні ЗОЗ вирізняються специфікою, характерною для бюджетних установ [16]. Основна частина їхнього фінансування надходить із бюджету відповідного рівня, водночас вони надають як матеріальні, так і нематеріальні послуги. Матеріальні послуги включають проведення медичних процедур за участю лікарів і медичного персоналу, реалізацію медикаментів і супутніх медичних товарів. Нематеріальні послуги охоплюють консультації, діагностичні обстеження, прийом пацієнтів, проведення консилиумів та інші види послуг інтелектуального характеру.

Накладні витрати займають значну частку в загальних витратах ЗОЗ, особливо у сфері надання МП. Це пояснюється високою часткою адміністративних витрат, які включають утримання управлінського персоналу, оплату комунальних послуг, амортизацію обладнання та будівель,

що є типовим для таких закладів порівняно з виробничими підприємствами.

Одним із головних викликів для КНП-ЗОЗ є створення ефективної системи УО. Це передбачає стандартизацію облікових процесів для комерційних послуг і впровадження внутрішнього контролю. Основним завданням у цьому контексті є визначення витрат на койко-місце, що слугує базою для розробки бюджету закладу [17].

На розрахунок собівартості МП і обсяг фінансування суттєво впливають трудові витрати (зокрема, заробітна плата медичного персоналу) і матеріальні витрати (вартість ЛЗ, засобів дезінфекції, інших витратних матеріалів, що використовуються в процесі роботи з пацієнтом).

Для ефективного функціонування ЗОЗ необхідно враховувати комерційні, адміністративні, та інші накладні витрати. Ці витрати потребують чіткого планування, нормування, аналізу, обліку, контролю та бюджетування. Зазначені процеси повинні бути організовані з урахуванням ЦВ, статей витрат і місць їх виникнення, що спрямовуються на розвиток ЗОЗ.

Формування цілей УО в ЗОЗ включає такі основні етапи [17]:

- створення ЦВ;
- класифікація витрат;
- нормування витрат;
- бюджетування витрат.

Управління доходами та витратами в ЗОЗ здійснюється за двома ключовими напрямками:

1. Забезпечення закладу актуальною інформацією для аналізу, узагальнення та формування бюджету операційної діяльності.
2. Створення деталізованих даних про доходи / витрати в структурних підрозділах ЗОЗ для управління ними на основі статей витрат, елементів і місць виникнення.

Основні завдання, які вирішуються в рамках впровадження системи УО в ЗОЗ [18]:

- зростання ефективності використання койко-місць у стаціонарах;
- удосконалення методів формування клініко-статистичних і клініко-профілактичних груп для оптимізації обслуговування населення;
- розробка методик оптимізації та стимулювання системи оплати праці медичних працівників;
- технічне та технологічне оснащення ЗОЗ відповідно до світових стандартів якості;
- стандартизація МД та МП;
- систематизація й класифікація МП;
- розробка механізмів формування та ефективного використання ресурсів ЗОЗ;
- встановлення обґрунтованої вартості МП із впровадженням сервісної моделі розрахунку;
- моніторинг виконання програм надання МП.

Упровадження цих заходів сприятиме раціональному використанню ресурсів, підвищенню ефективності роботи ЗОЗ і забезпеченню якісного медичного обслуговування населення.

Зазначимо, що КНП-ЗОЗ не функціонують як комерційні організації, тому їхня діяльність не спрямована на отримання прибутку. Їх головна мета - забезпечення соціальних благ для суспільства. Впровадження системи УО дозволяє оптимізувати витрати та підвищити ефективність виконання цих завдань.

Особливості організації УО в ЗОЗ визначаються специфікою діяльності закладів залежно від їхньої категорії. Різні групи закладів застосовують різні підходи до обліку витрат на платні послуги. Наприклад, в амбулаторних закладах витрати обчислюються за принципом подушного фінансування, у стаціонарних закладах — за кожен пролікований випадок.

Результати роботи закладів формуються у вигляді річних звітів, які містять узагальнену інформацію про діяльність установи, досягнення її структурних підрозділів (ЦВ), оцінку роботи їхніх керівників та рекомендації

для подальшого вдосконалення. Такі звіти враховують специфіку джерел фінансування і структуру витрат, сприяючи розвитку ЗОЗ.

Ключовою особливістю УО є його оперативність, яка дозволяє проводити аналіз діяльності ЗОЗ на регулярній основі, навіть щоденно. Водночас витрати на розробку і експлуатацію системи УО мають бути виправданими і не перевищувати економічну вигоду від її впровадження. Це вимагає чіткого визначення обсягу та рівня деталізації даних, які необхідно відображати у звітах.

До системи показників оцінки діяльності ЗОЗ висуваються певні вимоги, які допомагають забезпечити ефективне управління та прийняття рішень (табл. 1.5) [19].

Таблиця 1.5

Вимоги до системи показників діяльності медичної установи

Вимоги	Вимоги до змісту	Формальні вимоги	Цільові вимоги
До показників, включеним до систему	Зрозумілість та наочність	Релевантність, об'єктивність вимірювання	Охоплення всіх тимчасових періодів
До складу економічних величин, які підлягають виміру	Повнота відображення величин, які підлягають виміру	Мінімальне кількість змінних величин	Облік вимог всіх зацікавлених сторін
До структури системи показників	Можливість агрегації та дезагрегації	Відсутність дублювання	Кількісна характеристика середовища організації

З огляду на вищезазначене, внутрішня управлінська звітність у ЗОЗ має відповідати таким критеріям:

- оперативність та лаконічність: звітність повинна бути стислою, але достатньо інформативною, щоб забезпечити своєчасне прийняття управлінських рішень. Вона має подаватися в потрібний момент і містити лише необхідну інформацію, що дозволяє швидко оцінити ситуацію.
- доцільність та достовірність: звіти мають базуватися на точних і об'єктивних даних, які відображають реальний стан справ і відповідають потребам управління.
- адресність та аналітичність: звітність має бути адаптованою до потреб конкретних керівників ЦВ, надаючи релевантну та корисну інформацію для ухвалення ефективних рішень.

Ключовим елементом формування управлінської звітності є розробка тематичних звітів за основними показниками діяльності ЗОЗ. Такі звіти можуть складатися як на регулярній основі, так і у випадках виявлення значних відхилень.

У комерційних ЗОЗ активно розвивається стандартизація форматів управлінської звітності та впроваджуються інтерактивні інструменти для візуалізації КРІ. Особлива увага приділяється створенню систем раннього попередження, що дають змогу виявляти відхилення від запланованих показників і оперативно ухвалювати коригувальні рішення.

Застосування таких підходів підвищує прозорість управління, покращує контроль за діяльністю ЗОЗ і сприяє ефективному використанню ресурсів.

Формування сучасної концепції УО в ЗОЗ ґрунтується на запровадженні інноваційних систем обліку витрат та сучасних підходів до визначення собівартості МП.

Разом із цим, процес впровадження та функціонування УО супроводжується низкою викликів [20], а саме:

- складність у виборі оптимальної моделі УО, що враховувала б специфіку діяльності медичних установ;
- недостатня кількість кваліфікованих фахівців у сфері УО, які розуміють

особливості медичної галузі;

- необхідність реорганізації структури закладу для адаптації до нових вимог УО;
- нерегульованість комунікацій між учасниками процесу, що створює бар'єри у передачі облікової інформації;
- технічна складність реалізації системи, зокрема інтеграція сучасних технологій та їх стабільне функціонування.

Успішне впровадження УО вимагає таких критичних ресурсів, як належне фінансування та професійно підготовлений персонал. Реалізація цього процесу повинна бути поетапною, із чітким визначенням завдань для кожного етапу.

Підсумовуючи зазначимо, що розвиток УО в охороні здоров'я відбувається під впливом глобалізаційних процесів, що визначають ключові тенденції, особливо у комерційних ЗОЗ. Такі заклади зосереджуються на підвищенні прибутковості та рентабельності своєї діяльності. Основними тенденціями у цій сфері є [21, 22]:

1. Впровадження процесно-орієнтованого підходу до УО. Цей підхід дозволяє розглядати діяльність медичних організацій як систему взаємопов'язаних процесів, яка забезпечує точніший розрахунок собівартості МП і оцінку ефективності окремих напрямків. Особливо поширеним стає АВС-костинг (процесно-орієнтований облік витрат), який враховує складність та варіативність медичних процедур при визначенні їхньої вартості.

Разом із цим активно впроваджуються: процесно-орієнтоване бюджетування, що дозволяє планувати витрати, базуючись на аналізі медичних процесів; гнучкі бюджети, які реагують на зміну обсягів надання МП, забезпечуючи оперативну корекцію планових показників.

2. Розвиток стратегічного УО. Сучасні ЗОЗ активно використовують інструменти стратегічного УО, серед яких: СЗП для довгострокової оцінки ефективності діяльності; стратегічне бюджетування, яке орієнтоване на

досягнення глобальних цілей закладу; таргет-костинг, що забезпечує управління собівартістю на етапі планування послуг.

Особливу увагу приділяють впровадженню КРІ, адаптованих до специфіки медичної діяльності. Вони дозволяють оцінювати досягнення стратегічних цілей, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності та стабільності закладів.

3. Цифровізація УО. Сучасні інформаційні системи та технології стають важливими інструментами підвищення ефективності УО в ЗОЗ. Вони автоматизують процеси збору, обробки й аналізу даних, інтегрують різні види обліку та покращують якість управлінської звітності. Зокрема, значення мають: хмарні технології, що дозволяють використовувати облікову інформацію в реальному режимі, спрощують обмін даними та їх аналіз; використання аналітичних інструментів нового покоління, які дозволяють працювати з великими обсягами даних та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

4. Інтеграція УО з системою управління ЯМД. Зростання ролі нефінансових показників змінює акценти УО, зосереджуючи його на таких напрямках, як: оцінка ЯМД для забезпечення стандартів лікування; рівень задоволеності пацієнтів, що відображає ефективність роботи закладу; результативність лікування, яка є ключовим індикатором успішності МД. Все це вимагає створення нових підходів до оцінки нефінансових показників, їх інтеграції з фінансовими метриками для отримання повної картини діяльності медичних закладів.

5. Посилення ролі УО в управлінні ризиками. УО стає важливим інструментом оцінки та управління ризиками, які можуть впливати на діяльність ЗОЗ: клінічні ризики, пов'язані з якістю наданих послуг; фінансові ризики, що виникають через зміни у витратах і доходах; операційні ризики, які можуть бути наслідком організаційних або технічних проблем. Особливий акцент робиться на розробці систем внутрішнього контролю / аудиту, спрямованих на мінімізацію ризиків і раціональне використання ресурсів.

6. Розвиток УО у проєктній діяльності. Проєктний підхід стає важливою складовою управління ЗОЗ, що потребує адаптації УО для: контролю витрат і оцінки ефективності проєктів, таких як впровадження інноваційних медичних технологій чи модернізація обладнання; розробки проєктних бюджетів, які враховують специфіку завдань і дозволяють контролювати їх виконання.

7. Формування екологічного УО. Управління екологічними аспектами в ЗОЗ стає важливим елементом їх діяльності. Це включає: облік і контроль екологічних аспектів, таких як енергоефективність, управління медичними відходами та мінімізація від'ємного впливу на навколишнє середовище; розробку показників екологічної ефективності, які інтегруються в загальний УО для забезпечення екологічної відповідальності та стійкості закладу.

8. Посилення ролі УО у системі управління персоналом. УО у сфері персоналу орієнтований на: оцінку ефективності роботи персоналу, з урахуванням показників продуктивності та витрат на навчання / розвиток; розробку систем мотивації, які сприяють підвищенню ефективності працівників і забезпечують досягнення стратегічних цілей закладу; використання КРІ для оцінки діяльності медичного персоналу, що дозволяє ефективно управляти кадрами та підтримувати високий рівень надання послуг.

9. Розвиток соціального УО. Зростання соціальної відповідальності в медичній сфері вимагає від УО адаптації до нових умов: оцінки доступності МД для різних верств населення; визначення рівня задоволеності пацієнтів, що є ключовим показником ЯМД; оцінку внеску в розвиток місцевої громади, підкреслюючи соціальну роль ЗОЗ в суспільстві.

Ці тенденції свідчать про зростаючу роль УО як дієвого інструмента оптимізації ресурсів, підвищення ефективності діяльності та забезпечення сталого розвитку ЗОЗ. Вони сприяють трансформації УО в інструмент стратегічного управління, здатний підтримувати ефективну, адаптивну та стійку діяльність медичних закладів.

