

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: «ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ВИКОНАННЯ
ПРОЄКТУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я»

Виконала: здобувач вищої освіти групи

073МО23(1,6з)Упр-01 спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Управління охороною здоров'я та
фармацевтичним бізнесом

Катерина ВЕЛИКОІВАНЕНКО

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

Яна ДЕРЕНСЬКА

Рецензент: доцент закладу вищої освіти кафедри
організації, економіки та управління фармацією ІПКСФ,
канд. фарм. наук, доцент

Олена КОВАЛЬСЬКА

Харків – 2025 рік

АННОТАЦІЯ

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, додатка. Перший розділ роботи присвячений теоретичним аспектам формування системи контролю виконання проєкту. У другому розділі проаналізована діяльність КНП СОР «ОДКЛ». У третьому розділі запропоновані пропозиції щодо вдосконалення формування системи контролю виконання проєкту. Кваліфікаційна робота містить 70 сторінок, 29 таблиць, 23 рисунки, список літератури з 51 найменування, додатків.

Ключові слова: система, проєкт, контроль, система контролю, проєктна діяльність, ключова робота проєкту.

ANNOTATION

The work consists of an introduction, three sections, chapters, a list of references, and an appendix. The first section deals with the theoretical aspects of forming a control system for the project. In another section, the activity of the KNP SOR “ODKL” was analysed. The third section has established propositions to thoroughly formulate a control system for the project. Qualified robot to take revenge 70 pages, 29 tables, 23 figures, bibliography with 51 names, appendix.

Key words: system, project, control, control system, project activity, key work of the project.

ЗМІСТ

Вступ	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ВИКОНАННЯ ПРОЄКТІВ	7
1.1 Сутність та завдання контролю виконання проєктів	7
1.2 Система контролю виконання проєкту	17
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОГО НЕПРИБУТКОВОГО ПІДПРИЄМСТВА СУМСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ «ОБЛАСНА ДИТЯЧА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ»	31
2.1 Характеристика КНП СОР «ОДКЛ»	31
2.2 Аналіз проєктної діяльності КНП СОР «ОДКЛ»	41
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ВИКОНАННЯ ПРОЄКТУ У КОМУНАЛЬНОМУ НЕПРИБУТКОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ СУМСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ «ОБЛАСНА ДИТЯЧА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ»	52
3.1 Розробка підходу до вдосконалення формування системи контролю виконання проєкту	52
3.2 Реалізація запропонованого підходу в умовах КНП СОР «ОДКЛ»	57
Висновки до розділу 3	68
Висновки	69
Список використаних джерел	71
Додатки	76

ВСТУП

Актуальність теми. Поняття контролю – багатогранне. З однієї сторони, контроль – це важлива функція управлінського циклу, цілями якої є: виконання запланованих показників діяльності, забезпечення координації діяльності окремих членів команди чи підрозділів для досягнення встановлених цілей, встановлення зворотного зв'язку та ін. Контроль є ключовим елементом керуючої та керованої підсистем системи управління об'єктом. З іншої сторони, контроль – процес, який спрямовує команду до досягнення цілі.

Метою контролю виконання проєкту закладу охорони здоров'я (ПЗОЗ) є запобігання появі ризиків ПЗОЗ щодо термінів його виконання, бюджету, якості та інших показників, важливих для нього. Відповідно, система контролю виконання проєкту (СКВП) повинна забезпечувати досягнення мети. При її формуванні важливим є визначення ознак системи, її структури та зв'язку між елементами. Значущістю формування такої СКВП, яка б гарантувала досягнення ПЗОЗ встановлених цілей і обумовлена актуальність кваліфікаційної роботи.

Питаннями формування СКВП займалася низка вчених, серед яких: Агравал А., Бабаєв В. М., Годя І. М., Деренська Я. М., Довгань Л. Є., Завербний А. С., Ільницький В. С., Кривенець А. О., Мохонько Г. А., Малик І. П. та ін.

Однак, широке коло дослідників недостатньо приділило увагу питанню встановлення показників та вибору інструментів контролю. Цим обумовлена наукова новизна роботи та її практична значущість.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів формування СКВП та вирішення практичних питань щодо впровадження заходів для її вдосконалення.

Завдання дослідження:

- дослідити сутність та завдання контролю виконання ПЗОЗ;
- визначити систему контролю виконання ПЗОЗ;

- надати характеристику КНП СОР «ОДКЛ»;
- проаналізувати діяльність КНП СОР «ОДКЛ» з виконання ПЗОЗ;
- розробити заходи щодо вдосконалення формування СКВП;
- розробити заходи щодо реалізації пропозицій в умовах КНП СОР «ОДКЛ».

Об'єктом дослідження є процес створення та функціонування СКВП.

Предметом дослідження є підходи до вдосконалення формування СКВП.

Методи дослідження. Під час написання кваліфікаційної роботи були використані наступні методи: контент-аналіз для визначення понять: «контроль», «система», «система контролю виконання ПЗОЗ»; графічні методи для зображення послідовності контролю виконання ПЗОЗ, моделі «чорного ящика» СКВП, організаційної структури управління КНП СОР «ОДКЛ», споживання енергетичних ресурсів КНП СОР «ОДКЛ», структури контролю виконання ПЗОЗ, запланованого графіку виконання та контролю завдань ключової роботи «Заміна частини віконних блоків із ремонтом внутрішній укосів»; SWOT-аналіз для визначення сильних та слабких сторін діяльності КНП СОР «ОДКЛ», Канбан – для розшарування роботи на окремі завдання, методи економічного аналізу – для визначення результатів діяльності КНП СОР «ОДКЛ».

Елементи наукової новизни. У кваліфікаційній роботі запропонована модель «чорного ящика» СКВП, підхід щодо вдосконалення СКВП.

Практичне значення отриманих результатів – запропоновано заходи щодо вдосконалення формування СКВП.

Практичні рекомендації, що містяться у кваліфікаційній роботі, прийняті до впровадження у діяльність КНП СОР «ОДКЛ», про що свідчить акт впровадження.

Апробація результатів дослідження і публікації. Теоретичні положення кваліфікаційної роботи доповідались на II Міжнародній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Сучасні напрямки

розвитку менеджменту та економіки в умовах VUCA-світу», V Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «YOUTH PHARMACY SCIENCE» та опубліковані у матеріалах цих конференцій.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Роботу викладено на 70 сторінках, вона включає 29 таблиць, 23 рисунки, 51 джерело літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ВИКОНАННЯ ПРОЄКТІВ

1.1 Сутність та завдання контролю виконання проєктів

Згідно пропозиціям школи адміністративного управління, контроль – одна із функцій управління, складова управлінського циклу. За сто років, що пройшли з часу зародження цієї школи, науковці суттєво розвинули це поняття (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Контент-аналіз поняття «контроль»

Автор	Характеристика
1	2
Андрійчук В. Г. [3]	Процес спостереження і перевірки діяльності підприємств з метою виявлення відхилень від встановлених параметрів, усунення та попередження негативних явищ і тенденцій
Шляга О. В. [43]	Управлінська діяльність, завданням якої є кількісна та якісна оцінка та облік результатів роботи організації
Словник термінів з управління проєктами РМІ [33]	Заключний етап управлінського циклу і початок нового циклу, здійснює порівняння кінцевих результатів і всього процесу функціонування і керуючої системи з наперед заданими параметрами, цілями і обмеженнями

Продовження табл. 1.1

1	2
Волков О. І., Денисенко М. П. [11]	Спосіб організації зворотних зв'язків, завдяки яким орган управління одержує інформацію про хід виконання його рішення
Журкіна Н. Ю.[17]	Управлінська функція, яка об'єднує три спеціалізовані функції управління, а саме функції обліку, аналізу та контролю
Битяк Ю. П, Гаращук В. М. [2]	Система спостереження та перевірки процесу функціонування фактичного стану певного об'єкта з метою оцінки обґрунтованості та ефективного прийняття управлінського рішення, усунення несприятливих наслідків їх виконання

Таким чином, науковці під контролем розуміють, і процес, і діяльність, і управлінську функцію, і зворотний зв'язок, а також поєднують його з іншими функціями.

Щодо сутності поняття «контроль виконання проєкту» серед вчених також немає згоди.

За думкою Фесенко Т. Г., контроль – це перевірка процесу реалізації робіт та, у разі наявності відхилень від плану, розробка напрямів вдосконалення [13].

За думкою [26], це постійний замір характеристик ПЗОЗ та визначення відхилень. Автори наполягають на тому, що такі виміри повинні бути постійними та безперервними, але, за нашою думкою, такий підхід робить це поняття схожим на поняття «моніторинг». Слушним є пропозиція авторів щодо необхідності визначення контрольних точок по завершенні кожної фази життєвого циклу ПЗОЗ.

Поєднання двох функцій (контролю та моніторингу) в один процес властиве низці науковців. Так, за думкою [51]: «під етапом контролю мається на увазі прийняття коригувальних заходів з використанням даних, зібраних під час моніторингу». Моніторинг і контроль є важливою частиною життєвого циклу ПЗОЗ, яка йде паралельно з етапом виконання. Мета цього етапу – «утримувати» ПЗОЗ на «правильному» шляху. В разі відхилення – мінімізація ризиків. Цікавим є визначення авторкою мети та напрямів діяльності моніторингу та контролю (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Завдання моніторингу та контролю виконання ПЗОЗ

Завдання моніторингу	Завдання контролю
1	2
Мета	
Відстеження прогресу проєкту (контроль фактичного виконання проєкту за такими показниками, як дизайн, терміни, бюджети та стандарти)	Впровадження коригувальних дій
Виявлення ризиків та проблем	Адаптація до змін
Забезпечення ефективності використання ресурсів	Оптимізація використання ресурсів
Покращення комунікації (заохочення чесного спілкування в команді та залучення зацікавлених сторін, пов'язане зі статусом проєкту, проблемами)	Сприяння комунікації (повідомлення зацікавленим сторонам про зміни, оновлення та резолюції, щоб зберегти прозорість та співпрацю через проєкт)
Ключові напрямки діяльності	
Вимірювання ефективності	-
Виявлення та вирішення проблем (визначення проблем, виявлених в процесі реалізації проєкту, оцінка їх масштабу і негайне впровадження коригувальних заходів)	Вирішення проблеми (своєчасне реагування на виявлені проблеми, вживання заходів щодо їх усунення. Співпраця з командою проєкту над усуненням перешкод, які загрожують прогресу в цьому завданні)
Ідентифікація та оцінка ризиків	Зниження ризиків
Моніторинг ресурсів (відстеження розподілу та використання ресурсів)	Коригування ресурсів (оптимізація розподілу ресурсів на основі вимог проєкту та варіативності робочого навантаження)

Продовження табл. 1.2

1	2
вживання заходів, необхідних для відновлення цільового рівня якості)	проєкту для досягнення найкращих можливих результатів; контроль якості та забезпечення дотримання стандартів якості)
Контроль змін (перегляд та оцінка змін в обсязі проєкту, графіку або бюджеті. Запровадження структурованих процесів контролю змін для визначення, обґрунтування та затвердження змін)	Управління змінами (оцінка та впровадження на практиці затверджених поправок до обсягу, графіка або бюджету проєкту. Переконавання, що зміни включено до планів проєкту)
Управління документацією	Коригування продуктивності (коригування графіків проєкту, бюджетів та інших ресурсів відповідно до спостережень моніторингу. Забезпечення відповідності цілям проєкту)

Складено на основі [51]

За нашою думкою, метою моніторингу не можуть бути такі операції: контроль фактичного виконання ПЗОЗ та покращання комунікації. Це, скоріше задання саме контролю виконання ПЗОЗ. Теж саме можна сказати і про такі напрями діяльності моніторингу, як: вирішення проблем, виявлених у ході моніторингу виконання ПЗОЗ, а саме: впровадження коригувальних заходів; контроль дотримання стандартів і процесів якості; вживання заходів, необхідних для відновлення цільового рівня якості; запровадження структурованих процесів контролю змін для визначення, обґрунтування та затвердження змін.

Дослідник [45] стверджує, що етап контролю складається з двох під-етапів: моніторингу та контролінгу. Моніторинг ПЗОЗ являє собою процес постійного спостереження та відстеження прогресу ПЗОЗ. Контролінг ПЗОЗ – це процес реалізації заходів, необхідних для вирішення проблем або виявлених під час моніторингу змін.

За нашою думкою, контроль виконання ПЗОЗ складається з наступних операцій: планування контрольних показників, вимірювання фактичних рівнів показників, порівняння планового та фактичного рівнів показників, аналіз відхилень та виявлення причин їх появи, розробка заходів щодо мінімізації відхилень (рис. 1.1).

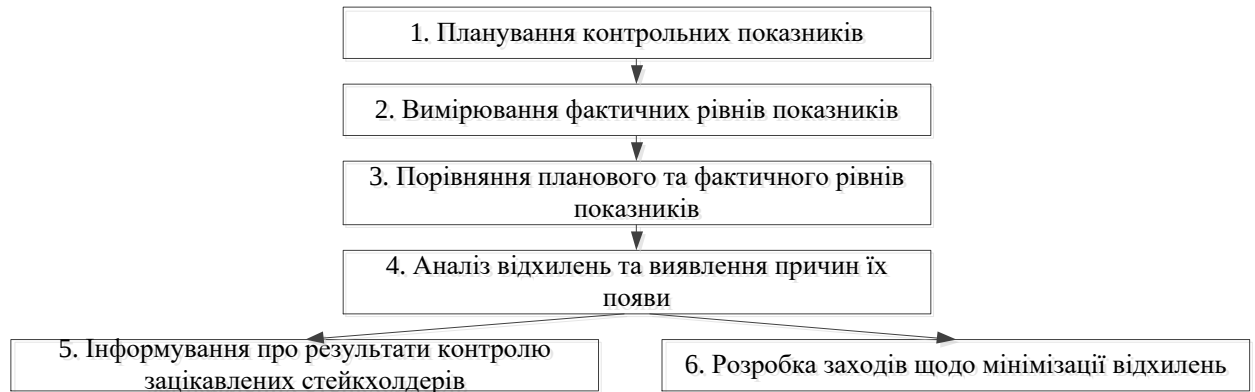


Рис. 1.1 Запропонована послідовність контролю виконання ПЗОЗ

Складено автором

За думкою дослідника [42], контроль ПЗОЗ складається з таких операцій, як: спостереження, вимірювання, реєстрація даних. У його завдання не входить оцінка відхилень за певними критеріями. За нашою думкою, автор замінює місцями поняття моніторингу та контролю.

Згідно з положеннями РМВОК, для успішної реалізації ПЗОЗ необхідно контролювати наступні сфери (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Сфери контролю виконання ПЗОЗ

Сфера	Значення
1	2
Управління розкладом	Контроль за базовим розкладом, аналіз відхилень від базового розкладу
Підтвердження змісту	Процес формального приймання результатів робіт. На виході отримуємо прийняті результати та/або запити на зміну
Управління змістом	Контроль за базовим змістом ПЗОЗ, аналіз відхилень від базового змісту

Продовження табл. 1.3

1	2
Управління якістю	Контроль дій, спрямованих на забезпечення якості
Управління вартістю	Контроль бюджету проєкту, внесення змін до базового плану з вартості
Управління комунікаціями	Моніторинг і контроль комунікацій
Управління залученням зацікавлених сторін у проєкт	Контроль рівня залучення зацікавлених сторін
Моніторинг і управління ризиками	Застосування плану реагування на ризики. Ідентифікація нових ризиків
Адміністрування контрактів	Управління стосунками з постачальниками, моніторинг виконання договірних зобов'язань

Складено на основі [50]

Дослідження літературних джерел показало різноманіття підходів до послідовності здійснення контролю виконання ПЗОЗ. Так, Фесенко Т. Г. пропонує послідовність з чотирьох етапів (рис. 1.2).

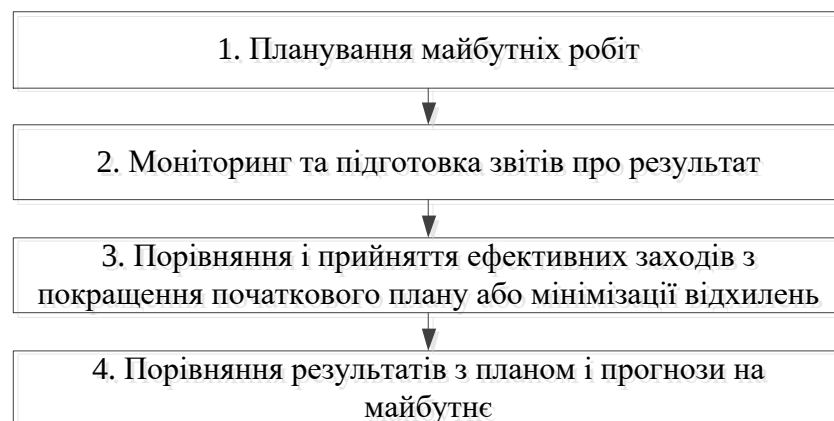


Рис. 1.2 Послідовність контролю виконання ПЗОЗ

Складено на основі [37]

Отже, автор пропонує здійснювати контроль на основі моніторингу. Крім того, сутність етапів 3 та 4 співпадає. Також можна сказати, що «покращання початкового плану» не завжди є логічним кроком.

