

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет фармацевтичний**

**Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО  
МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ В  
ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я»**

**Виконала:** здобувачка вищої освіти групи 073МО 24 (1,63)-01  
спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньої програми «Управління охороною здоров'я та  
фармацевтичним бізнесом»

Надія СЕМЧУК

**Керівник:** доцент закладу вищої освіти кафедри  
менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації  
Національного фармацевтичного університету,  
к. фарм. н, доцент Анастасія ЛІСНА

**Рецензент:** професор закладу вищої освіти кафедри  
фармацевтичної технології, стандартизації та сертифікації  
ліків Інституту підвищення кваліфікації спеціалістів фармації  
Національного фармацевтичного університету,  
д. фарм. н, професор Олег ШПИЧАК

## АНОТАЦІЯ

Робота присвячена обґрунтуванню теоретичних аспектів логістичного управління організацією, аналізу діяльності та розробці удосконаленого організаційно-економічного механізму управління логістичними процесами в закладі охорони здоров'я. Робота складається зі вступу, 3-х розділів, загальних висновків, переліку використаних літературних джерел, виконана на 83 сторінках та включає 13 таблиць, 8 рисунків, 60 джерел літератури.

*Ключові слова:* логістичні процеси, організаційно-економічний механізм управління, медична логістика, медичні послуги, заклад охорони здоров'я.

## ANNOTATION

The work is devoted to the substantiation of theoretical aspects of logistics management of the organization, analysis of activities and development of an improved organizational and economic mechanism for managing logistics processes in a healthcare institution. The work consists of an introduction, 3 sections, general conclusions, a list of used literature sources, is executed on 83 pages and includes 13 tables, 8 figures, 60 sources of literature.

*Key words:* logistics processes, organizational and economic management mechanism, medical logistics, medical services, healthcare institution.

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ   | 4  |
| ВСТУП   | 5  |
| РОЗДІЛ 1  |    |
| ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я            | 9  |
| 1.1 Сутність логістичного управління організацією   | 9  |
| 1.2 Аналіз існуючих підходів до формування організаційно-економічного механізму управління логістичними процесами у закладі охорони здоров'я  | 14 |
| 1.3 Методичні засади оцінювання ефективності управління логістичними процесами у закладі охорони здоров'я                                     | 19 |
| Висновки до розділу 1   | 27 |
| РОЗДІЛ 2  |    |
| ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФОП МИКОЛЮК Л.В. КЛІНІКА «ПАНАКЕЯ»  | 29 |
| 2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка «ПАНАКЕЯ»  | 29 |
| 2.2 Аналіз системи управління логістичною діяльністю ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка «ПАНАКЕЯ»  | 43 |
| Висновки до розділу 2   | 55 |
| РОЗДІЛ 3  |    |
| НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ФОП МИКОЛЮК Л. В. КЛІНІКА «ПАНАКЕЯ»              | 58 |
| 3.1 Розробка моделі удосконаленого організаційно-економічного механізму управління логістичними процесами ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка «ПАНАКЕЯ» | 58 |
| 3.2 Оцінка ефективності запропонованих рішень   | 64 |
| Висновки до розділу 3   | 72 |
| ВИСНОВКИ  | 74 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ  | 77 |
| ДОДАТКИ   | 84 |

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ**

|     |                                      |
|-----|--------------------------------------|
| ВМ  | – вироби медичні                     |
| ЗОЗ | – заклад охорони здоров'я            |
| ЛВ  | – логістичні витрати                 |
| ЛЗ  | – лікарські засоби                   |
| ЛД  | – логістична діяльність              |
| ЛП  | – логістичні процеси                 |
| ЛУ  | – логістичне управління              |
| МЛ  | – медична логістика                  |
| МП  | – медичні послуги                    |
| ОЕМ | – організаційно-економічний механізм |
| ОЗ  | – охорона здоров'я                   |
| ФОП | – фізична особа підприємець          |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах трансформації системи охорони здоров'я (ОЗ) та зростання вимог до результативності діяльності закладів охорони здоров'я (ЗОЗ) особливо актуальним стає удосконалення організаційно-економічного механізму (ОЕМ) управління логістичними процесами (ЛП). Традиційні моделі організації внутрішніх процесів втрачають ефективність, що зумовлює впровадження інноваційних логістичних підходів. Логістичне управління (ЛУ) забезпечує раціональне використання ресурсів, підвищує адаптивність ЗОЗ і оптимізує потокові процеси.