Висновки до розділу 1

УО є центральним елементом сучасної системи управління організацією. Його завдання - надання необхідної інформації для аналізу, планування, контролю та прийняття рішень, що сприяє підвищенню ефективності управління і загальної продуктивності діяльності організації. На відміну від фінансового обліку, УО не регламентується суворими нормативними вимогами щодо впровадження, обробки чи обсягу інформації. Його функціонування базується на цілях управління та індивідуальних потребах кожної організації.

Для ефективної організації УО необхідно створити ЦВ. Це структурний підрозділ, очолюваний керівником, який відповідає за контроль витрат, доходів та інвестицій, пов'язаних із діяльністю цього підрозділу. В роботі представлена класифікація ЦВ в залежності від рівня делегованих повноважень та напрямків діяльності, а також надано характеристику основним інструментам, що використовуються в УО для забезпечення його об'єктивною та своєчасною інформацією.

Щодо особливостей УО в ЗОЗ, то в роботі представлені основні вимоги до системи показників діяльності медичної установи та охарактеризовані сучасні тенденції розвитку УО в ЗОЗ, які формуються під впливом глобалізаційних процесів.

РОЗДІЛ 2

ПОТОЧНА ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1 Загальна характеристика діяльності закладу охорони здоров'я

З реформуванням системи охорони здоров'я роль приватної медицини у загальній структурі значно зросла. Недоліки державної медицини, такі як низький рівень сервісу, морально застаріле обладнання, корупція та недостатнє фінансування, змушують дедалі більше людей обирати приватні медичні установи. Крім того, низька оплата праці у державному секторі сприяє переходу кваліфікованих лікарів і молодшого медичного персоналу до приватного сектора, де їхній професійний рівень високо цінується.

На сьогодні медичний бізнес є однією з найперспективніших галузей економіки. Згідно зі статистикою МОЗ України, у 2021 році частка приватних медичних закладів становила близько 50% від сукупної кількості медичних установ країни [23]. Ці заклади пропонують широкий спектр послуг, серед яких педіатрія, амбулаторна терапія, кардіологія, онкологія та хірургія.

Приватні клініки активно розширюють свою діяльність, що стимулює появу нових медичних установ, зокрема:

- консультативно-терапевтичних центрів;
- лікувально-діагностичних закладів із хірургічними відділеннями;
- клінік, які впроваджують малоінвазивні методи лікування.

Розвиток приватної медицини значною мірою забезпечується завдяки інвестиціям і цифровізації. Інноваційні технології дозволяють медичним закладам використовувати сучасні препарати, здійснювати точну діагностику та призначати ефективне лікування. Цифрові рішення оптимізують робочі процеси, звільняючи час лікарів для надання якісної МД та індивідуального підходу до пацієнтів.

В структурі приватних ЗОЗ найбільшу питому вагу складають багатoproфiльні клініки, що надають послуги денного стаціонару. У спеціалізованих напрямках особливою популярністю користуються онкологічні та офтальмологічні клініки, а також центри репродуктивного здоров'я.

Приватні ЗОЗ активно залучають досвідчених фахівців із високою кваліфікацією, а також інвестують у придбання сучасного діагностичного обладнання та лікувальної апаратури. Це забезпечує високу якість надання МП, що робить приватні клініки привабливими для пацієнтів.

За даними опитувань [23], приватний сектор охорони здоров'я демонструє високу конкурентоспроможність у порівнянні з державними медичними закладами, привертаючи значну кількість людей, які обирають якісне медичне обслуговування та готові інвестувати у своє здоров'я.

Серед успішних представників приватної медицини вирізняється медичний центр ТОВ «Інномед – Центр ендокхірургії» (далі – МЦ «Інномед»). Цей заклад, розташований у Вінниці, відповідає європейським стандартам якості. Основними напрямками його діяльності є впровадження інноваційних методик, таких як органозберігаючі, лапароскопічні та вагінальні операції, а також сучасні підходи у гінекології та урології. Завдяки таким методам пацієнти отримують можливість швидкого відновлення.

МЦ «Інномед» надає широкий спектр послуг, серед яких [24]:

- гінекологія;
- урологія;
- хірургія;
- ультразвукова діагностика;
- ендоскопічна гінекологія, хірургія та урологія;
- мамологія;
- ортопедія;

- лапароскопічні та гістероскопічне лікування захворювань жіночої статеві сфери;
- хірургічна стерилізація;
- підготовчі процедури перед використанням методів ДРТ;
- швидкі лабораторні послуги.

МЦ «Інномед» відповідає високим європейським стандартам якості обслуговування та лікування, пропонуючи рівень МП, що не поступається провідним зарубіжним клінікам. У своїй роботі лікарі центру дотримуються сучасних терапевтичних методик та актуальних міжнародних протоколів лікування.

Центр співпрацює з провідними лабораторіями в межах партнерських програм діагностики. Дослідження виконуються із застосуванням передових технологій і обладнання від провідних виробників Західної Європи, що забезпечує високу точність і надійність результатів.

Усі хірургічні втручання в МЦ «Інномед» здійснюються із використанням малоінвазивних технологій, що включають:

- 3D-моделювання для прогнозування результатів пластичних операцій;
- апарати зварювання живих тканин;
- сучасну хірургічну лапароскопічну стійку;
- радіохвильовий хірургічний генератор.

Ключовою особливістю центру є впровадження роботизованої хірургії, яка поєднує інноваційні ідеї та передові технології. Система Da Vinci дає змогу проводити складні операції в таких галузях, як онкологія, гінекологія, колопроктологія, урологія та загальна хірургія.

Отже, переваги лікування в МЦ «Інномед» включають:

- мінімальну травматичність оперативних втручань;
- скорочені терміни відновлення;
- знижений ризик післяопераційних ускладнень;

- ранній початок подальшої терапії, що сприяє швидкому поверненню пацієнтів до звичного життя.

Аналіз показників діяльності МЦ «Інномед» [25] (табл. 2.1 та 2.2, дод. А) показав, що за період дослідження компанія мала позитивні результати.

Таблиця 2.1

Показники діяльності МЦ «Інномед» за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023
Чиста виручка від реалізації МП, тис. грн	45254,4	48105,5	71301,8
Собівартість МП, тис. грн	30701,0	29740,8	46355,0
Чистий прибуток, тис. грн	6265,7	10847,9	12308,7
Активи, всього, тис. грн	25124,5	34965,9	48695,7
Оборотні активи, тис. грн	7060,7	15912,1	14954,5
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	815,6	1299,3	1862,7
Поточні зобов'язання, тис. грн	8639,4	8116,6	8702,4
Власний капітал, тис. грн	15185,8	26033,7	38130,6
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,82	1,96	1,72
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,44	1,19	1,12
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,12	0,1	0,16
Коефіцієнт автономії	0,6	0,74	0,78
Рентабельність активів (ROA), %	25	31	25
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	52	53	38
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	0,84	1,37	1,13
Коефіцієнт заборгованості	0,34	0,23	0,18

Чиста виручка зросла на 58%, а чистий прибуток на 96%. Зростання чистої виручки має більш швидкі темпи у порівнянні із собівартістю МП. Даний показник за 2021-2023 рр. зріс на 51% або на 15654 тис. грн.

Таблиця 2.2

Динаміка показників діяльності МЦ «Інномед» за 2021-2023 рр.

Показник	2022 до 2021		2023 до 2022		2023 до 2021	
	+, -	%	+, -	%	+, -	%
Чиста виручка від реалізації МП, тис. грн	2851,1	106	23196,3	148	26047,4	158
Собівартість МП, тис. грн	-960,2	97	16614,2	156	15654	151
Чистий прибуток, тис. грн	4582,2	173	1460,8	113	6043	196
Активи, всього, тис. грн	9841,4	139	13729,8	139	23571,2	194
Оборотні активи, тис. грн	8851,4	225	-957,6	94	7893,8	212
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	483,7	159	563,4	143	1047,1	228
Поточні зобов'язання, тис. грн	-522,8	94	585,8	107	63	101
Власний капітал, тис. грн	10847,9	171	12096,9	146	22944,8	251
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,14	-	-0,24	-	0,9	-
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,75	-	-0,07	-	0,68	-
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	-0,02	-	0,06	-	0,04	-
Коефіцієнт автономії	0,14	-	0,04	-	0,18	-
Рентабельність активів (ROA), %	6	-	-6	-	0	-
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	1	-	-15	-	-14	-
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	0,53	-	-0,24	-	0,29	-
Коефіцієнт заборгованості	-0,11	68	-0,05	78	-0,16	53

МЦ має високі показники фінансової сталості. Всі показники ліквідності за три роки відповідають нормативно встановленим. За останні два роки необоротні активи повністю покриті власним капіталом, коефіцієнт заборгованості не перевищує 0,25. Значення коефіцієнту автономії наближається до 0,8, що свідчить про високу фінансову незалежність від

зовнішнього капіталу. Значення показників рентабельності активів та власного капіталу знаходяться на високому рівні, хоча є мають від'ємну динаміку. Пов'язано це з тим, що в МЦ щороку випереджальними темпами зростають власний капітал та сумарні активи у порівнянні із її прибутком.

В табл. 2.3 представлений SWOT-аналіз діяльності МЦ «Інномед».

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз діяльності МЦ «Інномед»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Команда висококласних фахівців та використання передового хірургічного обладнання. 2. Вузька спеціалізація центру дозволяє всім його спеціалістам і співробітникам більш глибоко вивчити дану сферу медицини та надавати більш якісні МП. 3. Повний комплекс хірургічних послуг дозволяє проводити повну діагностику та лікування виявлених хвороб. 4. Розташування МЦ та інтер'єр приміщення сприяють психологічному комфорту пацієнтів. 5. Формування та збереження репутації МЦ дозволяє утримати постійних клієнтів та залучити нових. 6. Регулярне підвищення кваліфікації співробітників. 7. Власний сайт із можливістю записатись на консультацію в режимі онлайн.	1. Негативні відгуки про роботу окремо взятого лікаря можуть підірвати довіру до всього МЦ. 2. Перехід висококласного співробітника до конкурентних МЦ. 3. Високі ціни можуть відштовхнути потенційних клієнтів. 4. Високі витрати на придбання сучасного медичного обладнання та витратних матеріалів для його обслуговування. 5. Велика кількість перевірок, що порушують ритм роботи МЦ.

Продовження табл. 2.3

Можливості	Загрози
1. Ототожнення бренду МЦ із європейською якістю МП.	1. Збільшення конкуренції на ринку платних МП.
2. Укладання договорів із страховими компаніями та роботодавцями на обслуговування пацієнтів по полісам ДМС	2. Зниження реальних доходів та платоспроможного попиту населення.
3. Розширення переліку спеціалістів з інших сфер медицини за рахунок отримання відповідних ліцензій.	3. Зниження фінансових можливостей МЦ через зростання орендної плати та вартості комунальних послуг МЦ, заробітної плати персоналу МЦ.
4. Стабільність попиту на високоякісні вузькоспеціалізовані МП.	4. Військовий стан в країні.
5. Зростання кількості пацієнтів через відсутність можливості отримати відповідні МП в комунальних ЗОЗ.	5. Зниження інтересу до МЦ з боку зовнішніх інвесторів.

Проведений SWOT-аналіз діяльності МЦ «Інномед» показав, що центр має значні сильні сторони, які розкривають його стратегічні можливості.

В першу чергу це вузька спеціалізація центру, наявність команди висококласних фахівців та використання сучасного інноваційного обладнання.

Разом з тим, ряд слабких сторін в роботі МЦ «Інномед» може привести до послаблення конкурентних позицій МЦ на ринку МП та, як наслідок, до відтоку реальних та потенційних пацієнтів центру.

2.2 Аналіз існуючих систем обліку в ТОВ «Інномед»

В досліджуваному медичному закладі організовані бухгалтерська та статистична системи обліку. Ці види обліку є обов'язковими згідно положень українського законодавства.

УО, як вже зазначалося, не є вимогою законодавства. Це внутрішній облік, який ведеться на розсуд керівництва закладу. Щодо його у досліджуваному закладі, то він не здійснюється. Інформація, яка необхідна для прийняття управлінських рішень, збирається в рамках статистичного обліку. До такої інформації відноситься:

- кількість пацієнтів взагалі по центру,
- кількість пацієнтів за окремими напрямками,
- кількість пацієнтів по місяцях та ін.

Встановленням планових показників займається плановий відділ, збором фактичної інформації – співробітники організаційно-методичного відділу. Плановий відділ крім цього, займається питаннями встановлення показників оцінки діяльності персоналу. Основою для розробки цих показників є організаційна структура управління, ієрархічний рівень відділення чи підрозділу. Організаційна структура управління ТОВ «Інномед» наведена в дод. Б.