Науковці [15] запропонували реалізовувати контроль виконання ПЗОЗ у п'ять етапів (рис. 1.3).

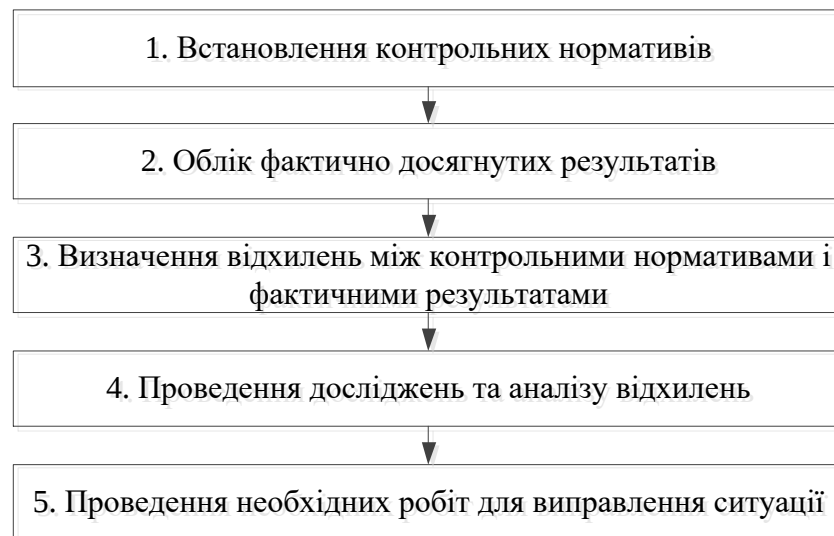


Рис. 1.3 Послідовність контролю виконання ПЗОЗ за пропозицією

Довгань Л. Є. та ін.

Складено на основі [15]

На нашу думку, ця послідовність більш конкретна, тому що передбачає чітке встановлення контрольних нормативів, з якими будуть порівнюватися фактичні результати.

За пропозицією вчених [49], етапами контролю виконання ПЗОЗ є: визначення чітких цілей ПЗОЗ, визначення конкретних КРІ, що мають відношення до ПЗОЗ, вибір інструментів та програмного забезпечення для контролю, розподіл обов'язків з контролю, встановлення графіків подання звітності, збір даних в режимі реального часу, порівняння фактичних та запланованих рівнів показників, визначення проблем та перешкод, оцінка ризиків, повідомлення про хід роботи, проведення коригувальних дій, документування процесу контролю. Всі названі етапи виконуються послідовно, починаючи з визначення чітких цілей ПЗОЗ. Ці етапи можна об'єднати наступним чином (рис. 1.4).

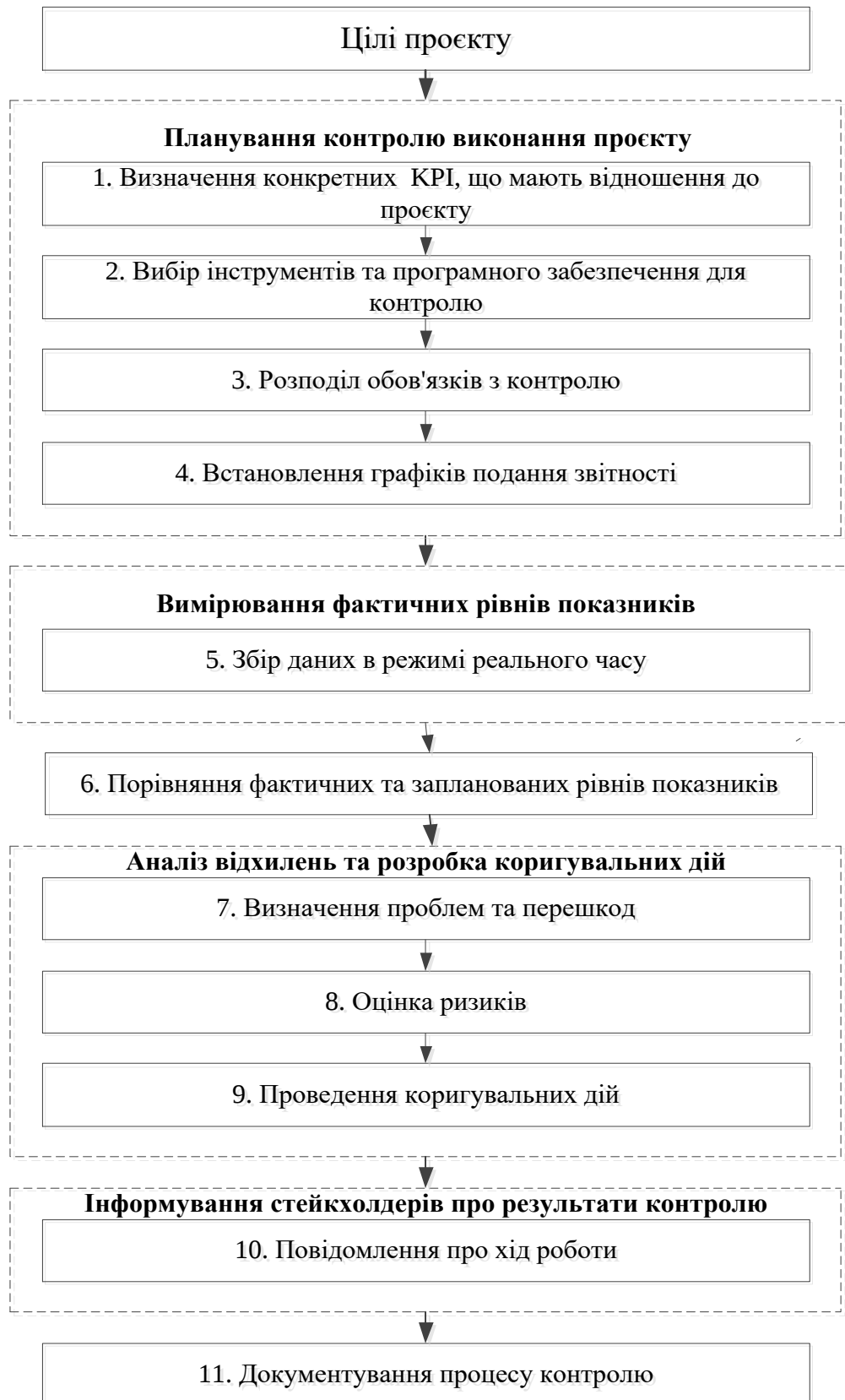


Рис. 1.4 Послідовність етапів контролю за пропозицією вчених [49]

Складено на основі [49]

Таким чином, запропоновані авторами етапи послідовності контролю виконання ПЗОЗ можна об'єднати у такі групи операцій: планування контролю виконання ПЗОЗ, вимірювання фактичних рівнів показників, аналіз відхилень та розробка коригуючих дій, інформування зацікавлених сторін про результати контролю та документування процесу контролю.

Українські дослідники [6, 13, 42] пропонують контроль виконання ПЗОЗ здійснювати у послідовності, яка наведена у табл. 1.4. Проаналізувавши пропозицію науковців, нами була запропонована удосконалена послідовність.

Таблиця 1.4

**Послідовність контролю виконання ПЗОЗ за пропозицією
науковців та запропонована**

Послідовність етапів за пропозицією науковців [6, 13, 42]	Запропонована послідовність етапів
1	2
1. Порівняння фактичних показників з плановими	1 (4) Ухвалення політики організації
2. Прийняття і виконання рішення про зміну плану	2 (7) Призначення персональної відповідальності і повноважень
3. Виконання дій, що коригують план	3 (8) Навчання персоналу, який виконуватиме контроль
4. Ухвалення політики організації	4 (9) Розробка форматів документів процесу
5. Планування процесу контролю	5 (10) Залучення зацікавлених осіб до процесу
6. Забезпечення процесу контролю відповідними ресурсами	Планування процесу контролю виконання ПЗОЗ
7. Призначення персональної відповідальності і повноважень	6 (6) Забезпечення процесу контролю відповідними ресурсами

Продовження табл. 1.4

1	2
8. Навчання персоналу, який виконуватиме контроль	Виконання процесу контролю за ходом ПЗОЗ
9. Розробка форматів документів процесу	7 (1) Порівняння фактичних показників з плановими
10. Залучення зацікавлених осіб до процесу	8 (2) Прийняття і виконання рішення про зміну плану
11. Виконання процесу контролю	9 (3) Виконання дій, що коригують план
12. Відстеження процесу на предмет відповідності встановленій політиці	10. Відстеження процесу на предмет відповідності встановленій політиці
13. Обговорення результатів процесу з вищим керівництвом	11. Обговорення результатів процесу з вищим керівництвом

За нашою думкою, запропонована науковцями послідовність має деякі спірні моменти:

1. Послідовність операції контролю викликає сумнів, адже першою операцією є порівняння фактичних показників з плановими, а далі – планування процесу контролю.

2. Такі операції, як: ухвалення політики організації, призначення персональної відповідальності і повноважень, навчання персоналу, який виконуватиме контроль, розробка форматів документів процесу, залучення зацікавлених осіб до процесу повинні здійснюватися на етапі життєвого циклу «Започаткування», а не після операції порівняння фактичних показників з плановими.

За нашою думкою, послідовність операцій, які запропонували наведені науковці, повинна бути такою, як показано на рис. 1.5.

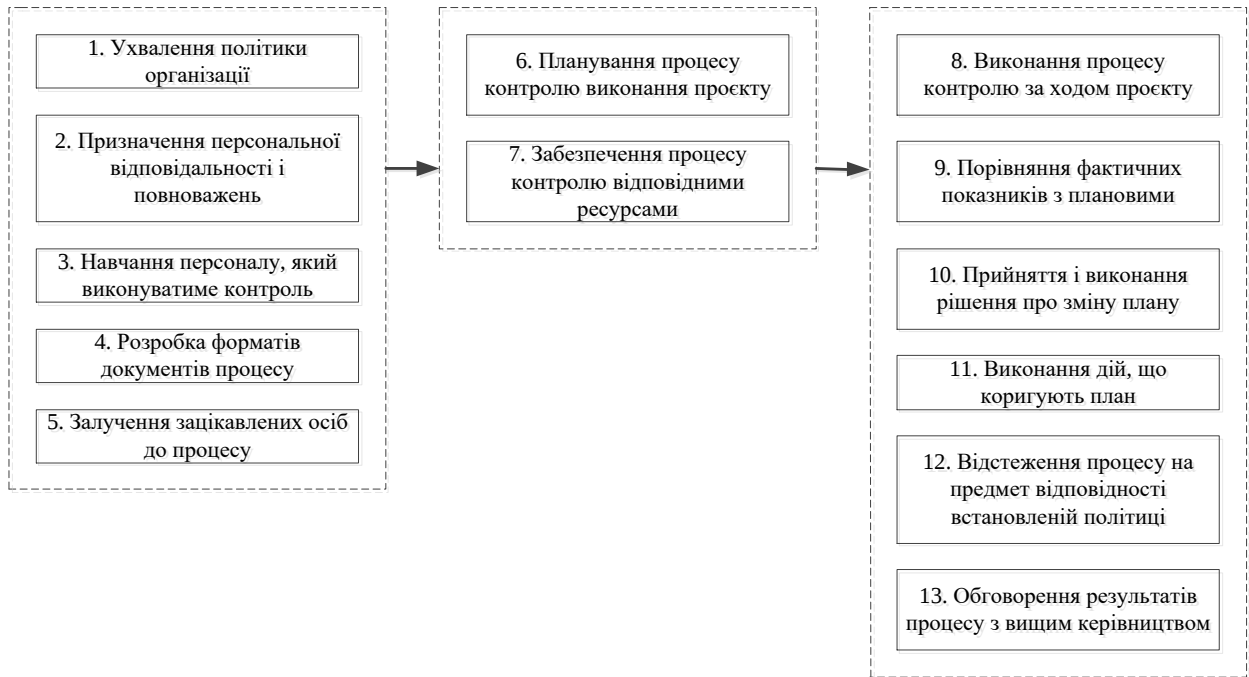


Рис. 1.5. Вдосконалена схема послідовності контролю виконання ПЗОЗ
Складено на основі [6, 13, 42]

Як показало дослідження, фахівці приводять різні етапи та послідовності процесу контролю виконання ПЗОЗ, але, в той же час, їх можна згрупувати таким чином: встановлення планових показників, порівняння фактичних рівнів показників з плановими, розробка дії щодо мінімізації відхилень.

1.2 Система контролю виконання проєкту

На теперішній час теорія систем є розвинутою. Ці питання досліджувалися як вітчизняними, так і закордонними фахівцями (табл. 1.5).

Як показав контент-аналіз, науковці надають різні визначення системи, але всі вони (за виключенням визначення Сороки Л. О.) зводяться до поняття системи, як структури елементів. Отже, визначення СКВП також потребує відповідного аналізу та характеристики таких елементів, які дозволяють своєчасно виявляти особливості реалізації ПЗОЗ та коригувати недоліки.

Таблиця 1.5

Контент-аналіз поняття «система»

Автор	Визначення
Універсальний словник-енциклопедія [36]	Внутрішньо впорядкована структура елементів, яка становить цілісність
Щерба С. П., Заглада О. А. [44]	Узагальнена характеристика об'єктів, як єдність частин у різноманітних їхніх зв'язках
Горбань О. М., Бахрушин В. Є. [1]	Безліч предметів разом зі зв'язками між предметами і між їхніми ознаками
Даллаго Б., Касагранде С. [48]	Сукупність саморегульованих та культурно регульованих видів діяльності, спрямованих на досягнення корисності, які здійснюються шляхом добровільного обміну, взаємних або односторонніх зобов'язань в умовах обмеженості ресурсів
Берталанфі І. [46]	Сукупність елементів, що стоять у взаємозв'язках
Канова О. А. [20]	Множина об'єктів разом з відношеннями між об'єктами та між їх атрибутами (властивостями)
Прокопенко Т. О. [30]	Сукупність взаємопов'язаних елементів, яка відособлена від середовища і взаємодіє з ним, як єдине ціле
Битяк Ю. П. [2]	Система спостереження та перевірки процесу функціонування і фактичного стану певного об'єкту з метою обґрунтування та ефективності прийняття управлінських рішень результатів їх виконання, виявлення відхилень від вимог, сформульованих у цих рішеннях, усунення несприятливих наслідків їх виконання та інформування про них компетентні органи

Продовження табл. 1.5

1	2
Сорока Л. О. [31]	Організований комплекс досягнення мети чи вирішення проблеми
Чорней Н. Б., Чорней Н. Л. [41]	Сукупність елементів, яка має властивості, відсутні у кожного елемента
Варенко В. М., Братусь І. В. та ін. [8]	Об'єкт довільної природи, що володіє вираженою системною властивістю, яким не володіє жодна з частин системи при будь-якому способі її членування, властивістю, що не відображається властивостями жодної частин системи

Згідно з дослідженнями науковців, системі притаманна низка ознак, таких як: визначені принципи побудови; наявність складових та різних видів комунікацій між ними, що утворює певні структури; наявність властивостей; сформульовані вимоги та ін. Найбільше уваги вони приділили визначенню властивостей системи (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Ознаки системи

Ознака	Характеристика
1	2
Щерба С. П., Заглада О. А. [44]	Комунікативність, інтегративність, ступінь рівноваги та стійкості, адаптація
Чорней Н. Б., Чорней Н. Л. [41]	Комплекс взаємопов'язаних елементів; особлива єдність із зовнішнім середовищем; елемент системи більш високого порядку; елементи, що складають систему, в свою чергу, виступають в якості систем більш низького порядку

Продовження табл. 1.6

1	2
Балтовський О. А., Ісмаїлов К. Ю. та ін. [35]	Цілісність; структуризація; ієрархічність будови; системність; множинність
Битяк Ю. П. та ін. [2]	Наявність породжуваних властивостей, специфічних тільки для системи, які не виводяться з відомих властивостей її елементів. Здатність відкритої системи досягати стану, яке визначається винятково параметрами системи, незалежно від часу і від вихідних умов. Саморегуляція, здатність відкритої системи зберігати сталість свого внутрішнього стану
Варенко В. М., Братусь І. В. та ін. [8]	Цілісність, ієрархічність, емерджентність, функціональність, синергетичний ефект
Дудник І. М. [16]	Цілісність, емерджентність, взаємодія з середовищем, відмежованість її від середовища, суперечливий характер взаємодії між елементами та між системою і середовищем, структурність, функціональність, ієрархічність, інформаційність
Фоміцька Н. В. [38]	Цілісність, наявність двох і більше типів зв'язків, наявність структури, рівнів ієрархії, цілі, процесів самоорганізації, функціонування і розвитку
Петренко Н., Кустріч Л., Гоменюк М. [28]	Цілісність, умовність кордонів, емерджентність, гомеостатичність, визначений порядок, взаємозв'язок, взаємодія
Сорока Л. О. [31]	Цілісність; якісна визначеність; відмежованість відносно середовища; гетерогенність і структурованість; взаємодія частин системи між собою; взаємодія і зв'язок із навколишнім середовищем; наявність інтегральних характеристик; емерджентність; наявність цілей та їх сукупності, цілеспрямованість

Аналіз запропонованих науковцями властивостей показав:

- найбільше згадувань виявлено щодо таких властивостей, як: структуризація та цілісність – по 6 разів;
- властивості «взаємозв'язок між елементами» та «ієрархічність побудови» згадувалися по 4 рази;

- властивість «емерджентність» було згадано 3 рази;
- всі інші властивості згадувалися по 1-2 рази.