Світовий досвід демонструє, що інтеграція логістичних принципів підвищує конкурентоспроможність ЗОЗ, стабільність економічних показників та якість медичних послуг (МП). Медична логістика (МЛ) виступає системоутворюючим елементом, координуючи роботу підрозділів ЗОЗ, матеріальні та інформаційні потоки, а також маршрути пацієнтів. Вона спрямована на підвищення результативності діяльності та забезпечує стратегічну орієнтованість, прозорість інформаційних потоків і ефективну комунікацію всередині ЗОЗ і з зовнішніми стейкхолдерами.

Інтеграція медичної та фармацевтичної логістики дозволяє оптимізувати рух лікарських засобів (ЛЗ) і виробів медичних (ВМ), зменшувати витрати, уникати дефіциту чи надлишків та забезпечує безперебійне матеріальне постачання. Використання цифрових систем підвищує контроль запасів і прозорість інформації. Сфера МЛ охоплює управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, маршрутизацію пацієнтів, розміщення підрозділів ЗОЗ та поведження з медичними відходами.

Базові функції – постачання, транспортування, управління запасами та розподіл ЛЗ і ВМ – залишаються ключовими. Формування ефективних ланцюгів постачання фармацевтичної продукції є необхідною умовою стабільної роботи ЗОЗ і високої якості МП. Таким чином, МЛ поступово стає

основою сучасного OEM управління, сприяючи ефективності, ресурсній стійкості та стратегічному розвитку ЗОЗ [1].

Дослідження питань розвитку МЛ послідовно привертає увагу широкого кола українських науковців. Серед тих, хто зробив помітний внесок у вивчення цієї тематики, варто відзначити В.Г. АЛЬКЕМУ, Л.В. ГАДІЯКА, З.В. ГБУРА, А.В. КОЛОМОЙЦЯ, М.М. КОЛЯДИЧА, Н.В. КОТИСА, М.М. МАМЧИНА, Б.І. МЕЛЬНИКА, В.М. МИХАЛЬЧУКА, В.П. ПИСАРЕНКО, С.А. СЕГЕДУ, О.С. СЕРГЄЄВА, С.А. УСА, З.В. ТОЛСТАНОВУ, І.І. ФУРТАКА, Р.В. ЦІЩИКА та інших дослідників [2-11].

Питання удосконалення фармацевтичного забезпечення системи ОЗ з використанням логістичних підходів перебували в центрі уваги багатьох українських дослідників. Значний внесок у цю наукову площину зробили М.В. БІЛОУС, Д.С. ВОЛОХ, Д.В. ДРОЗДОВ, О.О. КУЧЕРЕНКО, І.А. ЛОМАЧИНСЬКА, Ю.О. МАКСИМОВА, Д.П. ПОПОВИЧ, П.В. ПОПОВИЧ, О.В. ПОСИЛКІНА, О.Б. СВАН, Б.В. ТВАРДОВСЬКИЙ, О.М. ТЕСНІКОВ, В.В. ТРОХИМЧУК, В.А. ФУРСОВА, О.В. ЧОРНА, О.П. ШМАТЕНКО та інші фахівці [12-16]. Віддаючи належне проведеним цими вченими дослідженням, варто зауважити, що методичні аспекти удосконалення OEM управління ЛП в ЗОЗ потребують подальшого ґрунтовного аналізу та розширених наукових досліджень.