Як слідує з рисунку, організаційна структура управління ТОВ «Інномед» - дивізіональна. Форма управління – централізована: всі функції з управління зосереджені в органі управління. Цей орган складається з двох напрямів: надання МД та, безпосередньо, управління закладом. Кожним лікувальним дивізіоном керує завідуючий відділенням.

Як показав аналіз діяльності, ТОВ «Інномед» – це прибуткове підприємство, тобто, всі підрозділи приймають участь у отриманні прибутку.

Для його досягнення плановим відділом розроблено Положення про оплату праці та преміювання. При чому, показниками преміювання всіх дивізіонів встановлено:

- виконання плану з доходу,
- виконання плану з собівартості послуг.

Під питанням стає преміювання за такими показниками дивізіону «Господарські підрозділи». Як показало дослідження посадових інструкцій керівників цих підрозділів, вони, безпосередньо, на доходи не впливають.

Усередині кожного дивізіону також є підрозділи, які не впливають на доходи. У дод. В наведений розподіл відповідальності за доходи та витрати підрозділів клініки.

Аналіз розподілу відповідальності показав наступне:

- відповідальність за доходи серед інших несуть такі підрозділи: реєстратура, прийомне відділення, ультразвукова діагностика, ендоскопія, дерматоскопія, лабораторна діагностика;
- відповідальність за витрати серед інших несуть: бухгалтерія, плановий відділ, відділ постачання зі складом, організаційно-методичний відділ, відділ енергетика, відділ кадрів, стерилізаційна.

Такий розподіл обґрунтовується таким чином.

Встановлення відповідальності за доходи реєстратурі та прийомному відділенню пояснюється тим, що ці підрозділи першими зустрічають пацієнтів та формують їх перше враження від центру.

Такі підрозділи, як ультразвукова діагностика, ендоскопія, дерматоскопія, лабораторна діагностика, по-перше, безпосередньо надають послуги, по-друге, на послуги встановлені тарифи.

Такі підрозділи, як: реєстратура, прийомне відділення, бухгалтерія, плановий відділ, відділ постачання зі складом, організаційно-методичний відділ, відділ енергетика, відділ кадрів, стерилізаційна повинні відповідати за витрати.

За нашою думкою, такий розподіл відповідальності не має сенсу. По-перше, доброзичливе та уважне відношення до пацієнтів, швидке їх обслуговування в цих підрозділах – риси сучасного, пацієнт орієнтованого, конкурентоспроможного медичного закладу, яким себе позиціонує ТОВ «Інномед». На підставі аналізу відгуків пацієнтів, доброзичливе відношення до них не є фактором вибору медичного закладу. По-друге, діагностичні підрозділи обслуговують пацієнтів, але при цьому не повинні відповідати за їх кількість, тому що послуги надаються за внутрішніми напрямленнями, По-

третє, діяльність управлінських підрозділів пов'язана з появою витрат, але не відповідають за них.

Тому, за нашою думкою, підходи до преміювання необхідно вдосконалити.

Основними завданнями управління витратами в закладі є:

- виконання підрозділом плану з витрат, тобто, не перевищення їх планового рівня (табл. 2.4);
- виконання плану за рівнем змінних витрат у підрозділах та змінних витрат на 1 грн. доходу (табл. 2.5 та 2.6).

Зазвичай, це відбувається на основі даних бухгалтерського обліку. Такі види аналізу роблять і в розрізі місяця, і в розрізі року.

Таблиця 2.4

Аналіз виконання підрозділами плану з витрат за 2023 р.

Підрозділ	Витрати підрозділу, тис. грн		Виконання плану, %
	За планом	Фактично	
Поліклініка	6712,0	5840,0	87,0
Стаціонар	12862,0	11620,0	90,3
Репродуктологія	16650,0	17020,0	102,2
Пологовий будинок	2102,0	4069,0	193,6
Педіатрія	5872,0	7806,0	133,0
Загалом по центру	44198,0	46355,0	104,9

Як показав аналіз виконання плану підрозділами з витрат, фактично по центру спостерігається перевищення на 4,9%. Серед підрозділів тільки два з них виконали план, тобто процент його виконання склав менше 100%. Найбільше невиконання плану спостерігається у пологовому будинку: витрати за підрозділом перевищено пошти на 100%. Таке підвищення пояснюється

перевищенням доходу у порівнянні з планом більше ніж у два рази:

$$\frac{4883,0}{2354,0} \times 100 = 207,4 \, \%$$

Таблиця 2.5

Вихідні дані для оцінки виконання підрозділами плану зі змінних витрат, тис. грн

Підрозділ	За планом		Фактично	
	Рівень змінних витрат	Рівень доходу	Рівень змінних витрат	Рівень доходу
Поліклініка	2349,2	7719,0	2102,4	6716,0
Стаціонар	10289,7	21038,0	9180,0	20944,0
Репродуктологія	12654,0	30813,0	12595,0	29938,0
Пологовий будинок	1009,0	2354,0	1912,0	4883,0
Педіатрія	3523,0	6636,0	3747,0	8821,0
Загалом по центру	29825,0	68560,0	29523,4	71302,0

Графічне зображення співвідношення обсягів надання МП та змінних витрат у 2023 р. наведено на рис. 2.2 та 2.3.

Аналіз наведених співвідношень обсягів надання МП та змінних витрат за планом та фактично показав, по-перше, по підрозділам ці співвідношення відрізняються, що пояснюється різними технологіями лікування, по-друге, графіки співвідношень за планом та фактичних практично співпадають, що говорить про контроль за цими видами витрат.

Для контролю за співвідношенням обсягів надання МП та змінних витрат в центрі розраховують показник змінних витрат на 1 грн доходу від надання МП (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз виконання підрозділами плану зі змінних витрат

Підрозділ	Змінні витрати на 1 грн доходу, грн		Виконання плану, %
	За планом	Фактично	
Поліклініка	0,3	0,31	103,3
Стаціонар	0,49	0,44	89,8
Репродуктологія	0,41	0,42	102,4
Пологовий будинок	0,43	0,39	90,7
Педіатрія	0,53	0,42	79,0
Загалом по центру	0,44	0,41	93,2

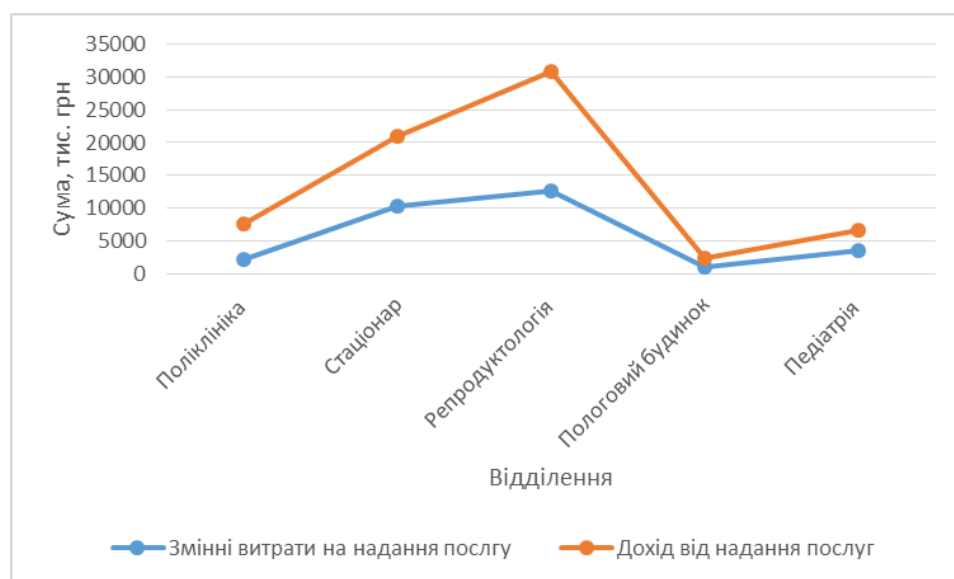


Рис. 2.2 Співвідношення обсягів надання послуг та змінних витрат за планом

Як показав аналіз таблиці, тільки поліклінікою та відділенням репродуктології плани щодо змінних витрат на 1 грн доходу від надання МП не виконані.

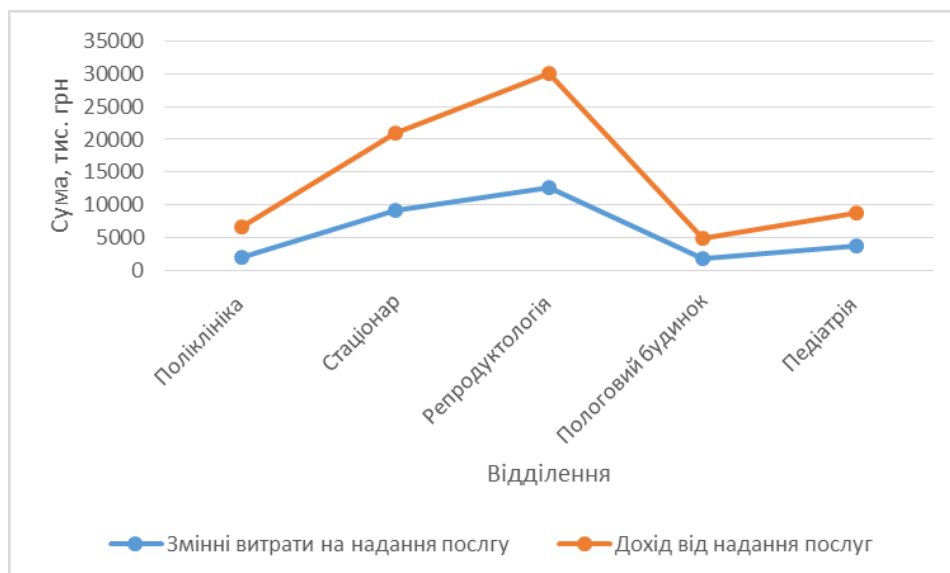


Рис. 2.3 Співвідношення обсягів надання МП та змінних витрат за фактично

Але, перевищення не значне. Тому, взагалі по центру спостерігалось зниження рівня цього показника.

Висновки до розділу 2

Медичний центр ТОВ «Інномед - Центр ендокхірургії» - це розташований у Вінниці приватний хірургічний центр, що відповідає європейським стандартам якості надання МП. Він є єдиним МЦ в регіоні, що впровадив роботизовану хірургію в таких галузях, як онкологія, гінекологія, колопроктологія, урологія та загальна хірургія.

Протягом 2021-2023 рр. МЦ щороку зростала чиста виручка та чистий прибуток. Показники фінансової сталості знаходились на високому рівні, необоротні активи повністю покриті власним капіталом, коефіцієнт заборгованості не перевищує 0,25. Проведений SWOT-аналіз показав, що ключовими сильними сторонами МЦ, що розкривають його стратегічні можливості, є вузька спеціалізація центру, наявність команди висококласних фахівців та використання сучасного інноваційного обладнання. Разом з тим,

ряд слабких сторін в роботі МЦ «Інномед» може привести до послаблення конкурентних позицій МЦ на ринку МП та, як наслідок, до відтоку реальних та потенційних пацієнтів центру.

В досліджуваному медичному закладі УО не здійснюється. Інформація, яка необхідна для прийняття управлінських рішень, збирається в рамках статистичного обліку.

Як показав аналіз діяльності, ТОВ «Інномед» – це прибуткове підприємство, тобто, всі підрозділи приймають участь у отриманні прибутку. Для його досягнення плановим відділом розроблено Положення про оплату праці та преміювання. При чому, показниками преміювання всіх дивізіонів встановлено: виконання плану з доходу, виконання плану з собівартості послуг. Аналіз розподілу відповідальності за досягнення прибутку показав, що відповідальність за доходи серед інших несуть такі підрозділи: реєстратура, прийомне відділення, ультразвукова діагностика, ендоскопія, дерматоскопія, лабораторна діагностика; відповідальність за витрати серед інших несуть: бухгалтерія, плановий відділ, відділ постачання зі складом, організаційно-методичний відділ, відділ енергетика, відділ кадрів, стерилізаційна.

Основними завданнями управління витратами в закладі є: виконання підрозділом плану з витрат, тобто, не перевищення їх планового рівня; виконання плану за рівнем змінних витрат у підрозділах та середнього рівня витрат.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ТОВ «ІННОМЕД»

3.1 Розробка алгоритму організації управлінського обліку організації

Як вже було визначено, одним із основних завдань УО є управління витратами. Питання не просто важливе для закладу охорони здоров'я, але й життєво необхідне в умовах інтенсивної конкуренції на ринку МП. Запропонований алгоритм організації УО витрат наведений на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Запропонований алгоритм організації УО

Власна розробка

Етапи 1 та 2. Визначення пріоритетів закладу охорони здоров'я. Незалежно від форми власності: комунальний чи приватний заклад, одним із його пріоритетів є управління витратами. Відповідно, витрати повинні стати одним із предметів УО.