Контроль виконання ПЗОЗ – важлива функція в управлінні ПЗОЗ. Вчені [1, 5, 7, 29] вважають її однією з фаз життєвого циклу ПЗОЗ, формуючи його таким чином: ініціація, планування, виконання, моніторинг та контроль, закриття. Такі науковці, як [9, 18, 37, 25, 34], не виділяють контроль виконання ПЗОЗ в окрему фазу, але на різних фазах визначають операції, пов’язані з цією функцією: на передінвестиційній фазі – встановлюються механізми контролю за виконанням; на інвестиційній фазі – контролюються якість, бюджет, графік виконання. Питання формування СКВП менш досліджені. У табл. 1.7 наведені результати контент-аналізу поняття СКВП.

Таблиця 1.7

Контент-аналіз визначення поняття СКВП

Автор	Визначення
1	2
Годя І. М. [12]	Логічна структура формальних та неформальних процедур, що передбачена для аналізу та оцінки ходу виконання проєкту та оцінки ефективності управління ресурсами, витратами, зобов’язаннями протягом всього терміну його реалізації (періодичний моніторинг поточної діяльності, порівняння обсягів та витрат з плановими стандартами проєкту, виявлення відхилень з метою усунення додаткових витрат)
Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. [15]	Комплекс формалізованих, документованих методик, використовуваних в рамках проєкту для визначення інформації, що збирається, методів її аналізу, способів реагування на відхилення і відповідальних осіб

Продовження табл. 1.7

1	2
Кривенець А. [22]	Частина загальної системи управління проєктом, між елементами (підсистемами) якої є зворотні зв'язки і можливість зміни раніше заданих показників. Тобто при будь-якому порушенні ходу виконання проєкту формується відповідь вплив, спрямоване на зменшення виниклого відхилення від плану з урахуванням змін у навколишньому середовищі

Як слідує з табл. 1.5 та 1.7, визначення системи взагалі та безпосередньо СКВП дуже відрізняються. Але, за нашою думкою, зведення СКВП до окремих процедур чи методики є неправильним. Згідно досліджень [15], ознаками СКВП є ті, що наведені у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Характеристика системи контролю

Ознаки системи	Елементи системи
Предмет контролю	Роботи, термін, вартість, трудовитрати, якість, поставки, персонал тощо
Відповідальні	За роботи, за контроль, за вплив
Регламент контролю	Періодичність, процедури, способи оцінки, шаблони звітів
Вплив	Попередження, коректування, виправлення

Складено на основі [15]

Такий підхід не враховує великої кількості елементів ПЗОЗ та зв'язку між ними. Науковець [5] запропонував системні властивості ПЗОЗ (рис. 1.6), які повинні бути враховані при формуванні системи управління ПЗОЗ, взагалі, та контролю виконання ПЗОЗ зокрема.

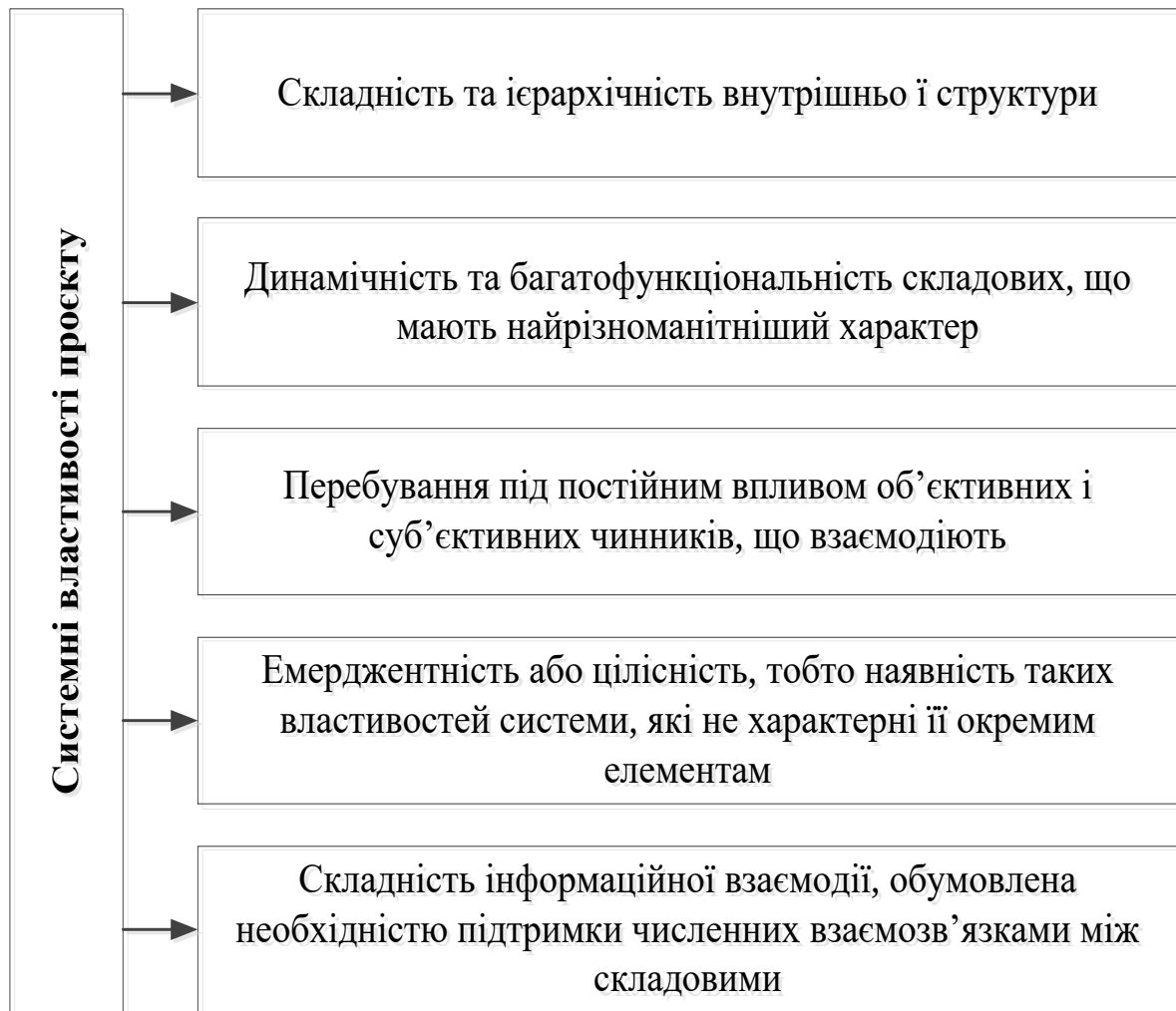


Рис. 1.6 Системні властивості ПЗОЗ

Складено на основі [5]

Згідно рис. 1.6, такі властивості ПЗОЗ вимагають такі системи управління та контролю виконання ПЗОЗ, які б враховували ієрархічність структури, багатофункціональність складових, наявність впливу, цілісність ПЗОЗ.

З метою графічного зображення системи застосовують модель «чорного ящика», яка дозволяє поєднати базові характеристики, а також вхід і вихід системи. На рис. 1.7 наведена запропонована модель «чорний ящик» СКВП, яку доцільно використовувати у реалізації ПЗОЗ.



Рис. 1.7 Запропонована модель «чорний ящик» СКВП

У табл. 1.9 наведений опис СКВП.

Таблиця 1.9

Опис СКВП

Ознака системи	Характеристика
1	2
Мета	Надання інформації, необхідної для розуміння ходу ПЗОЗ, для того, щоб дозволити керівництву виконувати управляючі дії в ситуаціях, коли хід ПЗОЗ істотно відрізняється від запланованого
Завдання	Порівняти фактичні параметри (показники) ПЗОЗ з плановими Виявлення відхилення та визначення його причин Розробка заходів щодо подолання причин відхилення Узгодження та внесення необхідних змін у протікання ПЗОЗ Інформування зацікавлених сторін

Продовження табл. 1.9

1	2
Предмет контролю	Контроль інтеграції ПЗОЗ Контроль обсягу ПЗОЗ Контроль часу ПЗОЗ Контроль витрат на ПЗОЗ Контроль якості ПЗОЗ Контроль використання людських ресурсів ПЗОЗ Контроль комунікацій ПЗОЗ Контроль ризиків ПЗОЗ Контроль закупівлі
Елементи	Технічні, технологічні, організаційні, соціальні
Зв'язки	Прямі та зворотні
Принципи побудови	Точність, своєчасність, повнота інформації, забезпечення єдності інформації для всіх учасників ПЗОЗ
Властивості	Цілеспрямованість, цілісність, ієрархічність, адаптивність, стійкість, структурованість
Інструменти контролю	Канбан, діаграма Ганта, проведення статусів і нарад, контрольний облік всіх дій через корпоративну CRM систему, KPI, система звітування

Складено з врахуванням [50]

Мета та завдання СКВП.

Аналіз літературних джерел показав, що автори, в основному, в якості мети СКВП називають внесення змін у план (в разі необхідності). За нашою думкою, мета цієї системи – забезпечення виконання ПЗОЗ згідно з планом. У разі виявлення відхилення, необхідно не план коригувати, в шукати причини та розробляти заходи щодо їх подолання. Відповідно до мети, визначені завдання СКВП.

Предмет контролю виконання ПЗОЗ.

В якості предмету контролю обрані області управління ПЗОЗ, надані у PROJECT MONITORING AND CONTROL. Крім цього предмету, підприємство може обирати інші, в залежності від критичності того чи іншого ресурсу чи процесу.

Елементи системи виконання ПЗОЗ.

До технічних елементів відносяться засоби праці, наприклад, вимірювальні прилади, оргтехніка, які використовуються під час здійснення контролю. До технологічних елементів належить документація, яка описує технологічний процес: маршрутна карта, технологічний регламент, стандартизована операційна процедура тощо. Наприклад, алгоритми проведення контролю різних аспектів виконання ПЗОЗ, методи, методики, технології здійснення замірів показників, порівняння фактичних показників з плановими, інформування зацікавлених сторін про результати контролю, причини появи відхилень чи запропоновані коригувальні дії. Організаційні елементи, відповідно, документи з організації процесу контролю. Наприклад, організаційна структура ПЗОЗ з виділенням членів команди, відповідальних за проведення контролю, договори на постачання матеріалів, комунікаційні плани роботи зі стейкхолдерами та ін. До соціальних елементів відносяться соціальні внутрішні відношення серед членів команди ПЗОЗ, між членами команди ПЗОЗ та працівниками організації, зацікавленими особами тощо.

Зв'язки між елементами СКВП. Зв'язки можуть бути:

- горизонтальними та вертикальними: ієрархічність досліджуваної системи зумовлює наявність вертикального зв'язку, наприклад, менеджера та члена команди, який виконує контроль; горизонтальні зв'язки необхідні при комунікації членів команди, які виконують одні й ті ж функції;

- прямими та зворотними. Прямі зв'язки, зазвичай, йдуть від менеджера ПЗОЗ до членів команди. Зворотні зв'язки – це, свого роду, відгук члена команди на наказ, розпорядження менеджера ПЗОЗ. Деякі автори [5, 7, 10] кажуть, що зворотні зв'язки – сутність контролю виконання ПЗОЗ.

Принципи побудови СКВП:

- точність: система повинна забезпечувати точність результатів контролю виконання ПЗОЗ, технічні елементи, наприклад, вимірювальні прилади повинні проходити перевірку (якщо це потрібно), технологічні елементи, наприклад, методики здійснення контролю – обґрунтовані, інформація – достовірна, соціальні елементи, наприклад, команда ПЗОЗ, повинна мати відповідну кваліфікацію і т. п.;
- своєчасність: контроль повинен проходити своєчасно, згідно розроблених графіків реалізації ПЗОЗ;
- повнота інформації: система повинна гарантувати, що рішення щодо результатів контролю приймається на основі повної інформації;
- забезпечення єдності інформації для всіх учасників ПЗОЗ: інформаційна база планування та контролю повинна бути однаковою, доступною для всіх членів команди та зацікавлених сторін.

Властивості СКВП:

- цілеспрямованість – спрямованість функціонування системи, всіх її елементів на досягнення встановлених цілей. Властивість проявляється у побудові дерева цілей за різними ознаками. Наприклад, за предметом контролю: мета контролю інтеграції ПЗОЗ, мета контролю обсягу ПЗОЗ, мета контролю часу ПЗОЗ та т. п.;
- ієрархічність – наявність декілька рівнів в СКВП. Наприклад, на менеджері ПЗОЗ лежить такий обов'язок, як відповідальність за точність контролю, для чого він повинен забезпечити члена команди відповідною методикою, який відповідає за правильне її застосування. Властивість ієрархічності проявляється при структуризації системи;
- структурованість – всі елементи системи знаходяться у чіткій підпорядкованості та між ними встановлені зв'язки: прямі та зворотні. Наприклад, структура процесу контролю виконання ПЗОЗ повинна бути наступною: порівняння фактичних показників з плановими, виявлення відхилення та, у випадку його наявності, визначення причин їх появи;

- жорсткість – зміна параметрів одного з елементів тягне за собою зміну параметрів всієї системи. Наприклад, зміна технології проведення контролю (технологічної підсистеми) може тягнути за собою підвищення кваліфікації члена команди (соціальної підсистеми) та зміну засобів праці (технічної підсистеми);

- адаптивність – система є відкрита: вона може розвиватися та трансформуватися під впливом науково-технічного прогресу, вимог зацікавлених сторін, появи нових інструментів контролю.

Інструменти контролю виконання ПЗОЗ.

Характеристика найбільш застосованих інструментів СКВП наведені у табл. 1.10.

Таблиця 1.10

Характеристика інструментів контролю виконання ПЗОЗ

Інструмент	Характеристика
1	2
Канбан	Канбан – візуальний інструмент контролю реалізації задач проєкту – це можливість перетягувати задачі від одного етапу до іншого. Візуально Канбан виглядає як окремі колонки (раніше це були кольорові стікери на фізичній дошці)
Діаграма Ганта	Діаграма Ганта – візуальний інструмент контролю реалізації задач проєкту, дорожня карта проєкту, на якій відслідковуються зв'язки між задачами, критичні точки, дати початку і завершення роботи над задачею
Календар	Відображення задач з вказанням при створенні крайніх термінів виконання слугує для аналізу фактичних термінів виконання

Продовження табл. 1.10

1	2
Проведення статусів і нарад	Раз на тиждень члени проєктної команди здають свої суб'єктивні звіти, надалі проговорюючи все зафіксоване в усній формі, тобто збирається повна інформація по конкретному проєкту
Контрольний облік всіх дій через корпоративну CRM систему	Можливість зібрати повну картину по конкретному проєкту і його діяльності, досліджуючи лише ту інформацію, яка важлива в даний момент (наприклад, кількість дзвінків менеджера протягом тижня такому-то клієнту)
KPI	Інструмент для вимірювання загальної довготермінової ефективності компанії. KPI допомагає визначити стратегічні, фінансові та операційні досягнення порівняно з результатами інших підприємств у тому ж секторі
Система звітування	Ефективний метод контролю, що містить детальний план, у якому вказано, що потрібно зробити, хто відповідатиме за кожне завдання

Складено на основі [21, 22, 45]

Висновки до розділу 1

Досліджено поняття «контроль» та виявлено, що науковці під контролем розуміють, і процес, і діяльність, і управлінську функцію, і зворотний зв'язок, а також поєднують його з іншими функціями. Про різноманіття визначень «контроль» можна сказати теж саме. Низка вчених поєднують категорії «моніторинг» та «контроль».