Етап 3. Встановлення завдань УО витрат. Завданнями УО витрат може бути:

- зниження рівня витрат,
- підвищення точності та достовірності віднесення витрат на той чи інший об'єкт витрат,
- управління асортиментом МП,
- визначення нерентабельних МП та ін.

Етап 4. Визначення умов формування УО витрат. В якості таких умов пропонується враховувати принципи управління витратами, які наведені на рис. 3.2.

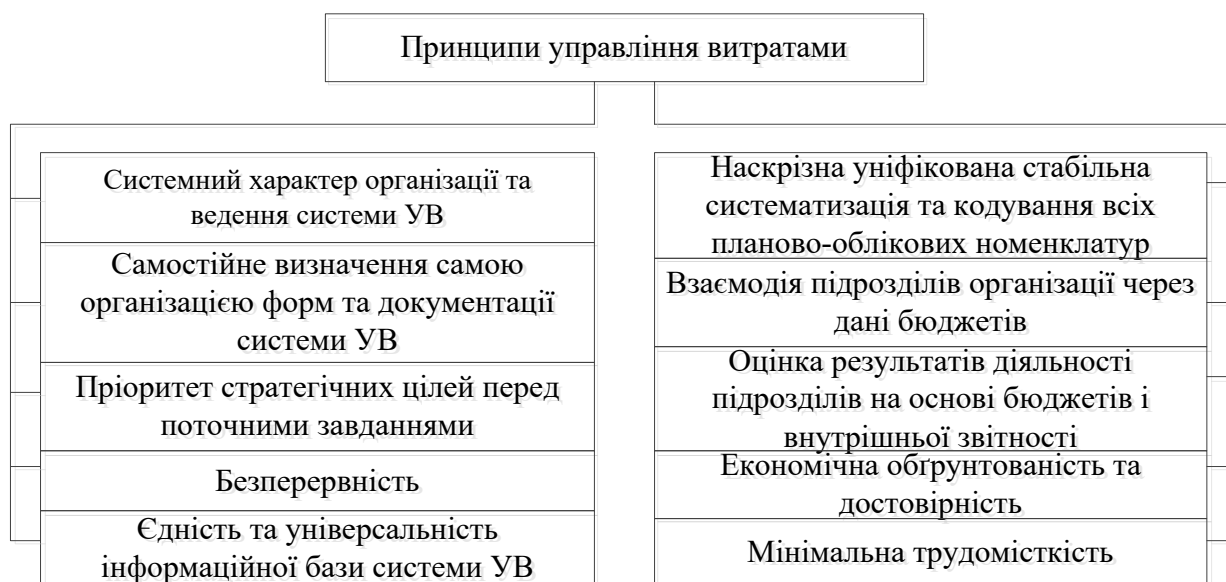


Рис. 3.2 Принципи управління витратами

Вплив наведених принципів управління витратами на етапи організації її УО наведений на рис. 3.3.

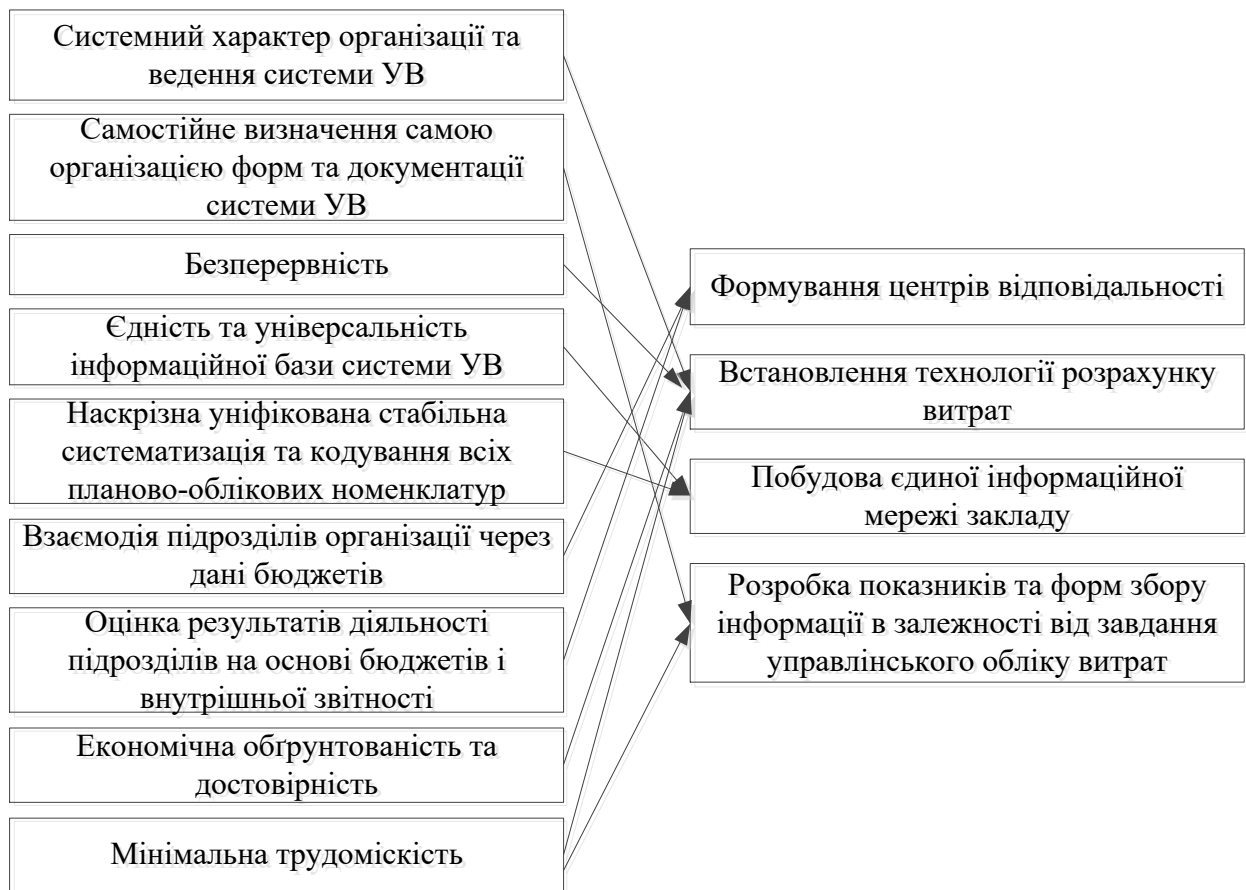


Рис. 3.3 Вплив принципів управління витратами на організацію їх УО
Власна розробка

Етап 5. Організація УО витрат.

Етап 5.1. Організація підрозділу УО. В залежності від масштабів клініки, це може бути окремий підрозділ чи сектор в існуючому підрозділі, наприклад, у відділі статистики. Але головним є перелік функцій та обов'язків, які повинні виконувати його співробітники.

У підрозділі УО, за нашою думкою, необхідно виокремити три напрями діяльності:

- технологія УЛ витрат,
- оперативна робота,
- технологія інформаційних систем.

На рис. 3.4 наведені завдання та функції підрозділу УО.

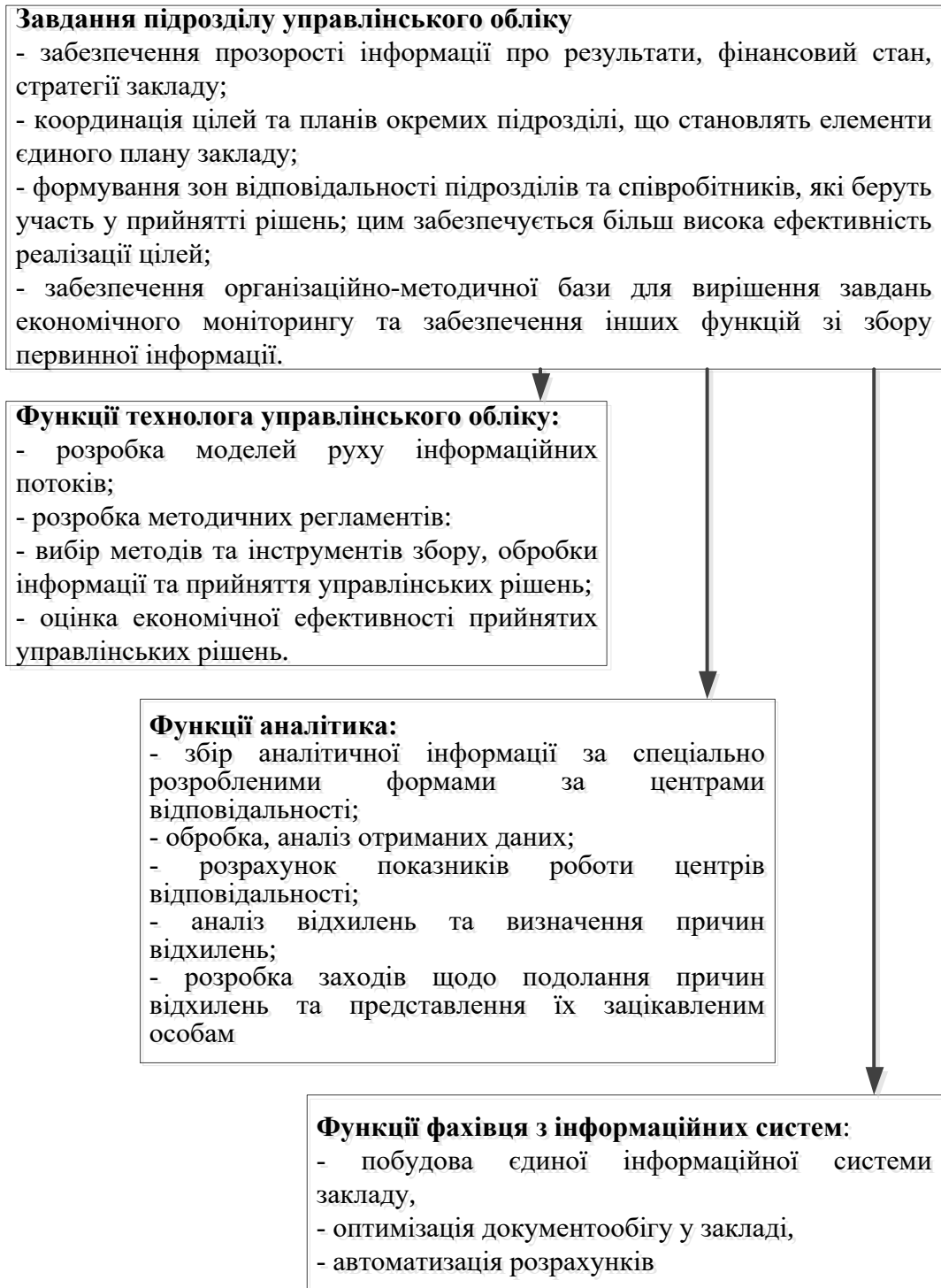


Рис. 3.4 Завдання та функції підрозділу УО

Власна розробка

Етап 5.2 Формування ЦВ. Під ЦВ розуміється підрозділ, керівник якого відповідає у певні мірі за досягнення показників, наприклад, доходів та витрат. За нашою думкою, у закладах охорони здоров'я повинні діяти:

- центри фінансової відповідальності (ЦФВ);
- центри фінансового обліку (ЦФО);
- центри виникнення витрат (ЦВВ).

На рис. 3.5. наведена класифікація ЦВ медичного закладу.

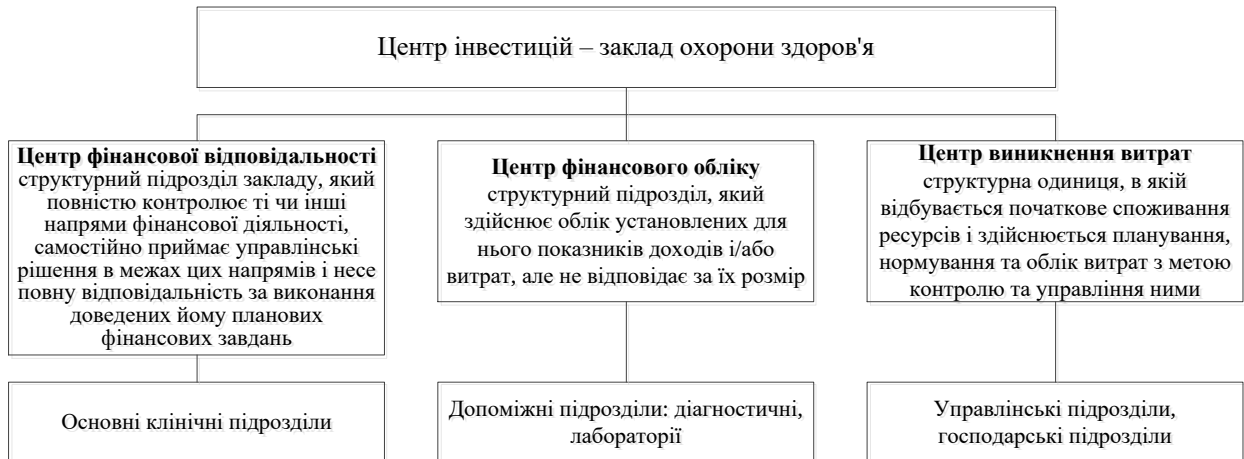


Рис. 3.5 Класифікація ЦВ медичного закладу

Етап 5.3 Встановлення технології розрахунку витрат. Технологія розрахунку витрат обирається в залежності від завдання УО. Для розрахунку витрат в закладах охорони здоров'я, зазвичай, застосовують технологію, наведену на рис. 3.6. В цьому випадку, розрахунок витрат переслідує дві мети:

- розрахунок витрат (виробничої собівартості) підрозділів (ЦВ),
- розрахунок витрат на окрему МП.

Виробнича собівартість ЦВ – підрозділу складається з наступних витрат:

- прямих витрат на оплату праці,
- прямих матеріальних витрат,
- інших прямих витрат,
- непрямих витрат,
- адміністративних витрат.

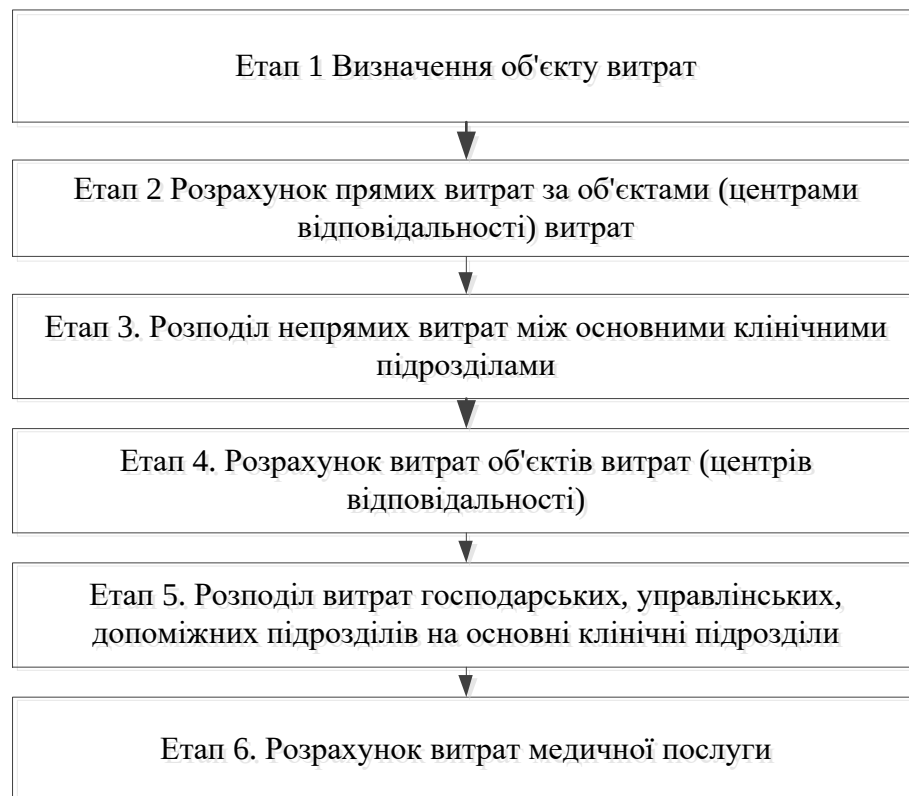


Рис. 3.6 Технологія розрахунку витрат медичного закладу

1. Визначення об'єкту витрат. Зазвичай, об'єктом витрат визнаються окремі підрозділи закладу – ЦВ.

2. Розрахунок прямих витрат за об'єктами витрат. Розрахунок прямих витрат ($V_{\text{пр}}$) здійснюється за наступною формулою:

$$V_{\text{пр}} = V_{\text{оп}} + V_{\text{м}} + V_{\text{ін}}, \quad (3.1)$$

де $V_{\text{оп}}$ – прямі витрати на оплату праці, грн

$V_{\text{м}}$ – прямі матеріальні витрати, грн

$V_{\text{ін}}$ – інші прямі витрати, грн.

3. Розподіл непрямих витрат ($V_{\text{нп}}$) між підрозділами – ЦВ. До непрямих витрат відносяться: витрати на освітлення, опалення та ін. Непрямі витрати розподіляються за допомогою визначених критеріїв, наприклад, площа приміщення, за формулою:

$$B_{\text{нп}}^i = B_{\text{нп}} \times k_p, \quad (3.2)$$

де $B_{\text{нп}}^i$ – непрямі витрат, розподілені на i -тий підрозділ, грн

k_p – коефіцієнт розподілу.

4. Розрахунок витрат об'єктів витрат. Розрахувавши прямі витрати (етап 2) та розподіливши непрямі витрати (етап 3) можна розрахувати загальні витрати за об'єктом – ЦВ за формулою:

$$B_z = B_{\text{пр}} + B_{\text{нп}}, \quad (3.3)$$

де $B_{\text{нп}}$ – непрямі витрати, грн.

5. Розподіл витрат господарських, управлінських та допоміжних підрозділів на основні клінічні підрозділів. Розподіл здійснюється шляхом покрокового розподілу витрат «зверху донизу». Для здійснення цього етапу необхідно сформувані інформаційні потоки щодо послідовності розподілу та списання витрат.

6. Розрахунок витрат на МП. Витрати основних відділень розподіляються на окремі МП згідно кількості таких послуг.

Етап 5.4. Формування форм для збору та обробки інформації. Зрозуміло, що різноманіття управлінських рішень, яке необхідно приймати, потребує різної інформації і за змістом, і за рівнем конкретизації. і за обсягами. Тому дуже важливо скласти форми таким чином, щоб вона була повною, достовірною, прозорою та своєчасною,

Етап 5.5. Побудова інформаційних потоків розрахунку витрат. Основна мета їх побудови – визначення адресата та отримувача інформації, змісту інформаційного повідомлення, а також своєчасність його передачі.

Етапи 6 та 7. Збір, обробка, підготовка інформації для прийняття управлінського рішення та прийняття управлінського рішення щодо витрат. За наведеною вище технологією здійснюється управління витратами для виконання встановленого завдання.

3.2 Організація управлінського обліку в ТОВ «Інномед»

Організація УО в ТОВ «Інномед» пропонується здійснювати за алгоритмом, запропонованим у п. 3.1. Крім завдань управління витратами, які сьогодні стоять перед персоналом центру, а саме: виконання підрозділом плану з витрат, тобто, не перевищення їх планового рівня та виконання плану за рівнем змінних витрат у підрозділах та середнього рівня витрат, перед УО витрат необхідно поставити завдання щодо вдосконалення мотивації персоналу. Як показав аналіз, сьогодні не всі підрозділи можуть відповідати за показники, за які здійснюється преміювання.

Етапи 1 та 2. Пріоритетом закладу є надання якісних МП, доступних все більшому колу пацієнтів за конкурентними цінами. В центрі уваги закладу – управління витратами з метою їх оптимізації: розглядаються шляхи зниження рівня витрат, при постійній високій якості надання МП. Для цього необхідно організувати УО, предметом якого є витрати.

Етап 3. Встановлення завдань УО. Основними завданнями УО витрат закладу повинно бути:

- недопущення зайвих непродуктивних витрат,
- розробка мотиваційних механізмів щодо управління витратами.

Етап 4. Визначення умов УО витратами. Умови, запропоновані у п. 3.1 мають універсальний характер та можуть бути використані ТОВ «Інномед».

Етап 5. Організація УО витрат.

Етап 5.1. Організація підрозділу УО. Масштаби центру вимагають формування окремого підрозділу. У відповідності до пропозицій п. 3.1, в ньому повинно бути три фахівця: технолог, аналітик, технолог електронних мереж. Формування їх компетентностей та навичок наведені на рис. 3.7.

Етап 5.2 Формування ЦВ. Згідно класифікації, наведеної на рис. 3.5, у табл. 3.1 наведена класифікація підрозділів та відділень за ЦВ.

Визначившись з розподілом відповідальності, необхідно вдосконалити показники мотивації підрозділів:

Таблиця 3.1

Класифікація підрозділів та відділень за ЦВ ТОВ «Інномед»

ЦФВ	Центри фінансового обліку	Місця виникнення витрат
Відділення поліклініки:	Ультразвукова діагностика	Реєстратура
урологія	Ендоскопія	Прийомне відділення
хірургія	Дерматоскопія	Бухгалтерія
гінекологія	Лабораторія діагностики	Плановий відділ
травматологія	Діагностика в педіатрії	Відділ постачання зі складом
онкологія	Гараж	Організаційно-методичний відділ
Відділення хірургічного стаціонару:	Пральня	Відділ енергетики
урологія	Механічна група	Відділ кадрів
хірургія		Стерилізаційна
гінекологія		
травматологія		
Відділення репродуктології:		
лікування безпліддя		
підготовка до вагітності		
Відділення полового будинку:		
ведення вагітності		
послуги стаціонару		
Відділення педіатрії:		
дитяча поліклініка		
дитячий стаціонар		

- за доходи повинні відповідати: відділення поліклініки: урологія, хірургія, гінекологія, травматологія, онкологія; відділення хірургічного стаціонару: урологія, хірургія, гінекологія, травматологія; відділення репродуктології: лікування безпліддя, підготовка до вагітності; відділення полового будинку: ведення вагітності, послуги стаціонару; відділення педіатрії: дитяча поліклініка, дитячий стаціонар;

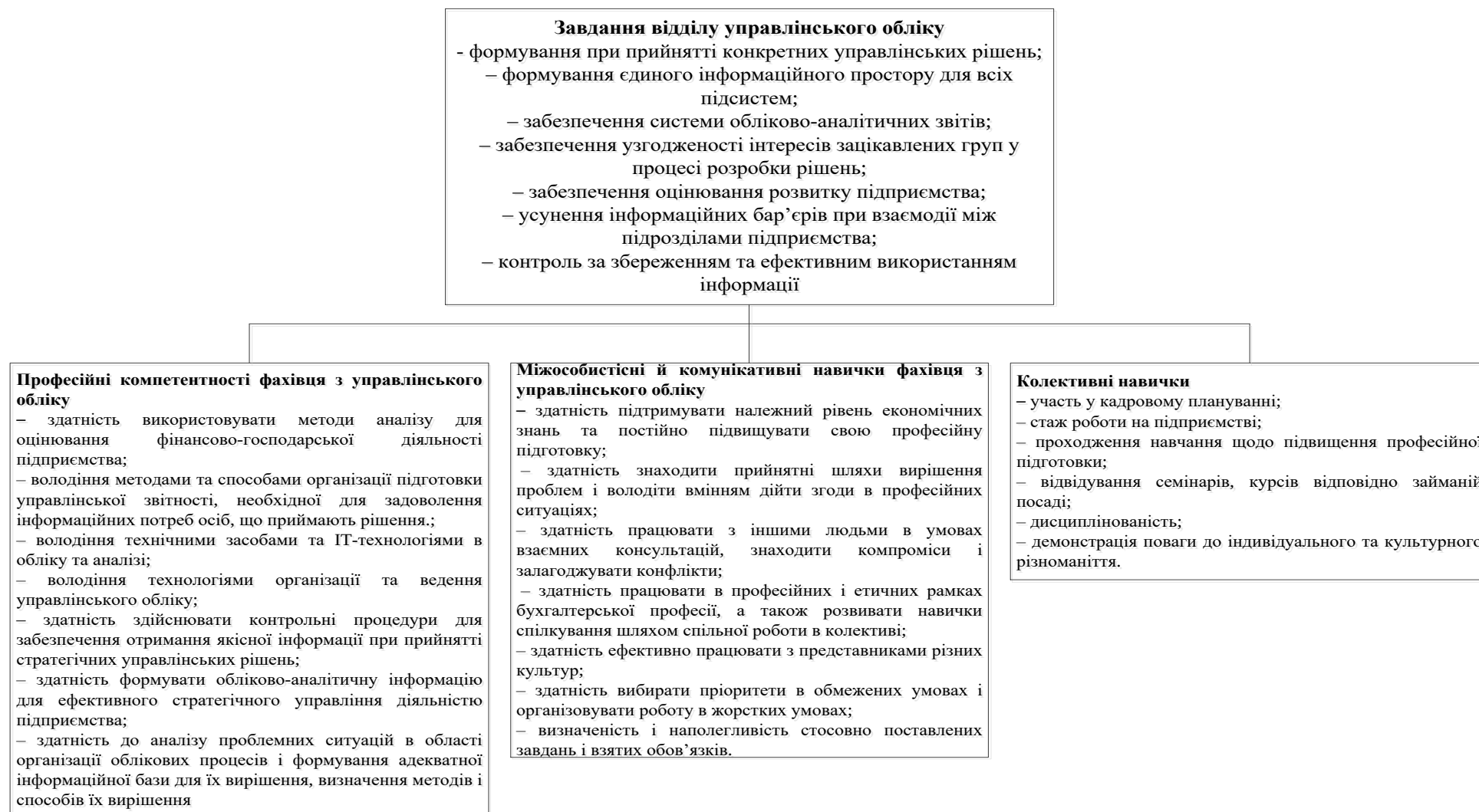


Рис. 3.7 Формування компетентностей та навичок фахівця з УО (складено на основі [26-29])

- за змінні витрати повинні відповідати: відділення поліклініки: урологія, хірургія, гінекологія, травматологія, онкологія; відділення хірургічного стаціонару: урологія, хірургія, гінекологія, травматологія; відділення репродуктології: лікування безпліддя, підготовка до вагітності; відділення полового будинку: ведення вагітності, послуги стаціонару; відділення педіатрії: дитяча поліклініка, дитячий стаціонар; ультразвукова діагностика, ендоскопія, дерматоскопія, лабораторія діагностики, діагностика в педіатрії, гараж, пральня, механічна група.