Запропоновано структуру контролю виконання ПЗОЗ, яка складається з наступних операцій: планування контрольних показників, вимірювання

фактичних рівнів показників, порівняння планового та фактичного рівнів показників, аналіз відхилень та виявлення причин їх появи, розробка заходів щодо мінімізації відхилень.

Проведений контент-аналіз, який показав, що науковці надають різні визначення системи, але всі вони зводяться до поняття системи, як структури елементів. Згідно з дослідженнями науковців, системі притаманна низка ознак, таких як: визначені принципи побудови; наявність складових та різних видів зв'язку між ними, що утворює певні структури; наявність властивостей; сформульовані вимоги та ін.

Запропонована низка ознак СКВП, яка складається з наступних елементів: мета, завдання, предмет, елементи, зв'язки, принципи побудови, властивості та інструменти контролю та наданий опис СКВП.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОГО НЕПРИБУТКОВОГО ПІДПРИЄМСТВА СУМСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ «ОБЛАСНА ДИТЯЧА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ»

2.1 Характеристика КНП СОР «ОДКЛ»

Комунальне неприбуткове підприємство Сумської обласної ради «Обласна дитяча клінічна лікарня» знаходиться у м. Суми, створена у 1988 р. як багатoproфільний лікувальний заклад. Статус клінічної обласна дитяча лікарня набула у 1992 р. На базі закладу працює 2 кафедри медичного інституту Сумського державного університету. З 01.06.2019 р. комунальна установа Сумська обласна дитяча клінічна лікарня рішенням сесії Сумської обласної ради сьомого скликання від 19.10.2018 р. реорганізована шляхом перетворення в комунальне некомерційне підприємство Сумської обласної ради «Обласна дитяча клінічна лікарня» (КНП СОР «ОДКЛ»). Лікарня сертифікована на звання «Лікарня, доброзичлива до дитини».

У відділенні медична допомога надається за 36 лікарськими спеціальностями: алергологія, анестезіологія, фізіотерапія, гастроентерологія, дерматовенерологія, ендокринологія, ендоскопія, офтальмологія, кардіоревматологія, рентгенологія, хірургія, підліткова терапія, неврологія, нефрологія, ортопедія і травматологія, урологія, функціональна діагностика, отоларингологія, клінічна лабораторна діагностика, бактеріологія, ультразвукова діагностика, лікувальна фізкультура, імунологія, стоматологія, хірургічна стоматологія, ортодонтія, неонатологія, педіатрія, клінічна біохімія, сурдологія, гематологія, дієтологія, епідеміологія, нейрохірургія, гінекологія, інфекційні хвороби.

Стратегічні орієнтири лікарні наведені на рис. 2.1.



Рис. 2.1 Стратегічні орієнтири КНП СОР «ОДКЛ»

На рис. 2.2 наведена організаційна структура управління клінікою. Згідно з законодавством, КНП є власністю громади, у даному випадку – Сумської, а управляючим органом – Сумська міська рада, виконавчий комітет міської ради та Управління здоров'я Сумської ради. Організаційна структура управління є лінійно-функціональною: управління розділено за трьома функціями: адміністративною, медичною та господарського забезпечення.

У складі закладу є поліклініка, стаціонар та діагностичне відділення. Лікарі у поліклініці приймають пацієнтів за направленням сімейного лікаря, а на стаціонар потрапляють як за направленням власної поліклініки, так і за направленнями з інших закладів охорони здоров'я та від сімейних лікарів. В умовах «гроші йдуть за пацієнтом», лікарня намагається підвищувати свою конкурентоспроможність задля залучення клієнтів.

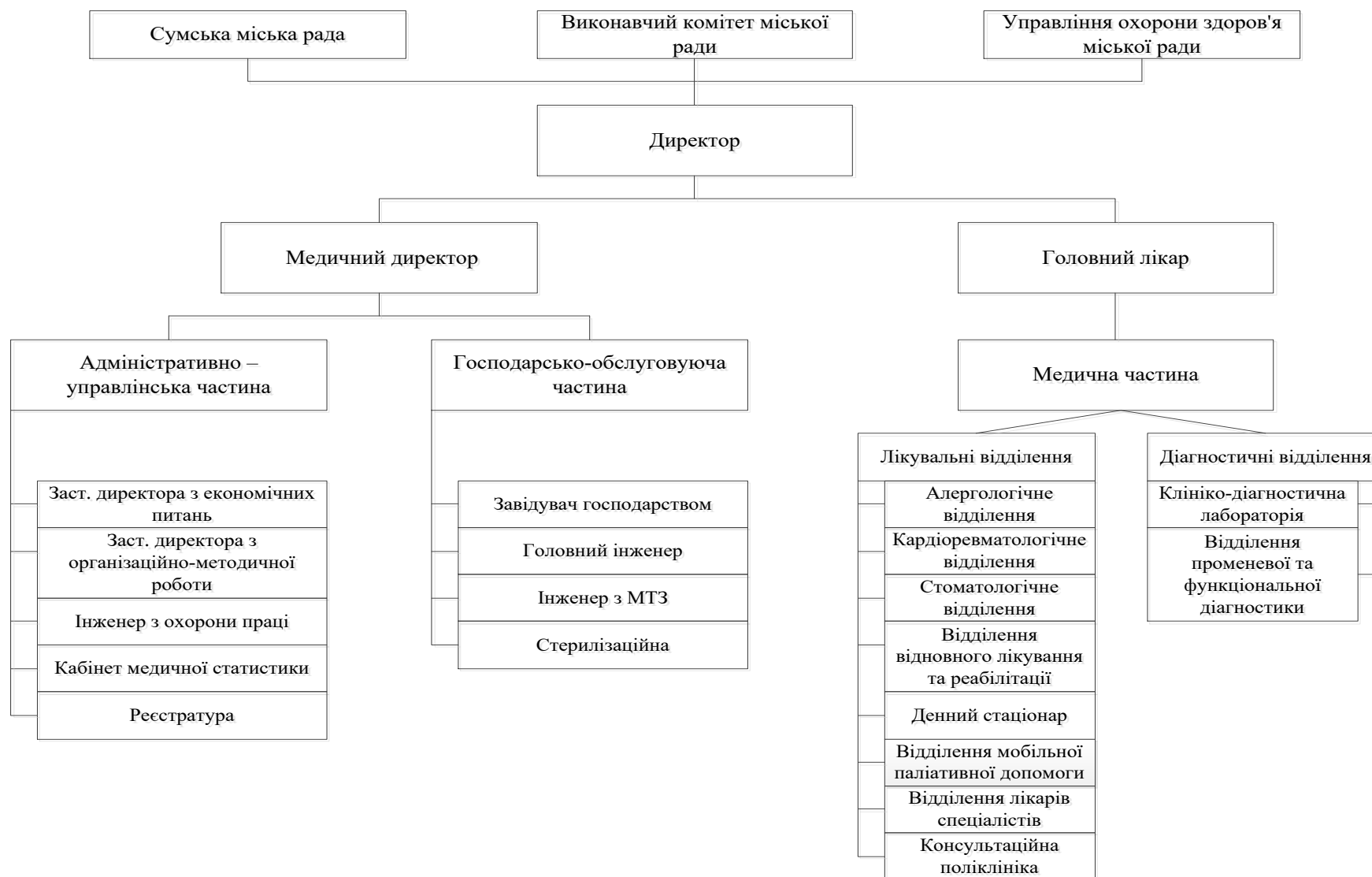


Рис. 2.2 Організаційна структура управління КНП СОР «ОДКЛ»

Основний дохід лікарня отримує за програмою медичних гарантій (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Доходи КНП СОР «ОДКЛ» від основної діяльності у 2023 р.

Джерело надходження	Сума, тис. грн	Структура, %
Надходження за програмою медичних гарантій	103453	74
Платні медичні послуги	17899	13
Надходження з державного бюджету в рамках медичної субвенції	11506	9
Надходження з місцевого бюджету	2557	2
Дохід від благодійних внесків	3835	2
Всього	139251	100

Графічне зображення структури надходжень наведені на рис. 2.3.



Рис. 2.3 Структура надходжень КНП СОР «ОДКЛ»

Отже, крім надходжень за програмою медичних гарантій, лікарня отримує доходи від надання платних медичних послуг, надходжень з державного бюджету в рамках медичної субвенції, надходжень з місцевого бюджету, благодійних внесків.

Фінансові результати діяльності КНП СОР «ОДКЛ» за період аналізу наведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Фінансові результати діяльності КНП СОР «ОДКЛ» за 2021-2023

пр., тис. грн

Показник	2021 рю	2022 р.	2023 р.
Чистий дохід від реалізації послуг	105274	131505	139251,0
Інші операційні доходи	72096	63749	89524,0
Витрати на здійснення основної діяльності, в т. ч.	164473	164010	200650
- матеріальні витрати	41880	24914	45808
в т. ч. енергетичні ресурси	7413	12056	21783
- витрати на оплату праці	68672	83097	93201
- відрахування на соціальні заходи	15082	17972	20080
- амортизація	29167	23087	24720
- інші операційні витрати	9672	14940	16840
Сукупний дохід (профіцит)	12897	31244	28128

Графічне зображення динаміки надходжень та витрат наведено на рис. 2.4.

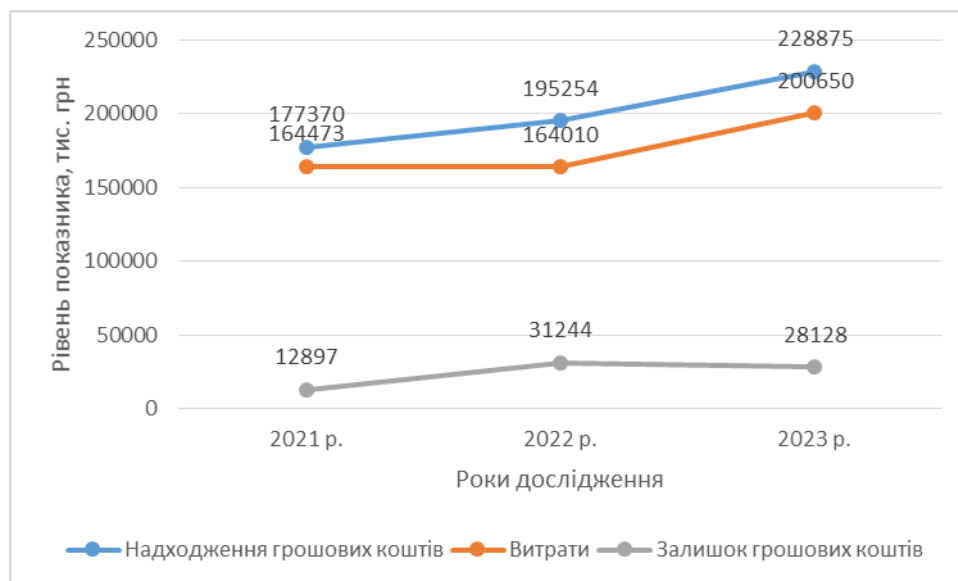


Рис. 2.4 Графічне зображення динаміки надходжень, витрат та залишків грошових коштів КНП СОР «ОДКЛ» за роки дослідження

Таким чином, за три роки обсяг надходжень збільшився на 29% ($\frac{228875}{177370} \times 100\%$), витрати зросли на 22% ($\frac{200650}{164473} \times 100\%$). У зв'язку з цим збільшилися залишки грошових коштів у 2,2 рази. Але, слід зауважити, що у 2023 р. вони знизилися в абсолютному вираженні у порівнянні з 2022 р. на 3166 тис. грн.

Як слідує з табл. 2.2, найбільші зміни рівнів витрат спостерігаються за економічним елементом «матеріальні витрати», безпосередньо, за складовою «енергетичні ресурси» (рис. 2.5).

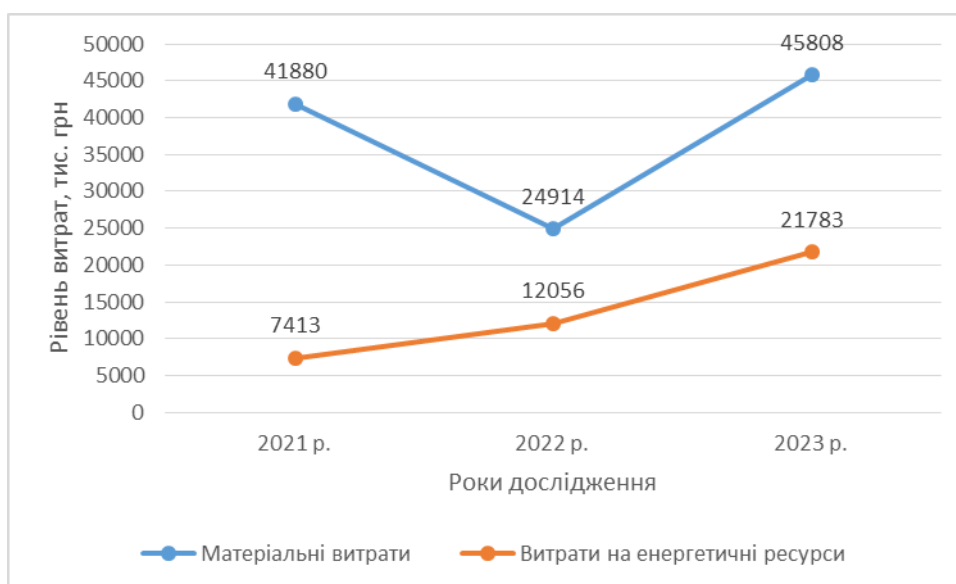


Рис. 2.5 Графічне зображення динаміки матеріальних витрат та витрат на енергетичні ресурси КНП СОР «ОДКЛ» за роки дослідження

Як слідує з рис. 2.5, при тому, що матеріальні витрати і збільшуються, і зменшуються за аналізований період, витрати на енергоресурси стрімко зростають. Це пов'язано зі зростанням цін на них. Цей фактор є одним із основних у зниженні залишків грошових коштів на кінець 2023 р.

В лікарні питанням енергоефективності приділяється багато уваги. В основному, будівлі клініки були побудовані у 80-ті роки 20 століття, і за останні 40 років не модернізувалися. Це є однією з причин високих витрат енергетичних ресурсів. На рис. 2.6 наведені данні щодо питомого споживання

енергії у закладах охорони здоров'я, у яких термін фактичної експлуатації будівель складає 35-40 років.



Рис. 2.6. Питоме споживання енергії закладами охорони здоров'я з терміном фактичної експлуатації будівель 35-40 років у 2021 р.

Як слідує з рис. 2.6, питоме споживання енергії корпусом консультативної поліклініки КНП СОР «ОДКЛ» складає 98,4 кВт×год/м³. Це один з найвищих показників серед досліджуваних закладів.

Всі корпуси лікарні за шкалою енергетичної ефективності мають клас D – середній рівень ефективності.

КНП СОР «Обласна дитяча клінічна лікарня» для надання медичної допомоги використовує: холодну воду, електроенергію та теплову енергію (на опалення та підігрів води). У досліджуваний період у лікарні проводилися роботи з підвищення ефективності використання енергетичних ресурсів. У табл. 2.3-2.5 наведені результати цієї роботи.

У табл. 2.3 наведене виконання ПЗОЗ зі зниження споживання холодної води.

Таблиця 2.3

Виконання ПЗОЗ зі зниження споживання холодної води

Етап	Виконання
Проведення роз'яснювальної роботи з персоналом щодо раціонального використання води	Постійно
Встановлення аераторів в змішувачах	2021 р.
Встановлення змішувачів	2022 р.
Заміна стояків водопостачання	2023 р.
Заміна сантехнічної арматури та фаянсу	2023 р.
Заміна сантехнічної арматури та обладнання на сучасне та модернізоване	2023 р.
Перекривання холодної та гарячої води в нічні години в корпусах поліклініки та харчоблоку	Постійно

В результаті реалізації наведених етапів ПЗОЗ споживання холодної води за 2021-2023 рр. знизилося (рис. 2.7).