Щодо постійних витрат, то вони розподіляються між ЦВ згідно обраним базам розподілу. Від діяльності ЦВ не залежать. Наприклад, опалення, освітлення, витрати на ремонт та утримання устаткування. Тобто, за ці витрати підрозділи відповідати не можуть. Саме на цьому розподілі відповідальності необхідно вдосконалювати мотиваційні механізми персоналу центру.

Етап 5.3 Встановлення технології розрахунку витрат. Технологія розрахунку єдина для підприємств України. Її основи закладені у П(с)БУ №16. Послідовність розрахунку наведена на рис. 3.6.

Етап 5.4. Розробка показників та форм збору інформації в залежності від завдання УО. У табл. 3.2, 3.3 та 3.4 наведені приклади форм при плануванні, звітуванні про фактичний рівень та аналізі прямих матеріальних витрат. Форми складаються на основі відповідної технології розрахунку.

Планування прямих матеріальних витрат здійснюється за формулою:

$$B_{\Pi} = O_{\Pi} \times H_{\Pi} \times C_{\Pi}, \quad (3.4)$$

де B_{Π} – планова вартість ресурсу на надання всього обсягу МП,

O_{Π} – плановий обсяг надання МП,

H_{Π} – планова норма витрат на МП,

C_{Π} – планова ціна ресурсу.

Приклад форми при плануванні прямих матеріальних витрат

Матеріальний ресурс	Плановий обсяг надання МП	Планова норма витрат на МП	Планова ціна ресурсу	Планова вартість ресурсу на надання всього обсягу МП
	Надається плановим відділом			Розрахунок

При звітуванні важливим питанням є фактична норма витрат ресурсу, яка необхідна для аналізу витрат, що розраховується за формулою:

$$H_{\phi} = \frac{B_{\phi}}{O_{\phi} \times C_{\phi}}, \quad (3.5)$$

де H_{ϕ} – фактична норма витрат на МП,

B_{ϕ} – фактична вартість ресурсу на надання всього обсягу МП,

O_{ϕ} – фактичний обсяг надання МП,

C_{ϕ} – фактична ціна ресурсу.

Таблиця 3.3

Приклад форми при складанні звіту про фактичний рівень прямих матеріальних витрат за період

Матеріальний ресурс	Фактична вартість ресурсу на надання всього обсягу МП	Фактичний обсяг надання МП	Фактична ціна ресурсу	Фактична норма витрат на МП
	Надається бухгалтерією			Розрахунок

Метою аналізу витрат є визначення факторів, які вплинули на відхилення. Застосовується факторний аналіз за формулою:

$$\Delta B = \Delta O + \Delta H + \Delta C, \quad (3.6)$$

де ΔB – відхилення планової та фактичної вартості ресурсу,

ΔO – відхилення в планових та фактичних обсягах надання МП,

ΔH – відхилення планової та фактичної норми витрат ресурсу,

ΔC – відхилення планової та фактичної ціни ресурсу.

Для цього необхідно зібрати дані за наступною формою.

Таблиця 3.4

Приклад форми для факторного аналізу прямих матеріальних витрат

Фактор	Обсяг надання послуг	Норма витрат ресурсу	Ціна ресурсу	Вплив фактора на загальне відхилення
1	2	3	4	5
Планова вартість всього обсягу послуги	$O_{\text{п}}$	$H_{\text{п}}$	$C_{\text{п}}$	$B_{\text{п}}$
Відхилення за рахунок обсягу	$O_{\text{ф}}$	$H_{\text{п}}$	$C_{\text{п}}$	ΔO
Відхилення за рахунок норми витрат ресурсу	$O_{\text{ф}}$	$H_{\text{ф}}$	$C_{\text{п}}$	ΔH
Відхилення за рахунок ціни ресурсу	$O_{\text{ф}}$	$H_{\text{ф}}$	$C_{\text{ф}}$	ΔC

Етап 5.5 Побудова інформаційних потоків розрахунку витрат. Як вже говорилося, для побудови інформаційних потоків необхідно ідентифікувати адресата, отримувача інформації та на основі розроблених форм сформувати саме повідомлення. Як слідує з рис. 3.6, витрати основних клінічних відділень формуються за формулою:

$$B_{\text{ок}} = B_{\text{п}} + B_{\text{н}} + PB_{\text{ад,гос}}, \quad (3.7)$$

де $PB_{\text{ад,гос}}$ – витрати адміністративних, господарських та допоміжних підрозділів, розподілені на певне основне клінічне відділення.

У табл. 3.5 наведена ідентифікація адресату та отримувача інформації щодо розподілу витрати адміністративних, господарських та допоміжних підрозділів на основні клінічні відділення. Як слідує з таблиці, витрати на

утримання бухгалтерії розподіляються між такими підрозділами та відділеннями: плановий відділ, відділ постачання, організаційно-методичний відділ, відділ енергетики, відділ кадрів, реєстратура, прийомне відділення, стерилізаційна, пральня, УЗД, ендоскопія, дерматоскопія, лабораторна діагностика, поліклініка, хірургічний стаціонар, репродуктологія, пологовий будинок, педіатрія.

На основі такої ідентифікації, розроблена схема інформаційних потоків з формування витрат основних клінічних відділень. На рис. 3.8 наведений фрагмент інформаційних потоків формування витрат центру.

Етапи 6 та 7. Збір, обробка, підготовка інформації для прийняття управлінського рішення та прийняття управлінського рішення щодо витрат. Ці етапи здійснюються за наведеними формами та схемами інформаційних потоків.

Як свідчать дослідження вчених, впровадження УО витрат впливає на підвищення ефективності діяльності. За оцінками фахівців, витрати організації на надання послуг знижуються на 3-3,5% [30].

За результатами 2023 р. загальні витрати центру склали 46355,0 тис. грн. При зниженні витрат на 2% економія складе:

$$46355,0 \times 0,03 = 1390,7 \text{ тис. грн.}$$

На організацію відділу УО у складі 3 фахівців потрібні наступні витрати.

Три ноутбука за ціною 20000 грн: $3 \times 20 = 60,0$ тис. грн. Термін корисної експлуатації – 5 років, тобто амортизація за один рік складе: $\frac{60,0}{5} = 12$ тис. грн.

Оплата праці з відрахуванням єдиного соціального внеску:

$$3 \times 15,0 \times 12 \times 1,22 = 658,8 \text{ тис. грн.}$$

Загальні витрати за рік: $658,8 + 12,0 = 670,8$ тис. грн

Річний економічний ефект – $1390,7 - 670,8 = 719,9$ тис. грн.

Таблица 3.5

Ідентифікація адресата та отримувача інформації щодо розподілу непрямих витрат

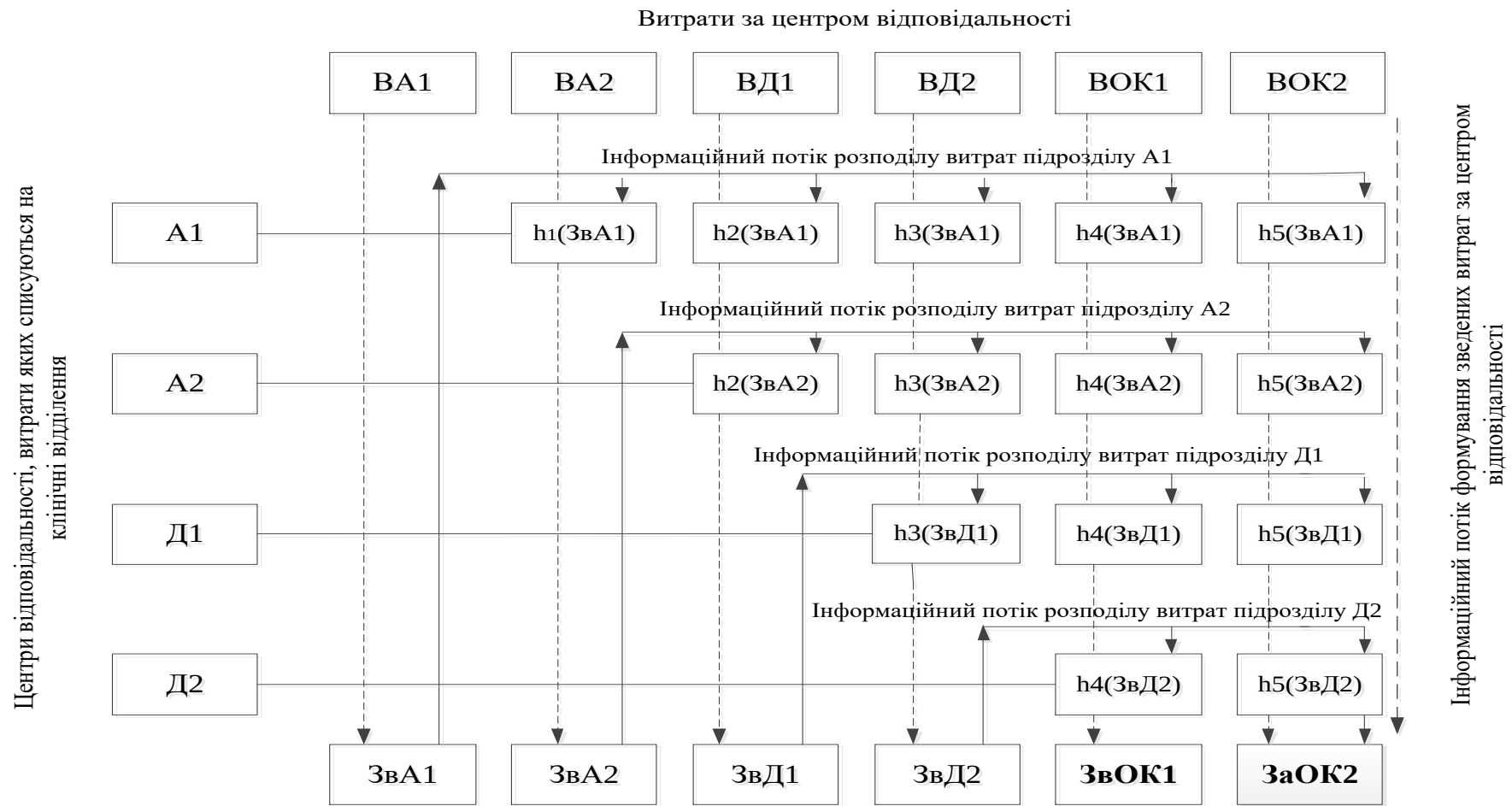


Рис. 3.8 Фрагмент схеми інформаційних потоків розрахунку витрат основних клінічних підрозділів, де В А1, А2 – витрати адміністративних підрозділів, наприклад, бухгалтерії та планового відділу, ВД1, Д2 – витрати допоміжних підрозділів, наприклад УЗД та ендоскопії; Зв – загальні витрати (з врахуванням розподілу витрат адміністративних, господарських та допоміжних підрозділів), відповідно, підрозділів А1, А2, Д1, Д2; h1-h5 – розподілені витрати, відповідно, А1, А2, Д1, Д2

Висновки до розділу 3

З метою підвищення ефективності управління витратами в медичному центрі пропонується організувати УО. Запропонований алгоритм дій, який складається з наступних етапів: визначення пріоритетів закладу охорони здоров'я, визначення предмету УО, встановлення завдань УО витрат, визначення умов формування УО витрат, організація УО витрат, збір, обробка, підготовка інформації для прийняття управлінського рішення та прийняття управлінського рішення щодо витрат.

Розроблені рекомендації щодо впровадження запропонованого алгоритму в ТОВ «Інномед»: встановлені завдання УО: недопущення зайвих непродуктивних витрат, розробка мотиваційних механізмів щодо управління витратами; запропоновані компетентності та навички, якими повинні володіти фахівці з УО; розподілені підрозділи та відділення на центри відповідальності та запропоновані показники преміювання для типів центрів відповідальності; запропоновані форми збору інформації для управління витратами та схеми інформаційних потоків.

Розрахований економічний ефект підтверджує доцільність впровадження запропонованого алгоритму.

ВИСНОВКИ

1. УО є центральним елементом сучасної системи управління організацією. Його завдання - надання необхідної інформації для аналізу, планування, контролю та прийняття рішень, що сприяє підвищенню ефективності управління і загальної продуктивності діяльності організації. На відміну від фінансового обліку, УО не регламентується суворими нормативними вимогами щодо впровадження, обробки чи обсягу інформації. Його функціонування базується на цілях управління та індивідуальних потребах кожної організації.

Щодо особливостей УО в ЗОЗ, то в роботі представлені основні вимоги до системи показників діяльності медичної установи та охарактеризовані сучасні тенденції розвитку УО в ЗОЗ, які формуються під впливом глобалізаційних процесів.

2. Для ефективної організації УО необхідно створити ЦВ. Це структурний підрозділ, очолюваний керівником, який відповідає за контроль витрат, доходів та інвестицій, пов'язаних із діяльністю цього підрозділу. В роботі представлена класифікація ЦВ в залежності від рівня делегованих повноважень та напрямків діяльності, а також надано характеристику основним інструментам, що використовуються в УО для забезпечення його об'єктивною та своєчасною інформацією.

3. Медичний центр ТОВ «Інномед – Центр ендокхірургії» - це розташований у Вінниці приватний хірургічний центр, що відповідає європейським стандартам якості надання МП. Він є єдиним МЦ в регіоні, що впровадив роботизовану хірургію в таких галузях, як онкологія, гінекологія, колопроктологія, урологія та загальна хірургія.

Протягом 2021-2023 рр. МЦ щороку зростала чиста виручка та чистий прибуток. Показники фінансової сталості знаходились на високому рівні, необоротні активи повністю покриті власним капіталом, коефіцієнт заборгованості не перевищує 0,25. Проведений SWOT-аналіз показав, що

ключовими сильними сторонами МЦ, що розкривають його стратегічні можливості, є вузька спеціалізація центру, наявність команди висококласних фахівців та використання сучасного інноваційного обладнання. Разом з тим, ряд слабких сторін в роботі МЦ «Інномед» може привести до послаблення конкурентних позицій МЦ на ринку МП та, як наслідок, до відтоку реальних та потенційних пацієнтів центру.

В досліджуваному медичному закладі УО не здійснюється. Інформація, яка необхідна для прийняття управлінських рішень, збирається в рамках статистичного обліку. Як показав аналіз діяльності, МЦ «Інномед» – це прибуткове підприємство, тобто, всі підрозділи приймають участь у отриманні прибутку. Для його досягнення плановим відділом розроблено Положення про оплату праці та преміювання. При чому, показниками преміювання всіх дивізіонів встановлено: виконання плану з доходу, виконання плану з собівартості послуг. Аналіз розподілу відповідальності за досягнення прибутку показав, що відповідальність за доходи серед інших несуть такі підрозділи: реєстратура, прийомне відділення, ультразвукова діагностика, ендоскопія, дерматоскопія, лабораторна діагностика; відповідальність за витрати серед інших несуть: бухгалтерія, плановий відділ, відділ постачання зі складом, організаційно-методичний відділ, відділ енергетика, відділ кадрів, стерилізаційна.

Основними завданнями управління витратами в закладі є: виконання підрозділом плану з витрат, тобто, не перевищення їх планового рівня; виконання плану за рівнем змінних витрат у підрозділах та середнього рівня витрат.

4. З метою підвищення ефективності управління витратами в медичному центрі пропонується організувати УО. Запропонований алгоритм дій, який складається з наступних етапів: визначення пріоритетів закладу охорони здоров'я, визначення предмету УО, встановлення завдань УО витрат, визначення умов формування УО витрат, організація УО витрат, збір, обробка,

підготовка інформації для прийняття управлінського рішення та прийняття управлінського рішення щодо витрат.

5. Розроблені рекомендації щодо впровадження запропонованого алгоритму в ТОВ «Інномед»: встановлені завдання УО: недопущення зайвих непродуктивних витрат, розробка мотиваційних механізмів щодо управління витратами; запропоновані компетентності та навички, якими повинні володіти фахівці з УО; розподілені підрозділи та відділення на центри відповідальності та запропоновані показники преміювання для типів центрів відповідальності; запропоновані форми збору інформації для управління витратами та схеми інформаційних потоків.

Розрахований економічний ефект підтверджує доцільність впровадження запропонованого алгоритму.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» від 16.07.1999 р. № 996-XIV із змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 12.11.2024).
2. Мірошниченко О. В., Крухмаль О. В., Хвостенк А. Г. Еволюція управлінського обліку: сутність та принципи *Вісник Сумського державного університету. Сер. Економіка*. 2022. № 3. С. 51-59. DOI: 10.21272/1817-9215.2022.3-5
3. Мікрюкова Л. В. Управлінський облік: навч. посіб.; Миколаїв. нац. ун-т ім. В. О. Сухомлинського. Миколаїв: Швець В. М., 2018. 294 с.
4. Пушкар, М.С. Історія обліку та контролю господарської діяльності: навч. посіб. Тернопіль : Карт-бланш, 2013. 223 с.
5. Глобальні принципи управлінського обліку ефективний управлінський облік: оптимізація рішень та створення успішних організацій. URL: <https://zakon.help/files/article/7192/%D0%93%D0%BB%D0%BE%D0%B1%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%20%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%BF%D0%B8%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%83.pdf> (дата звернення: 19.11.2024).
6. Охотнік С. І., Свічкарь Н. М. Управлінський облік : від теорії до практики. Дніпро : Акцент ПП, 2023. 512 с.
7. Don R. Hansen, Mowen M. M. Cost Management : Accounting and Control, Fifth Edition. Washington, 2019. 1035 p.
8. Управлінський облік : підручник. / О. В. Фоміна та ін. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 227 с.

9. Управлінський облік / А. А. Вдовічен та ін. Чернівці, 2022. 230 с. URL: http://chteiknteu.cv.ua/ua/content/download/nayka/monography/upr_oblik_2023.pdf (дата звернення: 21.11.2024).
10. Голов С. Управлінський облік : підручник. Київ : ЦНЛ, 2023. 532 с.
11. Management Accounting / W. Seal et al. 6 th. ed. Washington : McGraw-Hill, 2019. 859 p.
12. Погорелов Ю. С., Миронова Ю. Ю., Краснощік М. В. Інструменти управлінського обліку на промислових підприємствах. *Економіка і регіон*. 2015. № 3. С. 77-82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2015_3_15. (дата звернення: 22.11.2024).
13. Єршова Н. Ю. Стратегічний управлінський облік в умовах інноваційно-орієнтованої моделі економіки: монографія. Харків : Лібуркіна Л. М., 2019. 391 с.
14. Стан і перспективи розвитку бухгалтерського і управлінського обліку в умовах глобалізації : монографія / З.-М.В. Задорожний та ін. Тернопіль : ВПЦ «Університетська думка», 2020. 295 с.
15. Карпенко О. В., Карпенко Д. В. Управлінський облік: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2017. 296 с.
16. Розіт Т. В., Слюніна Т. Л. Особливості обліку та аудиту в медичній сфері URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/43_2020_ukr/82.pdf. (дата звернення: 22.11.2024).
17. Рура І. В. Особливості організації і методики обліку медичних послуг у бюджетних установах URL: <https://ecj.oa.edu.ua/articles/2013/n22/26.pdf>. (дата звернення: 28.11.2024).
18. Краснікова Н. Г. Шляхи вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення діяльності комунальних некомерційних підприємств охорони здоров'я. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_9_0_212_218. (дата звернення: 01.12.2024).

- 19.Формування облікової політики закладів охорони здоров'я в новітніх умовах їх реформування / О. Е. Лубенченко та ін. *Фінансово-кредитна діяльності: проблеми теорії і практики*. 2021. № 5 (40). С. 167-177.
- 20.Свірко С. В. Організація управлінського обліку в бюджетних установах: етап постановки та його складові. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197232579.pdf> (дата звернення: 4.12.2024).
- 21.Hilton Ronald, Platt David. *Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment*. Edition 11. New York : McGraw Hill, 2016. 844 p.
- 22.Chartered Institute of Management Accountants. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Chartered_Institute_of_Management_Accountants (Date of access: 30.11.2024).
- 23Аналіз ринку медичних закладів в Україні. 2023 URL: <https://proconsulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-medicinskih-uchrezhdenij-v-ukraine-2023-god> (дата звернення: 29.11.2024).
24. ТОВ «Інномед-центр ендокхірургії» : офіційний сайт. URL: <https://innomed.ua/> (дата звернення: 29.11.2024).
- 25.Фінансова звітність ТОВ «Інномед-центр ендокхірургії» URL: <https://clarity-project.info/edr/40285083/finances> (дата звернення: 29.11.2024).
- 26.Principles of Accounting / B. E. Needles et al. Edition 12. Boston : Cengage Learning, 2013. 1216 p.
- 27.Drury C. *Management and cost accounting* (e-book). Boston : Springer , 2013. 874 p.
- 28.Управлінський облік: навч. посіб. / Ю. Д. Малярєвський та ін. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2019. 248 с.
- 29.Управлінський облік : навч. посіб. / Л. В. Гуцаленко та ін. Київ : ЦУЛ, 2020. 371 с.

30. Management Accounting / A. A. Atkinson et al. 3th ed. New Jersey : Prentice Hall. Upper Saddle River, 2005. 878 p.
31. Акімова Н. С., Топоркова О. В., Наумова Т. А. Удосконалення системи управлінського обліку організації в конкурентному середовищі. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-4_0-pages-294_300.pdf (дата звернення: 18.11.2024).
32. Биба В. В., Матюшина Ю. І. Система управлінського обліку: сутність, завдання та етапи впровадження. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/269/1/Byba_Matyushina_staty.pdf (дата звернення: 21.11.2024).
33. Дмитренко А. В., Лебедик Г. В., Яценко В. В. Роль управлінського обліку та проблеми його впровадження на підприємствах. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/225.pdf (дата звернення: 25.11.2024).
34. Управлінський облік : навч. посіб. / З.-М. В. Задорожний та ін. Тернопіль : ВПЦ «Університетська думка», 2023. 293 с.
35. Коблянська Г. Ю., Реєнтенко І. С. Застосування модулю «Управлінський облік і звітність» (CO) системи ERP SAP R/3 для автоматизації управлінського обліку. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/zastosuvannya-modulyu-upravlinskiy-oblik-i-zvitnist-so-sistemi-erp-sap-r-3-dlya-avtomatizacii-upravlinskogo-obliku.html> (дата звернення: 27.11.2024).
36. Класифікація витрат в управлінському обліку: терміни та їх угруповання. URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/klassifikaciya-raskhodov-v-upravlencheskom-uchete> (дата звернення: 10.11.2024).
37. Косташ Т. В., Смола М. Р. Роль управлінського обліку в прийнятті управлінських рішень. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/96.pdf (дата звернення: 17.11.2024).

- 38.Косташ Т. В., Шелюжак І. Г. Формування системи управлінського обліку на підприємстві. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/80.pdf (дата звернення: 17.11.2024).
- 39.Костирко Р. О., Зайцева Л. О., Міклашевська Є. Пріоритети методологічних засад управлінського обліку в забезпеченні сталого розвитку підприємств. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/2973/2969/6753> (дата звернення: 16.11.2024).
- 40.Лишиленко О. В. Бухгалтерський управлінський облік підручник. Київ : ЦУЛ, 2016. 254 с.
- 41.Оніщенко В. Управлінський облік на підприємстві. URL: <https://buhplatforma.com.ua/article/8506-upravlnskiy-oblk-na-pdprimstv> (дата звернення: 05.12.2024).
- 42.Писаренко Т. М., Букало Н. А. Управлінський облік: сутність, зміст та принципи ведення. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_1_2/pdf/136-140.pdf (дата звернення: 15.11.2024).
- 43.Про затвердження методичних рекомендацій з планування та розрахунку потреби в лікарських засобах, продуктах спеціального харчування та виробих медичного призначення, що закуповуються за рахунок коштів державного та місцевого бюджетів. Наказ МОЗ України від 17.12.2019 р. № 2498. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MOZ32143> (дата звернення: 21.11.2024).
- 44.Свірко С. В. Концептуалізація управлінського обліку в бюджетних установах України. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/eae5513b-a788-4e23-a048-bebe0f7237c3/content> (дата звернення: 18.11.2024).