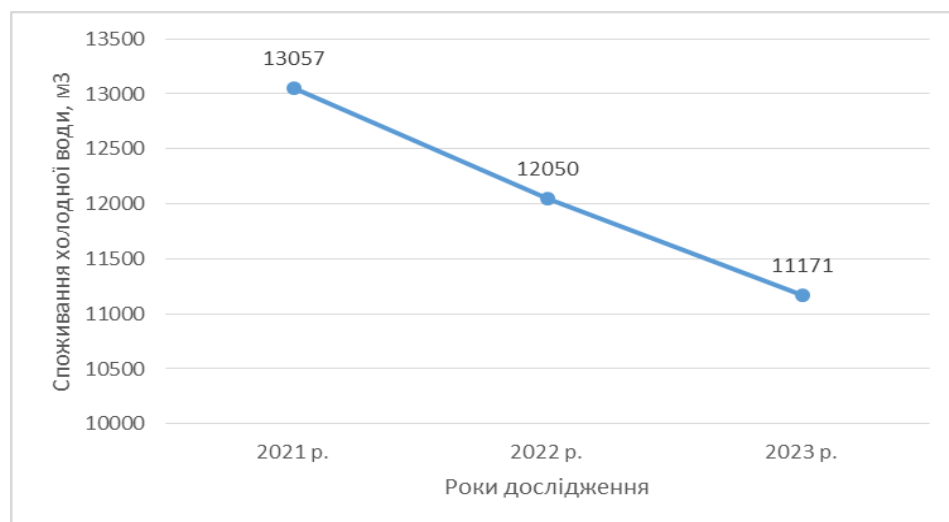


Рис. 2.7. Споживання холодної води КНП СОР «ОДКЛ» у 2021-2023 рр.

У табл. 2.4 наведене виконання ПЗОЗ зі зниження споживання електроенергії.

Таблиця 2.4

Виконання ПЗОЗ зі зниження споживання електроенергії

Етап	Виконання
Заміна ламп розжарювання на LED-лампи та LED-світильники - 134 шт.	2021-2023 рр.
Перехід на сучасне енергозберігаюче холодильне обладнання	2022-2023 рр.
Закупівля обладнання, яке відповідає вимогам енергоефективності класу A+, A++ з погодженням відділу енергетичного менеджменту Сумської міської ради	2023 р.
Під час проведення поточних ремонтів та реконструкцій здійснюється заміна електричних мереж та електричної арматури на сучасні	2021-2023 рр.

В результаті реалізації наведених етапів ПЗОЗ споживання електроенергії за 2021-2023 рр. знизилося (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Споживання електроенергії КНП СОР «ОДКЛ» у 2021-2023 рр.

Найбільші витрати лікарня несе на забезпечення діяльності тепловою енергією. У табл. 2.5 наведене виконання ПЗОЗ зі зниження споживання теплової енергії.

Таблиця 2.5

Виконання ПЗОЗ зі зниження споживання теплової енергії

Етап	Виконання
Утеплення віконних рам гаражів та дезкамери	2021 р.
Скління віконних рам гаражів, дезкамери, технічних поверхів поліклініки та лікувального корпусу	2021 р.
Заміна системи опалення в трьох структурних підрозділах	2021 р.
Встановлення дверного блоку в харчоблоці	2021 р.
Заміна вікна в поліклініці (2 шт.), в головному лікувальному корпусі (21 шт.)	2022 р.
Проведення теплоізоляції тепломереж та стояків	2022 р.

Споживання теплової енергії за 2021-2023 рр. наведено на рис. 2.9.

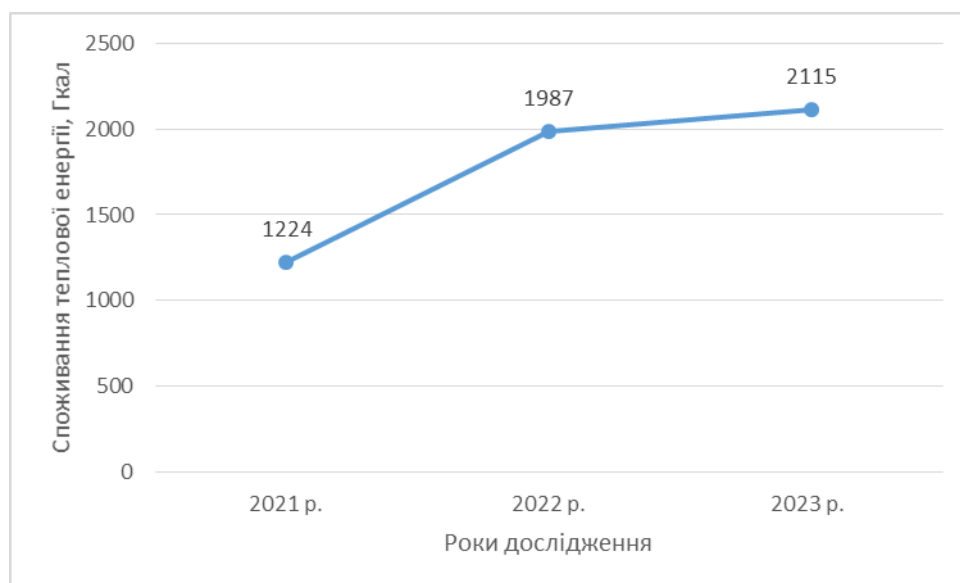


Рис. 2.9 Споживання теплової енергії за 2021-2023 рр. КНП СОР «ОДКЛ»

Слід зазначити, що реалізація етапів ПЗОЗ зі зниження споживання теплової енергії вагомих результатів не дала.

З метою визначення сильних та слабких сторін діяльності лікарні, а також виявлення загроз та можливостей, проведений SWOT-аналіз (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз КНП СОР «ОДКЛ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висококваліфікований колектив Налагоджені процеси надання медичної допомоги Багатопрофільність закладу	Слабка матеріально-технічна база Неналежний рівень комп'ютеризації та комп'ютерної грамотності Застарілі споруди лікарні Низький рівень енергоефективності
Можливості	Загрози
Підвищення мотивації/навчання Формування позитивного іміджу/пацієнт орієнтованість Впровадження перспективних напрямків	Високі витрати на забезпечення енергоресурсами Потреба в модернізації інфраструктури, впровадженні нових медичних технологій

2.2 Аналіз проєктної діяльності КНП СОР «ОДКЛ»

Протягом досліджуваного періоду діяльність з реалізації ПЗОЗ відбувалася у двох напрямках (табл. 2.7).

Означена діяльність здійснювалася за рахунок залишків грошових коштів лікарні, грантів, фінансування Сумської обласної ради та благодійників.

Зазвичай, команда ПЗОЗ не формується. Учасники реалізації ПЗОЗ визначаються в залежності від його предмету. ПЗОЗ, спрямованими на впровадження нових медичних технологій, опікується головний лікар, медичний лікар та лікарі відповідних відділень. Якщо ПЗОЗ стосується модернізації інфраструктури лікарні, ним опікується головний інженер, відділ експлуатації будівель.

Як було показано у п. 2.1, ПЗОЗ щодо зниження споживання теплової енергії не виправдав сподівання – її обсяг не тільки не знизився, але й

підвищився. Тому лікарня прийняла участь у конкурсі регіональних партнерів ПЗОЗ «Партнерство з модернізації: енергоефективність у лікарнях». За результатами конкурсу вона потрапила у ПЗОЗ. Характеристика ПЗОЗ наведена у табл. 2.8.

Таблиця 2.7

Зміст діяльності з виконання ПЗОЗ у 2021-2023 рр.

ПЗОЗ	Виконання
Впровадження нових медичних технологій	
Оснащення кабінету УЗД апаратами експертного класу	2021-2022 р.
Організація роботи кабінету фібробронхоскопій	2022 р.
Проведення мережі Інтернет до кожного робочого місця лікаря консультативної поліклініки та їх оснащення комп'ютерами	2021-2023 рр.
Придбання 2 проекторів знаків для вдосконалення роботи лікарів-офтальмологів	2023 р.
Модернізація інфраструктури лікарні	
ПЗОЗ зі зниження споживання холодної води	2021-2023 рр.
ПЗОЗ зі зниження споживання електроенергії	2021-2023 рр.
ПЗОЗ зі зниження споживання теплової енергії	2021-2023 рр.
Проведення капітального ремонту центрального холу першого поверху консультативної поліклініки	2022 р.
Заміна на нові меблі у реєстратурі, зоні очікування та роздягальні	2023 р.

Таблиця 2.8

Характеристика ПЗОЗ «Партнерство з модернізації: енергоефективність у лікарнях»

Ознаки ПЗОЗ	Характеристика
1	2
Назва ПЗОЗ	Партнерство з модернізації: енергоефективність у лікарнях
Джерело фінансування	Федеральне міністерство економічного розвитку та співробітництва Німеччини
Партнер	Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України
Виконавець	Німецьке товариство з міжнародного співробітництва

Продовження табл. 2.8

1	2
Інші зацікавлені особи	Міністерство охорони здоров'я, інші державні установи національного та регіонального рівнів, громадські організації тощо
Бюджет	1 млн. євро (42 млн. грн)
Тривалість ПЗОЗ	2022-2023 рр.

КНП СОР «ОДКЛ» – одне із учасників міжнародного ПЗОЗ. На основі нього лікарнею був сформований іменний ПЗОЗ: «Проект з підвищення енергоефективності будівель КНП СОР «ОДКЛ». Концепція ПЗОЗ наведена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Концепція ПЗОЗ підвищення енергоефективності будівель

1. Причина ініціалізації ПЗОЗ Причиною ініціалізації ПЗОЗ є невисокий рівень енергоефективності будівель лікарні, що призводить до високих витрат на енергетичні ресурси.
2. Сутність запропонованої ідеї та спосіб її використання для розв'язання конкретної проблеми організації Розробка та впровадження технічних рішень з метою зниження енергоспоживання. Навчання персоналу лікарні технологіям енергозбереження
3. Мета ПЗОЗ Метою ПЗОЗ є виконання комплексу робіт з термомодернізації будівель лікарні
4. Очікувані вигоди ПЗОЗ. За результатами впровадження ПЗОЗ: - знизиться собівартість надання медичних послуг за рахунок зниження споживання енергетичних ресурсів приблизно на 25% (за рахунок утеплення стін – 14%, теплоізоляції труб – 11%), що призведе до збільшення залишків грошових коштів лікарні; - знизяться обсяги викидів CO ² , що відповідає вимогам ЄС, спрямованим на скорочення парникових газів
5. Обмеження ПЗОЗ Бюджет – 189,0 тис. євро Початок ПЗОЗ – січень 2023 р. Термін реалізації ПЗОЗ – 2 роки (2023-2024рр.)

Початок ПЗОЗ був перенесений з березня 2022 р. на січень 2023 р. Склад команди ПЗОЗ наведений у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Склад команди ПЗОЗ

Член команди	Компанія, посадовець
Ініціатор	Німецьке товариство з міжнародного співробітництва Сумська міська рада
Інвестор	Федеральне міністерство економічного розвитку та співробітництва Німеччини
Менеджери ПЗОЗ	Німецьке товариство з міжнародного співробітництва Директор КНП СОР «ОДКЛ»
Члени команди ПЗОЗ	Медичний директор Головний інженер лікарні Представники служби експлуатації лікарні
Підрядчик	ТОВ БФ «Елітбуд» м. Суми

ПЗОЗ складається з трьох етапів: підготовчого, виконання та завершення. Перелік робіт підготовчого етапу та відповідальні за їх реалізацію наведені у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Перелік робіт підготовчого етапу та відповідальні за їх реалізацію

Перелік робіт	Відповідальні
Проведення енергетичного аудиту будівель лікарні	Німецьке товариство з міжнародного співробітництва
Визначення критичних будівель – об'єктів модернізації	
Планування робіт згідно з технологіями модернізації та встановлення термінів їх реалізації	
Розробка кошторисної документації	
Проведення тендеру: - на виконання робіт з модернізації	Сумська міська рада
Заклучення договору з фірмою-підрядчиком на виконання відповідних робіт	КНП СОР «ОДКЛ»
Пошук та заключення договорів з постачальниками будівельних матеріалів	

Запланований термін реалізації підготовчого етапу – 3 місяці, обсяг фінансування – 966,0 тис. грн.

Під час етапу «Виконання», реалізується перелік запланованих робіт та контроль виконання ПЗОЗ. Одним із основних методів контролю виконання ПЗОЗ фахівці називають «план-фактне відхилення». Контроль, зазвичай, проводять по закінченні кварталу, коли формується бухгалтерська та статистична звітність. У табл. 2.12 наведені результати використання цього методу.

Таблиця 2.12

**«План-фактне відхилення» виконання ПЗОЗ станом на 1 жовтня
2023 р.**

Зміст робіт	План	Факт	Відхилення
1	2	3	4
Демонтаж старих віконних та дверних блоків та віконних зливів	59,0	61,0	2,0
Заміна частини віконних блоків із ремонтом внутрішніх укосів	512,0	280,5	-231,5
Заміна частини дверних блоків із ремонтом внутрішніх укосів	171,6	170,0	-1,6
Заміна віконних зливів всіх вікон будівлі, утеплення зовнішніх укосів вікон та дверей	236,0	150,8	-85,2
Підготовка території до проведення робіт	23,0	25,6	2,6
Утеплення зовнішніх стін мінераловатними плитами товщиною 150 мм	1536,0	1308,3	-227,7
Підготовка приміщень до проведення робіт	19,0	19,0	-
Утеплення перекриття підвалу плитами мінераловати товщиною 100 мм	-	115,0	115,0
Утеплення горищного перекриття плитами мінераловати товщиною 150 мм	521,0	536,2	15,2
Демонтаж старих трубопроводів	-	-	-

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4
Заміна трубопроводів на попередньо ізольовані, утеплення розподільчих трубопроводів опалення	-	-	-
Утеплення фундаменту та цоколю будівлі з улаштуванням нової відмостки навколо будівлі	-	-	-
Встановлення системи погодного регулювання тепла, модулю підготовки гарячої води	-	200,7	200,7
Встановлення лічильника обліку теплової енергії для модернізованого корпусу та виконання відновлювальних заходів	-	-	-
Всього	3077,6	2867,1	-210,5

Як показали результати традиційного методу порівняння планових рівнів показників з фактичними, станом на 1 жовтня 2023 р. спостерігалася економія бюджету ПЗОЗ на 210,5 тис. грн. Це пов'язано з тим, що за такими роботами, як: заміна частини віконних блоків із ремонтом внутрішніх укосів, заміна віконних зливів всіх вікон будівлі, утеплення зовнішніх укосів вікон та дверей та утеплення зовнішніх стін мінераловатними плитами товщиною 150 мм не були виконані заплановані обсяги робіт.

Методикою, яка б враховувала вплив і вартості, і розкладу ПЗОЗ є інтегральна методика контролю. У табл. 2.13 розраховані відповідні показники.

До показників інтегральної методики контролю виконання ПЗОЗ належать: коефіцієнт засвоєння витрат, відхилення по витратах, індекс виконання графіку, зміна тривалості ПЗОЗ.

Коефіцієнт засвоєння витрат ($K_{зв}$) розраховується за формулою:

$$K_{зв} = \frac{O_з}{B_{\phi}}, \quad (2.1)$$

Таблиця 2.13

Показники аналізу виконання ПЗОЗ на 1 жовтня 2023 р.