- 45.Сахно Л. А. Еволюція управлінського обліку: від обліку витрат виробництва до стратегічного управління. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/evolyuciya-upravlinskogo-obliku-vid-obliku-vitrat-virobnictva-do-strategichnogo-upravlinnya.html> (дата звернення: 29.11.2024).
- 46.Скрипник С., Костенко Ю. Управлінський облік на підприємствах України в умовах кризових явищ. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2317> (дата звернення: 3.12.2024).
- 47.Управлінський облік / Д. Р. Хенсен та ін. Київ : Міленіум, 2012. 974 с.
- 48.Щирба М. Т. Щирба І. М. Щирба М. М. Управлінський облік як облігаторійний елемент системи менеджменту на підприємстві. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/139.pdf (дата звернення: 28.11.2024).
- 49.Beyond Budgeting Institute. URL: <https://bbri.org/> (Date of access: 18.11.2024).
- 50.Global Management Accounting Principles. URL: <https://www.cgma.org/content/dam/cgma/resources/reports/downloadabledocuments/global-management-accounting-principles.pdf> (Date of access: 5.12.2024).
- 51.Needles B. E., Powers M., Crosson S. V. Principles of Accounting. Edition 12. Sydney : Cengage Learning, 2013. 1216 p.
- 52.Organization of management accounting on the basis of the process approach automation / S. Petrovska et al. *Academy of accounting and financial studies journal*. Vol. 23, special issue 2, 2019. P. 22-26
- 53.Principles for Effective Business Reporting Processes. URL: <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/audit-assurance/publications/principles-effective-business-reporting-processes> (Date of access: 5.12.2024).

54. Ward R. Strategic Management Accounting. London : Elsevier Science & Technology Books, 2001. 352 p

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ІННОМЕД-ЦЕНТР ЕНДОХІРУРГІЇ"

#40285083

Clarity Довідка - дослідження відкритих джерел про людину, компанію чи організацію.
Ми аналізуємо не лише 140+ реєстрів Clarity, а й згадки у ЗМІ та інших відкритих джерелах.

Дізнатись більше

Фінансова звітність за 2022 рік

2023 рік

2022 рік

2021 рік

2020 рік

Дата звіту	27.02.2023
Період	2022 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA05020030010063857
Кількість працівників	96

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	527.60	1 017.90
первісна вартість	1001	556.20	1 195.00
накопичена амортизація	1002	28.60	177.10
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3 559.50	5 027.20
Основні засоби:	1010	13 976.70	13 008.70
первісна вартість	1011	22 609.40	24 567.70
знос	1012	8 632.70	11 559.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	18 063.80	19 053.80
II. Оборотні активи Запаси:	1100	3 271.50	6 264.30
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	716.60	1 087.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	43.70	10.50
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 019.80	7 715.30

Продовження дод. А

Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	995.60	821.70
Витрати майбутніх періодів	1170	12.70	13.00
Інші оборотні активи	1190	0.80	0.30
Усього за розділом II	1195	7 060.70	15 912.10
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	25 124.50	34 965.90

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 800.00	2 800.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	12 385.80	23 233.70
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	15 185.80	26 033.70
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	1 299.30	815.60
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	653.60	569.80
товари, роботи, послуги	1615	3 967.10	4 250.40
розрахунками з бюджетом	1620	1 384.30	101.50
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 378.60	
розрахунками зі страхування	1625	9.10	8.60
розрахунками з оплати праці	1630	65.40	3.20
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	395.70
Інші поточні зобов'язання	1690	2 559.90	2 787.40
Усього за розділом III	1695	8 639.40	8 116.60
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	25 124.50	34 965.90

Продовження дод. А

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	48 105.50	45 254.40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	29 740.80	30 701.00
Інші операційні доходи	2120	228.60	2 224.60
Інші операційні витрати	2180	7 295.70	8 927.90
Інші доходи	2240		20.30
Інші витрати	2270	154.60	226.10
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	48 334.10	47 499.30
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	37 191.10	39 855.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	11 143.00	7 644.30
Податок на прибуток	2300	295.10	1 378.60
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	10 847.90	6 265.70

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ІННОМЕД-ЦЕНТР ЕНДОХІРУРГІЇ"

#40285083

Розширена аналітика Prozorro та актуальні дані 140+ реєстрів - у тарифі «Повний доступ».

Купуйте доступ на рік, місяць, або навіть добу!

Перейти до оплати

Фінансова звітність за 2023 рік

2023 рік

2022 рік

2021 рік

2020 рік

Дата звіту	16.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA05020030010063857
Кількість працівників	91

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 017.90	859.00
первісна вартість	1001	1 195.00	1 192.20
накопичена амортизація	1002	177.10	333.20
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5 027.20	16 104.20
Основні засоби:	1010	13 008.70	16 778.00
первісна вартість	1011	24 567.70	32 988.30
знос	1012	11 559.00	16 210.30
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	19 053.80	33 741.20
II. Оборотні активи Запаси:	1100	6 264.30	5 170.20
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 087.00	1 570.40
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	10.50	11.40
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	

Продовження дод. А.

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7 715.30	6 790.30
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	821.70	1 401.50
Витрати майбутніх періодів	1170	13.00	6.70
Інші оборотні активи	1190	0.30	4.00
Усього за розділом II	1195	15 912.10	14 954.50
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	34 965.90	48 695.70

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 800.00	2 800.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	23 233.70	35 330.60
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	26 033.70	38 130.60
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	815.60	1 862.70
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	569.80	531.20
товари, роботи, послуги	1615	4 250.40	4 786.50
розрахунками з бюджетом	1620	101.50	748.50
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	743.10
розрахунками зі страхування	1625	8.60	
розрахунками з оплати праці	1630	3.20	
Доходи майбутніх періодів	1665	395.70	248.30
Інші поточні зобов'язання	1690	2 787.40	2 387.90
Усього за розділом III	1695	8 116.60	8 702.40
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	34 965.90	48 695.70

Продовження дод. А.

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	71 301.80	48 105.50
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	46 355.00	29 740.80
Інші операційні доходи	2120	376.30	228.60
Інші операційні витрати	2180	11 428.30	7 295.70
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270	302.00	154.60
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	71 678.10	48 334.10
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	58 085.30	37 191.10
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	13 592.80	11 143.00
Податок на прибуток	2300	1 284.10	295.10
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	12 308.70	10 847.90

Фінансові індикатори:

Відображати як: ☒ відсотки ☐ десяткові

	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності ②	0.63	0.88	0.82	1.96	1.72
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ②	0.13	0.04	0.12	0.10	0.16
Коефіцієнт швидкої ліквідності ②	0.51	0.59	0.44	1.19	1.12
Коефіцієнт автономії ②	0.56	0.38	0.60	0.74	0.78
Рентабельність активів (ROA) ②	0.18	0.17	0.25	0.31	0.25
Рентабельність власного капіталу (ROE) ②	0.32	0.56	0.52	0.53	0.38
Чиста маржа ②	0.09	0.14	0.14	0.23	0.17
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом ②	0.77	0.74	0.84	1.37	1.13
Коефіцієнт заборгованості ②	0.43	0.54	0.34	0.23	0.18

Додаток Б

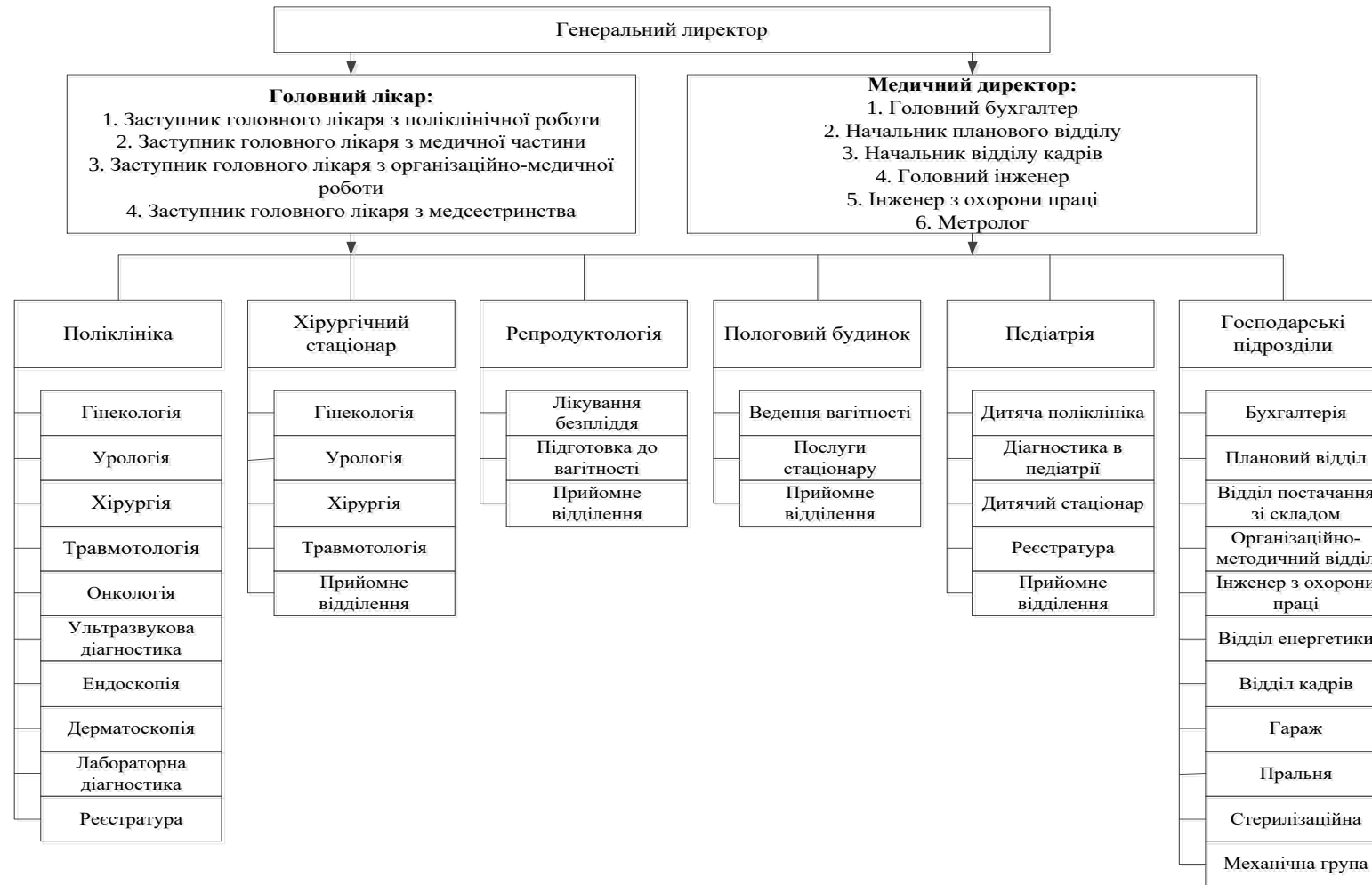


Рис. Б.1 Організаційна структура управління ТОВ «Інномед»

Додаток В

Розподіл відповідальності підрозділів центру за доходи та витрати згідно з Положенням про преміювання

Підрозділи	Відповідальність за доходи	Відповідальність за витрати
Гінекологія	+	+
Урологія	+	+
Хірургія	+	+
Травмотологія	+	+
Онкологія	+	+
Ультразвукова діагностика	+	+
Ендоскопія	+	+
Дерматоскопія	+	+
Лабораторна діагностика	+	+
Реєстратура	+	+
Прийомне відділення	+	+
Лікування безпліддя	+	+
Підготовка до вагітності	+	+
Ведення вагітності	+	+
Дитяча поліклініка	+	+
Дитячий стаціонар	+	+
Бухгалтерія		+
Плановий відділ		+
Відділ постачання зі складом		+
Організаційно-методичний відділ		+
Відділ енергетика		+
Відділ кадрів		+
Гараж		+
Пральня		+
Стерилізаційна		+
Механічна група		+