Зміст робіт	Бюджет, тис. грн	Виконання робіт, %		Планові витрати, тис. грн	Засвоєн ий обсяг, тис. грн	Фактич ні витрати, тис. грн	Відхиле ння по витрата х, тис. грн	Відхиле ння за розклад ом, тис. грн
		План	Факт					
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Роботи 2023 р.								
Демонтаж старих віконних та дверних блоків та віконних зливів	118,0	100	69	118,0	81,4	80,6	-0,8	37,4
Заміна частини віконних блоків із ремонтом внутрішніх укосів	512,0	100	70	512,0	358,4	342,8	-15,6	153,6
Заміна частини дверних блоків із ремонтом внутрішніх укосів	390,0	44	44	171,6	171,6	170,0	-1,6	-
Заміна віконних зливів всіх вікон будівлі, утеплення зовнішніх укосів вікон та дверей	236,0	100	62	236,0	146,3	150,8	4,5	89,7
Підготовка території до проведення робіт	23,0	100	94	23,0	21,6	25,6	4,0	1,4
Утеплення зовнішніх стін мінераловатними плитами товщиною 150 мм	1920,0	80	60	1536,0	1152,0	1308,3	156,3	384,0
Роботи 2024 р.								
Підготовка приміщень до проведення робіт	19,0	-	18	-	3,4	3,5	0,1	-3,4

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Утеплення перекриття підвалу плитами мінераловати товщиною 100 мм	956,0	-	10	-	95,6	115,0	19,4	-95,6
Утеплення горищного перекриття плитами мінераловати товщиною 150 мм	1002,0	-	67	-	671,3	536,2	-135,1	-671,3
Демонтаж старих трубопроводів	217,0	-	-	-	-	-	-	-
Заміна трубопроводів на попередньо ізольовані, утеплення розподільчих трубопроводів опалення	2406,0	-	-	-	-	-	-	-
Утеплення фундаменту та цоколю будівлі з улаштуванням нової відмостки навколо будівлі	2264,0	-	-	-	-	-	-	-
Встановлення системи погодного регулювання тепла, модулю підготовки гарячої води	948,0	-	22	-	208,6	200,7	-7,9	-208,6
Встановлення лічильника обліку теплової енергії для модернізованого корпусу та виконання відновлювальних заходів	105,0	-	-	-	-	-	-	-
Всього				2573,6	2909,8	2933,5	23,3	-312,8

де O_3 – засвоєний обсяг проєкту на дату контролю, тис. грн;

V_ϕ – планові витрати на дату контролю, тис. грн.

Станом на 1 жовтня 2023 р. $K_{зв} = \frac{2909,8}{2933,5} = 0,99$. $K_{зв} < 1$. Це свідчить про те, що на 1 жовтня на 1 грн коштів витрачалося на 2 копійки більше.

Відхилення по витратах (ΔB) розраховується за формулою:

$$\Delta B = V_\phi - O_3. \quad (2.2)$$

$\Delta B = 2867,1 - 2816,4 = 50,7$ тис. грн, тобто на 1 жовтня спостерігалася перевитрати бюджету.

Індекс виконання розкладу (I_{pz}) розраховується за формулою:

$$I_{pz} = \frac{O_3}{V_{пл}}, \quad (2.3)$$

де $V_{пл}$ планові витрати на дату контролю, тис. грн.

Станом на 1 жовтня 2023 р. $I_{pz} = \frac{2909,8}{2573,6} = 1,13$. $I_{pz} > 1$, тобто за розкладом спостерігається випередження виконання проєкту.

По-елементний аналіз показав, що найбільш критичними роботами щодо розкладу ПЗОЗ є:

- заміна частини віконних блоків із ремонтом внутрішніх укосів,
- заміна віконних зливів всіх вікон будівлі, утеплення зовнішніх укосів вікон та дверей,
- підготовка території до проведення робіт
- утеплення зовнішніх стін мінераловатними плитами товщиною 150 мм.

Ці роботи повинні виконуватися послідовно. Збільшення тривалості першої роботи: заміна частини віконних блоків із ремонтом внутрішніх укосів,

призвело до того, що всі наступні роботи не могли починатися. І ця тенденція продовжувалася до кінця року (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Виконання розкладу досліджуваних робіт

Зміст робіт	Дата заверше ння за планом	Виконання ПЗОЗ на 1 жовтня 2023 р., %		Виконання ПЗОЗ на 1 січня 2024 р., %	
		План	Факт	План	Факт
Демонтаж старих віконних та дверних блоків та віконних зливів	15 травня	100	69	100	70
Заміна частини віконних блоків із ремонтом внутрішніх укосів	10 липня	100	70	100	76
Заміна віконних зливів всіх вікон будівлі, утеплення зовнішніх укосів вікон та дверей	01 вересня	100	62	100	76
Підготовка території до проведення робіт	03 серпня	100	94	100	100
Утеплення зовнішніх стін мінераловатними плитами товщиною 150 мм	20 жовтня	80	60	100	78

Таким чином, існуючі методи контролю виконання ПЗОЗ не завжди інформативні, бо здійснюється на основі бухгалтерського обліку – по закінченні звітного періоду.

Висновки до розділу 2

Комунальне неприбуткове підприємство Сумської обласної ради «Обласна дитяча клінічна лікарня» знаходиться у м. Суми, створена як багатопрофільний лікувальний заклад. До її складу входять: поліклінічне відділення та стаціонар.

Дохід лікарня отримує від НСЗУ – надходження за програмою медичних гарантій, від надання платних медичних послуг, надходжень з державного бюджету в рамках медичної субвенції, надходжень з місцевого бюджету, благодійних внесків.

За три роки обсяг надходжень збільшився на 29%, витрати зросли на 22%. У зв'язку з цим, збільшилися залишки грошових коштів у 2,2 рази. Але, слід зауважити, що у 2023 р. вони знизилися у абсолютному вираженні у порівнянні з 2022 р. на 3166 тис. грн. Найбільші зміни рівнів витрат спостерігаються за економічним елементом «матеріальні витрати», безпосередньо за складовою «енергетичні ресурси». За цей період матеріальні витрати і збільшуються, і зменшуються, витрати на енергоресурси стрімко зростають. Це пов'язано зі зростанням цін на них. Цей фактор є одним із основних у зниженні залишків грошових коштів на кінець 2023 р.

У лікарні питанням енергоефективності приділяється багато уваги. В основному, будівлі клініки були побудовані у 80-ті роки 20 століття, і за останні 40 років не модернізувалися. Тому лікарнею з Німецьким товариством з міжнародного співробітництва був започаткований «Проект з підвищення енергоефективності будівель КНП СОР «ОДКЛ».

Контроль виконання ПЗОЗ показав його фактичне відставання від плану. Причиною тому є контроль виконання традиційними методами, а саме – за результатами бухгалтерського обліку – 4 рази на рік.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ВИКОНАННЯ ПРОЄКТУ У КОМУНАЛЬНОМУ НЕПРИБУТКОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ СУМСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ «ОБЛАСНА ДИТЯЧА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ»

3.1 Розробка підходу до вдосконалення формування системи контролю виконання проєкту

Як показав аналіз, у лікарні контроль виконання ПЗОЗ здійснюється чотири рази на рік на основі квартального бухгалтерського обліку. Але такі методи контролю не завжди виокремлюють проблеми з виконанням ПЗОЗ. За нашою думкою, крім тих методів, які використовують у лікарні, необхідно застосовувати методи оперативного контролю.

Категорія «контроль» має декілька аспектів. З одного боку, згідно з положеннями адміністративної школи управління, це одна з функцій управлінського циклу. З іншого боку – це процес виявлення відповідності отриманих результатів діяльності (реалізації ПЗОЗ) з запланованими, яким треба управляти. Тобто, процес контролю можна представити наступним чином (рис. 3.1). Відповідальними за здійснення цього циклу є члени команди ПЗОЗ.

При здійсненні масштабних ПЗОЗ, в яких перелік робіт може досягати десятків, оперативне контролювання виконання кожної роботи може бути не ефективним з точки зору великої потреби у ресурсах, насамперед, персоналу. Тому доцільно обрати ключові роботи для ПЗОЗ.

До них пропонується віднести:

- роботи, які знаходяться на початку технологічного ланцюжку виконання ПЗОЗ;
- роботи, які мають будь-які обмеження: необхідність виконання роботи тільки в теплу (холодну) пору року; наявність часу вистигання та вистоювання

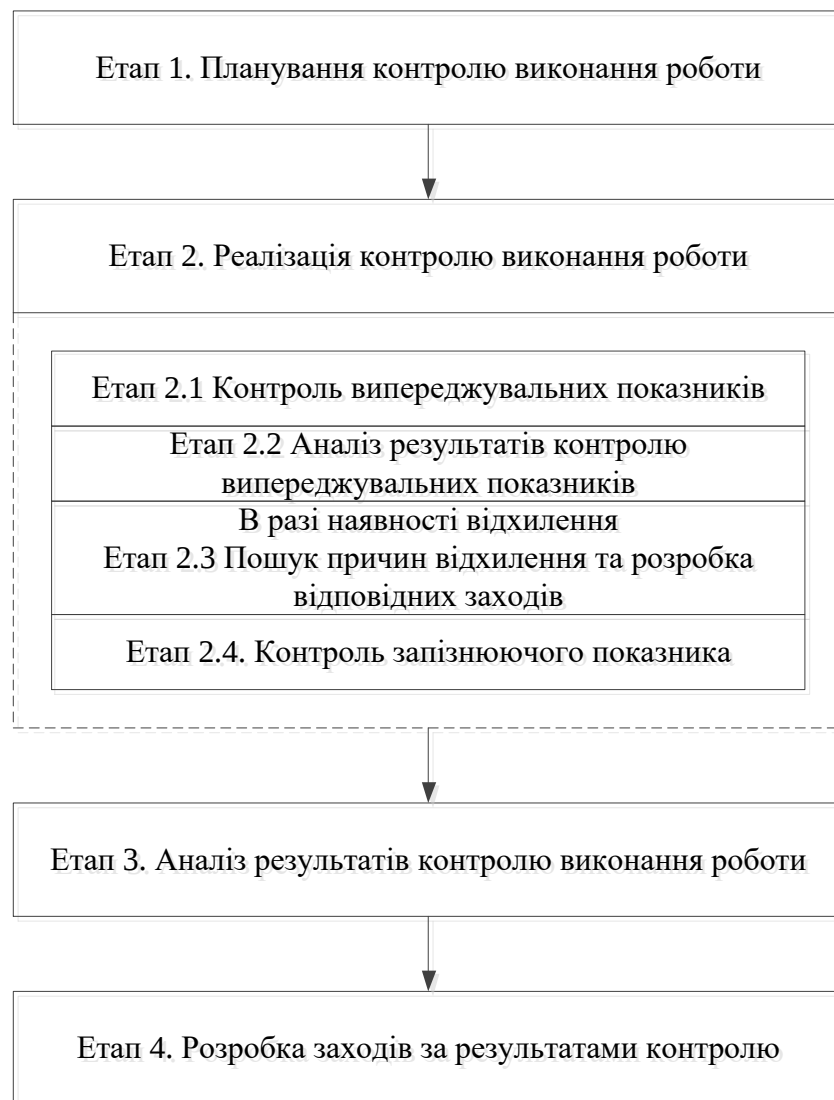


Рис. 3.1 Структура контролю виконання ПЗОЗ

Власна розробка

(бетонні роботи) чи сушки (малярні роботи); обмежений час виконання роботи (заміна вікон у діючій будівлі), тривалий термін поставки матеріалів чи устаткування;

- роботи, організація яких потребує зусиль багатьох фахівців: вирішення юридичних питань, замовлення матеріалів (якщо договір на поставку вже підписаний), доставка матеріалів, підготовка території, доставка та монтаж устаткування, встановлення огорож та ін.

За такими роботами треба встановлювати контроль для своєчасного запобігання проблем у виконанні всього ПЗОЗ. Для планування таких робіт пропонується застосовувати метод Канбан (рис. 3.2).

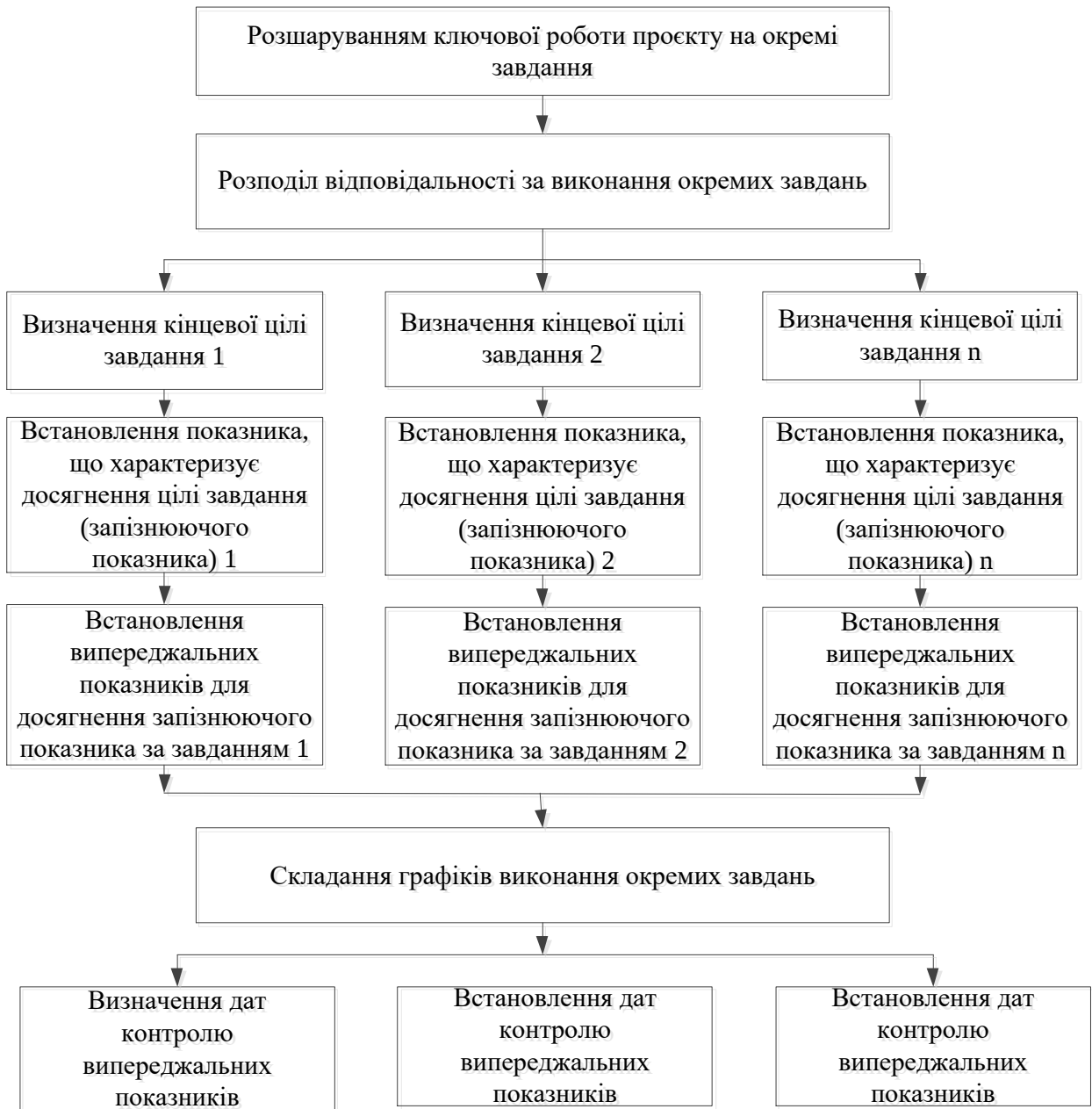


Рис. 3.2 Послідовність планування контролю виконання ключової роботи ПЗОЗ із використанням методу Канбан

Власна розробка

За допомогою методу Канбан на етапі планування вирішуються питання з визначення параметрів ПЗОЗ, які необхідно контролювати та часу (дати), коли необхідно контролювати виконання ПЗОЗ. Цей метод дозволяє розшарувати всі процеси на завдання.

Етап реалізації контролю виконання роботи проводиться згідно з графіком та по визначених показниках. Контроль випереджальних показників має на меті зниження ризику невиконання цілі завдання та роботи. Тому після контролю кожного випереджального показника, у випадку наявності відхилення необхідно знайти причину цього та розробити заходи щодо її нівелювання (рис. 3.3).



Рис. 3.3 Послідовність контролю виконання ключової роботи ПЗОЗ

Власна розробка

На етапах «Аналіз контролю виконання роботи» та «Розробка заходів за результатами контролю» необхідно знайти причину невиконання встановлених показників. З врахуванням запропонованого підходу до контролю, система контролю виконання ПЗОЗ буде мати наступний вигляд (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Опис системи контролю виконання ПЗОЗ з врахуванням
запропонованого підходу**

Ознака системи	Характеристика
1	2
Мета	Надання інформації, необхідної для розуміння ходу ПЗОЗ, для того, щоб дозволити керівництву виконувати управляючі дії в ситуаціях, коли хід ПЗОЗ істотно відрізняється від запланованого
Завдання	Розробка плану контролю виконання робіт, в тому числі випереджувальних та запізнюючих показників Порівняти фактичні параметри (показники) ПЗОЗ з плановими Виявлення відхилення та визначення його причин Розробка заходів щодо подолання причин відхилення Узгодження та внесення необхідних змін у протікання ПЗОЗ Інформування зацікавлених сторін
Предмет контролю	Контроль інтеграції робіт ПЗОЗ Контроль обсягу окремих робіт та ПЗОЗ в цілому Контроль часу окремих робіт та ПЗОЗ в цілому Контроль витрат на окремі роботи та ПЗОЗ в цілому Контроль якості окремих робіт та ПЗОЗ в цілому Контроль використання людських ресурсів ПЗОЗ Контроль комунікацій ПЗОЗ Контроль ризиків окремих робіт та ПЗОЗ в цілому Контроль закупівельної діяльності за ПЗОЗ

Продовження табл. 3.1

1	2
Елементи	Технічні, технологічні, організаційні, соціальні
Зв'язки	Прямі та зворотні
Принципи побудови	Точність, своєчасність, повнота інформації, забезпечення єдності інформації для всіх учасників ПЗОЗ, прозорість, співпраця, потік робіт
Властивості	Цілеспрямованість, цілісність, ієрархічність, емерджентність, адаптивність, стійкість, структурованість
Інструменти контролю	Канбан, діаграма Ганта, проведення статусів і нарад, контрольний облік всіх дій через корпоративну CRM систему, КРІ, система звітування

3.2 Реалізація запропонованого підходу в умовах КНП СОР «ОДКЛ»

Згідно з результатами дослідження, наведеними у п. 2.2, в рамках ПЗОЗ підвищення енергоефективності необхідно було реалізувати два блоки робіт:

- заміна вікон: демонтаж старих віконних та дверних блоків та віконних зливів, заміна частини віконних блоків із ремонтом внутрішніх укосів, заміна частини дверних блоків із ремонтом внутрішніх укосів, заміна віконних зливів всіх вікон будівлі, утеплення зовнішніх укосів вікон та дверей
- утеплення стін: підготовка території до проведення робіт, утеплення зовнішніх стін мінераловатними плитами товщиною 150 мм.

Слід зауважити, що утеплення стін можна робити тільки після виконання робіт із заміни вікон і віконних зливів та утеплення зовнішніх укосів (рис. 3.4).

Першою роботою є демонтаж старих віконних та дверних блоків та віконних зливів. Ця робота виконувалася поступово, в залежності від кількості замінених старих віконних блоків на нові. Це пов'язано з ризиком

невиконання плану заміни та залишення віконних отворів незакритими. Станом на 1 жовтня 2023 р. (дата контролю) ці роботи були виконані на 70%.

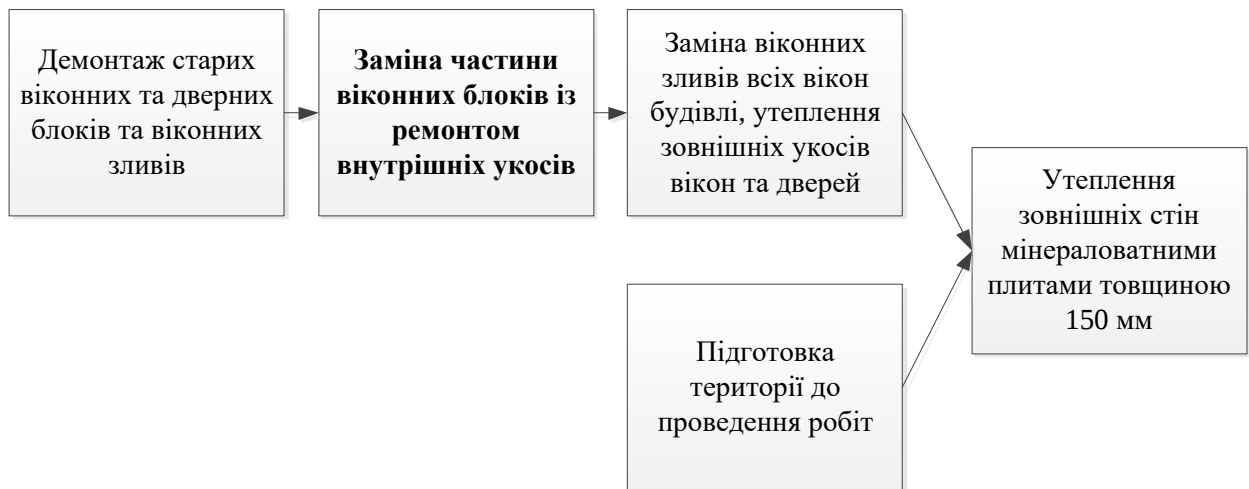


Рис. 3.4 Послідовність виконання робіт з утеплення стін

Ключовою роботою слід визнати роботу «заміна частини віконних блоків із ремонтом внутрішній укосів». Це пояснюється тим, що:

- по-перше, всі наступні операції після неї технологічно залежать від її виконання;
- по-друге, вони повинні бути виконані у теплу пору року;
- по-третє, всі дії з вибору постачальників матеріалів та послуг здійснюються під патронатом представників Німецького товариства з міжнародного співробітництва, що збільшує час на врегулювання цих питань;
- по-четверте, оплата матеріалів проходить через казначейство, що збільшує в часі ці процедури;
- по-п'яте, комунікації між членами команди ПЗОЗ ускладнена внаслідок того, що до неї необхідно включити представників і Німецького товариства з міжнародного співробітництва, і міської ради, і фірми-підрядника, і лікарні.

Реалізація запропонованого підходу.

Етапи 1 та 2. Розшарування ключової роботи на окремі завдання та визначення відповідальних за їх виконання. Результати етапів зведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Розширення ключової роботи на окремі завдання та визначення
відповідальних за їх виконання**

Завдання ключової роботи «Заміна частини віконних блоків із ремонтом внутрішній укосів»	Відповідальний
1. Забезпечення матеріальними ресурсами	
1.1 Оголошення тендеру на PROZORRO MARKET на постачання будівельних матеріалів	Німецьке товариство з міжнародного співробітництва Медичний директор Юрист Інженер МТЗ
1.2 Проведення тендеру на постачання будівельних матеріалів	
1.3 Підписання договорів з переможцем процедури закупівлі на поставку будівельних матеріалів	
1.4 Замовлення поставки будівельних матеріалів згідно обраному методу поставок будівельних матеріалів	
1.5 Оплата поставки будівельних матеріалів	Бухгалтерія лікарні
1.6 Поставка будівельних матеріалів у лікарню	Фірма-постачальник
2. Забезпечення трудовими ресурсами	
2.1 Визначення потреби у трудових ресурсах	Фірма-підрядник
2.2 Визначення кваліфікації робітників	
3. Проведення робіт зі заміни віконних блоків	
3.1 Організація робочого місця (біля кожного віконного отвору): доставка віконних блоків, будівельних матеріалів, інструментів	Фірма-підрядник
3.2 Монтаж віконних блоків	
3.3 Ремонт внутрішніх укосів	

Етап 3-4. Визначення кінцевої цілі окремих завдань та встановлення запізнюючого та випереджальних показників. За окремими завданнями

ключової роботи визначені кінцеві цілі та відповідні випереджаючі показники (рис. 3.5).

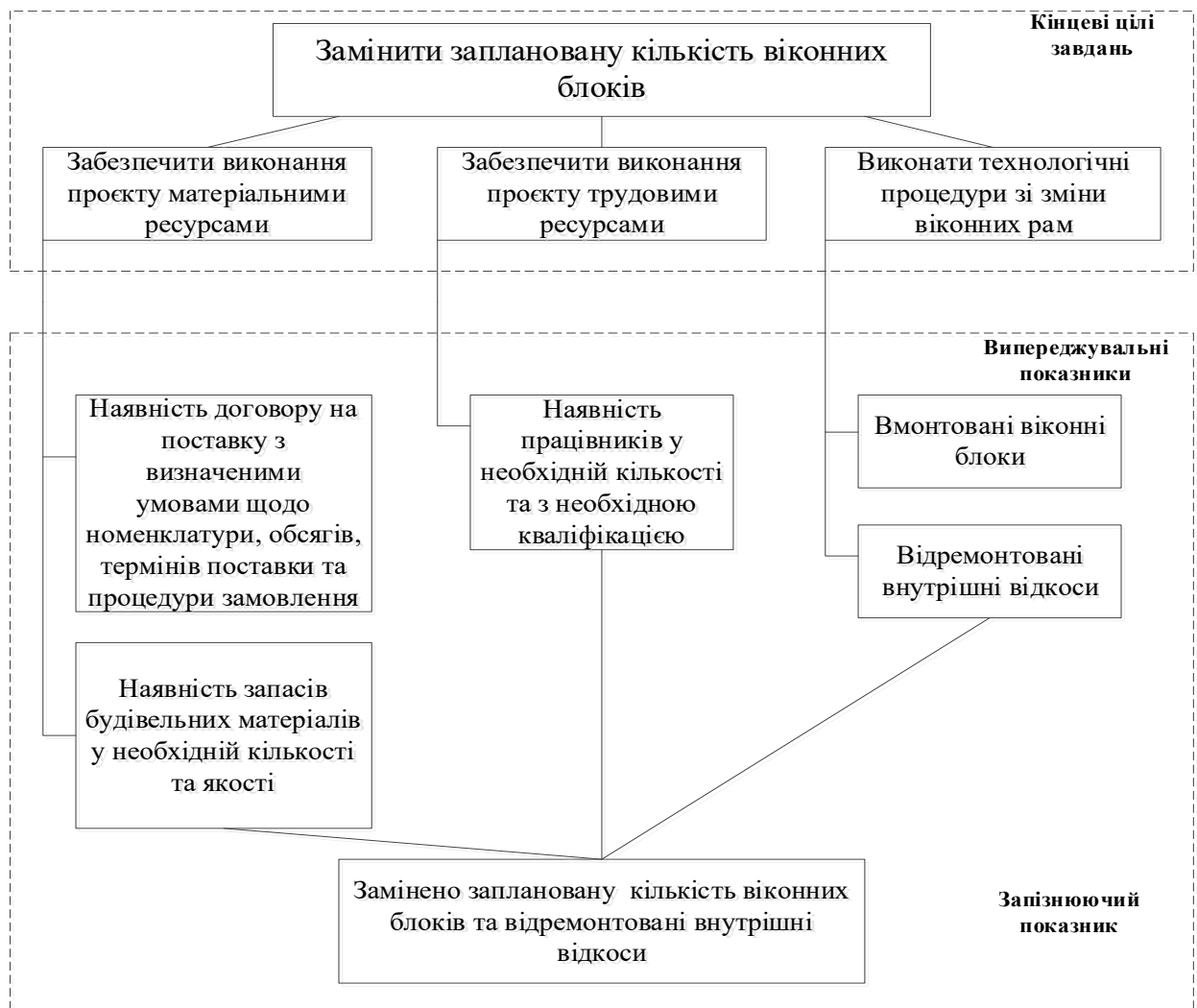


Рис. 3.5 Визначення кінцевих цілей окремих завдань ключової роботи та відповідних випереджаючих показників

Власна розробка

Наступний етап запропонованого підходу – складання графіків виконання окремих завдань та встановлення дат контролю випереджувальних показників. Основна умова цього етапу – завдання повинні виконуватися у відповідності до технологічної необхідності.

Запропонований нами графік складався з врахуванням наступних положень та обмежень.

Вимогою до завдань «Забезпечення матеріальними ресурсами» та «Забезпечення трудовими ресурсами» є необхідність їх закінчення до початку завдання «Проведення робіт зі заміни віконних блоків». Крім того, вони не пов'язані між собою, здійснюються різними виконавцями, тому для економії часу повинні проходити паралельно.

Вимогою до завдання «Проведення робіт зі заміни віконних блоків» повинно виконуватися у такій послідовності: організація робочого місця, монтаж віконних блоків, ремонт внутрішніх укосів, прийом робіт.

Щодо тривалості виконання кожного із завдань, то треба мати на увазі, що всі перелічені роботи законодавством не регламентуються, тому їх тривалість визначається відповідальним членом команди ПЗОЗ. Зазвичай, графік виконання робіт будується, виходячи з дати закінчення ПЗОЗ. Як вже було сказано, датою закінчення роботи «заміна частини віконних блоків із ремонтом внутрішніх укосів» було заплановано 10 липня 2023 р., розпочиналася вона з 1 травня 2023 р. Робота за планом повинна йти без вихідних. У робітників – ковзний графік відпочинку.

Обґрунтування графіку виконання ключової роботи. Деталізований графік виконання робіт був розроблений тільки на проведення тендеру. Він був представлений у вимогах до проведення тендеру у виді тривалості окремих етапів тендеру (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Тривалість етапів проведення тендеру

Етап	Тривалість, дні
Оголошення про тендер	1
Подача заявок	17
Проведення аукціону	1
Оцінка пропозицій	10
Підписання договору з переможцем процедури закупівлі на поставку будівельних матеріалів	1
Всього	30

Визначення дат поставок ґрунтується на виборі методу поповнення запасів. При планування графіків виконання роботи пропонується використовувати метод поставки з фіксованим інтервалом між замовленнями.

Пильну увагу необхідно приділяти поставкам віконних блоків. Саме вони є критичними для виконання ключової роботи.

Вони зберігаються у кімнаті на першому поверсі лікарні. Максимальна кількість віконних блоків, які можуть зберігатися у ній – 21. За один день в середньому встановлюється 4 вікна. Тобто, $P_0 = 4$. Таким чином, цього запасу вистачить на 5 днів роботи.

Важливим є питання, коли необхідно робити замовлення, щоб не було простоїв в роботі.

Замовлення партії віконних блоків робиться телефоном. В той же день здійснюється оплата. Згідно з даними бухгалтерії, на оплату послуг (товарів) через казначейство в середньому необхідно 2 дні. Відвантаження товару здійснюється на наступний день. На відвантаження, транспортування та вивантаження віконних блоків – 1 день. Таким чином, замовлення нової партії поставки віконних блоків необхідно робити за 3 дні до передачі цієї партії поставки у виробництво.

Завдання «Проведення робіт зі заміни віконних блоків» виконується тільки силами фірми-підрядника, але функція контролю належить лікарні.

Схема технології монтажу вікна наведена на рис. 3.6.

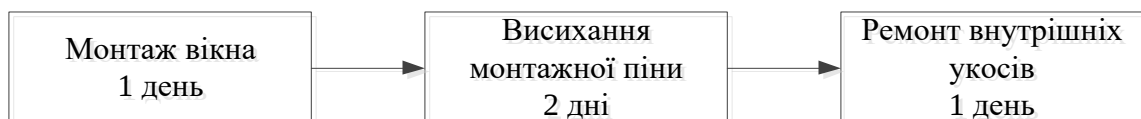


Рис. 3.6 Схема технології монтажу вікна

Як слідує зі схеми, на один віконний блок витрачається 4 календарні дні. Але 2 з них – процес природнього висихання монтажної піни. В ці дні бригада

переходить на інший віконний блок. Тобто, спостерігається послідовно-паралельне виконання робіт. За день бригада опрацьовує 3 вікна (рис. 3.7).

День	1 вікно за день					2 вікно за день					3 вікно за день				
1	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	3 вікна за 6 днів					3 вікна за 6 днів					3 вікна за 6 днів				

Рис. 3.7 Виробничий цикл з заміни віконного блоку

Таким чином, виробничий цикл заміни вікна – 6 днів, за цей період робочі опрацьовують 3 вікна.

Запропоновані дати контролю наведені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Дати контролю показників

Показник	Дати контролю	Обґрунтування
1	2	3
Випереджувальні показники		
Наявність договору на поставку з визначеними умовами щодо номенклатури, обсягів, термінів поставки та процедури замовлення	30 травня 2023 р.	По закінченні процедури тендеру
Наявність запасів будівельних матеріалів у необхідній кількості та якості	2, 6, 11, 16, 21, 26, 31 травня 5, 10 червня 2023 р.	В день поставки віконних блоків

Продовження табл. 3.4

1	2	3
Вмонтовані віконні блоки	10, 20, 30 травня 2023 р.	Один раз на декаду
Відремонтовані внутрішні відкоси	10, 20, 30 травня 2023 р.	Один раз на декаду
Запізнюючий показник		
Замінено запланована кількість віконних блоків та відремонтовані внутрішні відкоси	10 липня 2023 р.	По закінченні роботи «Заміна частини віконних блоків із ремонтом внутрішній укосів»

З врахуванням вищенаведених обмежень та розрахунків запропонований графік виконання та контролю ключової роботи «Заміна частини віконних блоків із ремонтом внутрішній укосів» (табл. 3.5). Червоним кольором виділені дати контролю випереджувальних показників. Графік наведений на період з 1 травня по 10 червня. Далі до 10 липня включно графік повторюється.

Фактично, станом на 1 жовтня 2023 р. ця робота біла виконана на 70 %. До кінця 2023 р. вона була завершена на 76%. Це було пов'язано з тим, що розпочалася холодна пора року, що призупинило роботи. У 2024 р. робота з заміни частини віконних блоків із ремонтом внутрішніх укосів відновилася з 1 квітня та була закінчена за один місяць.

Аналіз відхилень у виконанні роботи показав, що їх причинами були:

- невизначені у договорі поставки віконних блоків графіків поставки;
- порушення балансу забезпечення трудовими ресурсами: в результаті зупинки роботи «заміна частини віконних блоків із ремонтом внутрішніх укосів» робітників направляли на інші роботи (підготовка приміщень до проведення робіт та утеплення перекриття підвалу).

Таблиця 3.5

Запланований графік виконання та контролю завдань ключової роботи «Заміна частини віконних блоків із ремонтом внутрішній укосів»

[illegible]

Продовження табл. 3.5

[illegible]

товщиною 100 мм), а коли з'являлася можливість для її продовження, робітники не могли приступити до них, доки не закінчать розпочату роботу;

- у деяких випадках, не організовані робочі місця.

Капітальні витрати на виконання ПЗОЗ по його закінченню будуть списані на початкову вартість основних засобів: 1996,2 тис. грн. Корисний строк експлуатації – 20 років. Річна амортизація - $\frac{1996,2}{20} = 99,8$ тис. грн. Тобто, в результаті заміни віконних рам та термоізоляції стін будівлі лікарні, поточні витрати збільшаться на 99,8 тис. грн. За місяць ці витрати складуть 8,3 тис. грн.

В той же час, за очікуваннями ПЗОЗ (табл. 2.9) модернізація будівель призводить до економії енергоресурсів на 25%, зокрема, заміна віконних блоків та утеплення стін – на 14%. Виходячи з того, що у 2023 р. лікарня заплатила 21783,0 тис. грн за енергоресурси, річна економія складе $21783,0 \times 0,14 = 3049,6$ тис. грн, економія за місяць – 254,2 тис. грн.

Таким чином, економічний ефект за місяць складатиме $8,3 - 254,2 = 245,9$ тис. грн. За рік – 2950,8 тис. грн.

Але затримка виконання ПЗОЗ призвела до втрати практично всієї економії.

Запланована дата заміни віконних блоків з ремонтом внутрішніх укосів – 10 липня 2023 р. Відповідно, утеплення зовнішніх стін мінераловатними плитами товщиною 150 мм – 20 жовтня 2023 р.

Фактична дата заміни віконних блоків з ремонтом внутрішніх укосів 1 травня 2024 р. Відповідно, утеплення зовнішніх стін мінераловатними плитами товщиною 150 мм – 1 серпня 2024 р.

Затримка у виконанні цієї частини ПЗОЗ склала 9,5 місяців. За цей час лікарня втратила: $245,9 \times 9,5 = 2336,0$ тис. грн.

Впровадження запропонованого заходу знизить ризик таких втрат.

Висновки до розділу 3

Як показав аналіз, у лікарні контроль виконання ПЗОЗ здійснюється чотири рази на рік на основі квартального бухгалтерського обліку. Але такі методи контролю не завжди виокремлюють проблеми з виконанням ПЗОЗ.

При здійсненні масштабних ПЗОЗ, в яких перелік робіт може досягати десятків пропонується обирати ключові роботи для ПЗОЗ. І саме за виконанням таких робіт пропонується здійснювати оперативний контроль.

Запропоновано підхід до формування СКВП, оснований на оперативному контролі. Для цього необхідно застосовувати метод Канбан. Цей метод дозволяє розшарувати всі процеси на завдання та контролювати їх виконання. За допомогою нього на етапі планування вирішуються питання з визначення параметрів ПЗОЗ, які необхідно контролювати, та часу (дати), коли необхідно контролювати виконання ПЗОЗ.

Для контролю виконання ПЗОЗ пропонується застосовувати випереджувальні та запізнюючі показники. Мета застосування випереджувальних показників – своєчасно виявляти ризики невиконання робіт та розробка заходів щодо їх мінімізації. Завдання других показників – констатація факту виконання чи невиконання роботи ПЗОЗ.

У ПЗОЗ з модернізації будівлі лікарні визначена ключова робота, обрані показники для оперативного контролю роботи, розроблений графік виконання ключової роботи з датами оперативного контролю випереджувальних показників.

Реалізація запропонованого заходу дозволить знизити втрати лікарні у сумі 2336,0 тис. грн.

ВИСНОВКИ

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи були виконані такі завдання: досліджена сутність та завдання контролю виконання ПЗОЗ, визначена СКВП, надана характеристика КНП СОР «ОДКЛ» та проведений аналіз діяльності КНП СОР «ОДКЛ» щодо реалізації ПЗОЗ, з метою підвищення якості контролю, розроблений підхід до вдосконалення формування СКВП та реалізований в умовах КНП СОР «ОДКЛ».

В теоретичній частині дослідженні категорії та поняття: «контроль», «контроль виконання ПЗОЗ», «система контролю виконання ПЗОЗ».

Запропоновано модель чорного ящика контролю виконання ПЗОЗ, а також структуру контролю виконання ПЗОЗ, яка повинна складатися з наступних операцій: планування контрольних показників, вимірювання фактичних рівнів показників, порівняння планового та фактичного рівнів показників, аналіз відхилень та виявлення причин їх появи, розробка заходів щодо мінімізації відхилень.

Запропонована низка ознак СКВП, яка складається з наступних елементів: мета, завдання, предмет, елементи, зв'язки, принципи побудови, властивості та інструменти контролю та наданий опис СКВП.

Комунальне неприбуткове підприємство Сумської обласної ради «Обласна дитяча клінічна лікарня» знаходиться у м. Суми, створена як багатопрофільний лікувальний заклад. До її складу входять: поліклінічне відділення та стаціонар.

В лікарні питанням енергоефективності приділяється багато уваги. В основному, будівлі клініки були побудовані у 80-ті роки 20 століття, і за останні 40 років не модернізувалися. Тому лікарнею з Німецьким товариством з міжнародного співробітництва був започаткований «Проект з підвищення енергоефективності будівель КНП СОР «ОДКЛ».

Контроль виконання ПЗОЗ показав його фактичне відставання від плану. Причиною тому є контроль виконання традиційними методами, а саме – за результатами бухгалтерського обліку – 4 рази на рік.

Як показав аналіз, у лікарні контроль виконання ПЗОЗ здійснюється чотири рази на рік на основі квартального бухгалтерського обліку. Однак, такі методи контролю не завжди виокремлюють проблеми з виконанням ПЗОЗ.

При здійсненні масштабних ПЗОЗ, в яких перелік робіт може досягати десятків, пропонується обирати ключові роботи для ПЗОЗ. І саме за виконанням цієї роботи пропонується здійснювати оперативний контроль.

Запропоновано підхід до формування СКВП, оснований на оперативному контролі. Для цього необхідно застосовувати метод Канбан. Цей метод дозволяє розшарувати всі процеси на завдання та контролювати їх виконання. За допомогою нього на етапі планування вирішуються питання з визначення параметрів ПЗОЗ, які необхідно контролювати, та часу (дати), коли необхідно контролювати виконання ПЗОЗ.

Для контролю виконання ПЗОЗ пропонується застосовувати випереджувальні та запізнюючі показники. Мета застосування випереджувальних показників – своєчасно виявляти ризики невиконання робіт та розробка заходів щодо їх мінімізації. Завдання інших показників – констатація факту виконання чи невиконання роботи ПЗОЗ.

У ПЗОЗ з модернізації будівлі лікарні визначена ключова робота, обрані показники для оперативного контролю роботи, розроблений графік виконання ключової роботи з датами оперативного контролю випереджувальних показників.

Реалізація запропонованого заходу дозволить знизити втрати лікарні у сумі 2336,0 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агравал А. 5 фаз життєвого циклу управління проектами у 2023 році.
URL: <https://www.ranktracker.com/uk/blog/the-5-phases-of-the-project-management-lifecycle-in-2023/> (дата звернення: 10.10.2024).
2. Адміністративне право України : підруч. / за ред. Ю. П. Битяк та ін. Київ : Юрінком Інтер, 2005. 544 с.
3. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств : підруч. Київ : КНЕУ, 2002. 624 с.
4. Андрієнко О. Управління проектами в бізнес-об'єднаннях малих і середніх підприємств. Київ : 2017. 77 с.
5. Бабаєв В. М. Управління проектами : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2006. 244 с.
6. Батенко Л. П. Управління проектами: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 231 с.
7. Березін О.В. Управління проектами : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2014. 272 с.
8. Системний аналіз інформаційних процесів : навч. посіб. / В. М. Варенко та ін. Київ : Університет «Україна», 2013. 203 с.
9. Войтенко О. С. Управління проектами : навч. посіб. Київ : КНУБА, 2020. 276 с.
10. Вовк С. Фази життєвого циклу проекту. Економічні аспекти функціонування підприємства: стан, проблеми, перспективи. URL: <https://eprints.cdu.edu.ua/448/1/conf2015.pdf#page=14> (дата звернення: 24.10.2024).
11. Волков О. І., Денисенко М. П. Інноваційний розвиток промисловості України : навч. посіб. Київ : КНТ, 2006. 124 с.
12. Годя І. М. Управління проектами : навч. посіб. Ужгород : УжНУ, 2015. 177 с.

13. Горбань О. М., Бахрушин В. Є. Основи теорії систем та системного аналізу. Запоріжжя : ГУ ЗІДМУ, 2004. 204 с.
14. Грицюк П. М., Джоші О. І., Гладка О. М. Основи теорії систем і управління : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2021. 272 с.
15. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. Управління проектами : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
16. Дудник І. М. Вступ до загальної теорії систем : навч. посіб. Київ : Кондор, 2009. 206 с.
17. Журкіна Н. Ю. Формування інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень як метод підвищення ефективності управління. *Економіка : проблеми теорії та практики* : зб. наук. праць. Дніпропетровськ, 2004. Т. І, Вип. 196. С. 116–117.
18. Завербний А. С., Ільницький В. С. Фази життєвого циклу проектів як ключовий фактор успішності їх реалізації. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 78. С. 67-69.
19. Зачко О., Івануса А., Кобилкін Д. Управління проектами: теорія, практика, інформаційні технології : навч. посіб. Львів : ЛДУ БЖД, 2019. 173 с.
20. Канова О. А. Підходи до трактування поняття «економічна система» та її дослідження. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. С. 12-17.
21. Контроль за проектом: ключові елементи, переваги та проблеми. URL: <https://aliresources.hexagon.com/enterprise-project-performance/project-controls> (дата звернення 14.09.2024).
22. Кривенець А. Як контролювати реалізацію проекту. URL: <https://worksection.com/ua/blog/howto-project-control.html> (дата звернення: 09.11.2024).
23. Логачова Л. М., Логачова О. В. Управління проектами : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2023. 208 с.
24. Малашок Ю. Життєвий цикл проекту. Теорія і практика сучасної економіки, 2018. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/1582/1/%>

D0%BAD0%BE%D0%BD%D1%84%20%D0%95D0%9F%20_2018.pdf#page=8
2 (дата звернення: 24.03.2024).

25. Микитюк П. П. Управління проектами: навч. посіб. Тернопіль, 2014. 270 с

26. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами : підруч. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 432 с.

27. Петрович Й. М., Новаківський І. І. Управління проектами. Львів : Львівська політехніка, 2018. 270 с.

28. Петренко Н., Кустріч Л., Гоменюк М. Управління проектами : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 244 с.

29. Пойда-Носик Н. Н., Черленяк І. І. Управління інноваційними проектами : навч. посіб. Ужгород : Вид-во УжНУ «Говерла», 2017. 360 с.

30. Прокопенко Т. О. Теорія систем і системний аналіз : навч. посіб. Черкаси : ЧДТУ, 2019. 139 с.

31. Сорока Л. О. Основи теорії систем і системного аналізу : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2004. 291 с.

32. Системний підхід в теорії організації. URL: https://studme.com.ua/1566021211172/ekonomika/sistemnyy_podhod_teorii_organizatsii.htm
(дата звернення 15.10.2024).

33. Словник термінів з управління проектами PMI (2022). Newtown Square, Pennsylvania USA Project Management Institute, Inc. 125 p.

34. Трістанчо К. Моніторинг та контроль проекту: інструменти та кроки URL: <https://www.projectmanager.com/blog/project-monitoring-and-control> (дата звернення: 05.10.2024).

35. Теорія систем і системний аналіз : навч. посіб. / О. А. Балтовський та ін. Одеса : РВВ ОДУВС, 2021. 156 с.

36. Універсальний словник-енциклопедія. / гол. ред. М. Попович. Київ : Ірина, 1999. 1551 с. URL: <http://slovopedia.org.ua/29/53409/20574.html> (дата звернення: 14.10.2024).

37. Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2012. 181 с.
38. Фоміцька Н.М. Методологія системного підходу та наукових досліджень : опорний конспект лекцій. Харків : Магістр, 2015. 60 с.
39. Філдінг П. Дж. Як керувати проєктами. Харків : Фабула, 2024. 240 с.
40. Хігні Дж. Основи управління проєктами. Харків : Фабула, 2020. 272 с.
41. Чорней Н. Б., Чорней Н. Л. Теорія систем і системний аналіз : навч. посіб. Київ : МАУП, 2005. 256 с.
42. Шведа Н. М. Контроль в проектній діяльності : матеріали ХХ наук. конф. Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, м. Тернопіль, 17-18 травня 2017 р. Тернопіль : ТНТУ, 2017. 320 с.
43. Шляга О. В. Управління проектами : навч.-метод. посіб. Запоріжжя : ЗДІА, 2010. 215 с.
44. Щерба С. П., Заглада О. А. Філософія : підруч. Житомир : «Полісся», 2009. 548 с.
45. Carroll A. M. Project Management Monitoring & Control Phase Guide. URL: <https://project-management.com/project-management-phases-exploring-phase-4-monitoring-control/> (Date of access: 17.10.2024).
46. Bertalanffy L. General System Theory: Foundations, Development. New York: George Braziller, 1968. 295 p.
47. Casti J. Connectivity, complexity, and catastrophe in large-scale systems (International series on applied systems analysis). New York : J. Wiley, 1979. 2003 p.
48. Dallago B., Casagrande S. The Routledge Handbook of Comparative Economic Systems. London : Routledge, 2022. 782 p.
49. Pinto J. K., Dennis P. Critical factors in successful project implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1987. № 34(1). P. 22-27.

50. A Guide to the Project Management Body of Knowledge / Third Edition (PMBOK Guide) an American National Standard ANSI/PMI 99-001-2004. URL: <https://juliangiraldo.wordpress.com/wp-content/uploads/2008/02/pmbok-pmi-project-management-body-of-knowledge-third-3rd-edition-2004.pdf> (Date of access: 17.05.2024).

51. Johansson J. Project monitoring and control : Complete guide. URL: <https://resourceguruapp.com/blog/project-management/project-monitoring-and-control> (Date of access: 11.10.2024).

ДОДАТКИ

Підприємство:
КНП
«Сумська
обласна
дитяча
лікарня»

**Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)**

за 2021 рік
Форма №2

I. Фінансові результати

Дата

за ЄДРПОУ

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	105274	
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050		
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	105274	
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	72096	
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		
Адміністративні витрати	2130		
Витрати на збут	2150		
Інші операційні витрати	2180	164473	
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	12897	
збиток	2195		

Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240		
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	31244	
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	31244	
збиток	2355		

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	31244	

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	24914	
Витрати на оплату праці	2505	83097	
Відрахування на соціальні заходи	2510	17972	
Амортизація	2515	23087	
Інші операційні витрати	2520	14940	
Разом	2550	164000	

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0

Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,000000	0,000000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,000000	0,000000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

Змисля Ігор Федорович

Головний бухгалтер

Берестовська Олена Миколаївна

**Звіт про
фінансові
результати(Звіт
про сукупний
дохід) за 2023 рік
Форма №2
І. Фінансові
результати**

		Код за ДКУД	
			1801003
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	139251	131505
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050		
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	139251	131505
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	89524	63749
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		
Адміністративні витрати	2130		
Витрати на збут	2150		
Інші операційні витрати	2180	191599	164010
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	37176	31244
збиток	2195		

Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240		
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	37176	31244
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	37176	31244
збиток	2355		

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	36757	24914
Витрати на оплату праці	2505	93201	830987
Відрахування на соціальні заходи	2510	200821	17972
Амортизація	2515	24720	23087
Інші операційні витрати	2520	16740	14940
Разом	2550	191599	164010

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0

Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,000000	0,000000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,000000	0,000000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

Змисля Ігор Федорович

Головний бухгалтер

Берестовська Олена Миколаївна