**Мета та завдання дослідження.** Мета роботи полягає у розкритті теоретико-методичних засад та формуванні практичних рекомендацій щодо удосконалення OEM управління ЛП в ЗОЗ.

**Завдання дослідження:** визначити сутність ЛУ організацією; проаналізувати особливості формування OEM управління ЛП у ЗОЗ; дослідити методичні засади оцінювання ефективності управління ЛП у ЗОЗ; надати організаційно-економічну характеристику діяльності ЗОЗ; провести діагностику системи управління логістичної діяльності (ЛД) у ЗОЗ; розробити рекомендації щодо удосконалення OEM управління ЛП у ЗОЗ; провести розрахунок ефективності запропонованих заходів у ЗОЗ.

**Об'єктом дослідження** є управління ЛД ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка «ПАНАКЕЯ».

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних підходів та організаційних засад для удосконалення системи управління ЛД ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка «ПАНАКЕЯ».

**Методи дослідження.** У ході підготовки кваліфікаційної роботи було використано широкий спектр загальнонаукових і спеціалізованих методів дослідження. Зокрема, застосовано системний і комплексний підходи, інструменти економічного та статистичного аналізу, методи групування й наочного подання результатів у вигляді таблиць і графічних матеріалів, а також процедури експертного оцінювання. Аналітична база формувалася на основі статистичних і бухгалтерських даних ЗОЗ, а також матеріалів фахівців, представлених у наукових джерелах та електронних ресурсах.

**Методологічну базу дослідження** становили монографії, навчальна та наукова література, статті у фахових періодичних виданнях, а також чинні нормативні та законодавчі документи України. **Інформаційна база дослідження** включала законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють господарську діяльність ЗОЗ. Додатково для аналізу було використано статистичні дані, фінансові та оперативні звіти ФОП МИКОЛЮК Л. В., клініка «ПАНАКЕЯ».

**Елементи наукової новизни.** В роботі запропоновано методичні підходи до визначення ключових компетенцій, необхідних для ефективного формування та забезпечення стабільності ЛП у ЗОЗ. Такі підходи спрямовані на удосконалення ОЕМ управління, що дозволяє підвищити ефективність планування, координації та контролю ресурсів у ЗОЗ.

**Практичне значення результатів дослідження** полягає в тому, що запропоновані підходи та рекомендації можуть бути застосовані для підвищення ефективності управління ЛП у ЗОЗ. Практичні рекомендації, викладені у кваліфікаційній роботі, були впроваджені у діяльність ФОП

МИКОЛЮК Л. В., клініка «ПАНАКЕЯ», що підтверджується відповідним актом впровадження (додається).

**Апробація результатів дослідження і публікації.** Результати наукових досліджень у межах написання кваліфікаційної роботи опубліковані у збірнику XXIII Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища», яка відбулася у м. Київ 28-29 листопада 2025 року на базі Державного університету «Київський авіаційний інститут».

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота складається зі вступу, 3-х розділів, загальних висновків, переліку використаних літературних джерел, виконана на 83 сторінках та включає 13 таблиць, 8 рисунків, 60 джерел літератури.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

### 1.1 Сутність логістичного управління організацією

У нинішніх економічних умовах результативне управління стає ключовим інструментом досягнення організаційних цілей, адже воно відкриває нові можливості для формування конкурентних переваг у різних напрямках діяльності. Характер і зміст управлінських змін значною мірою залежать від стратегічної орієнтації системи менеджменту, яка дає організаціям змогу швидше адаптуватися до динамічних ринкових трансформацій у процесі їх функціонування та подальшого розвитку.

Попри те, що впровадження логістичних підходів в українську економіку є наслідком актуальних потреб та викликів, питанням логістичного управління поки що приділяють обмежену увагу, особливо у порівнянні з практиками розвинених держав. У той час як міжнародні організації давно та ефективно застосовують логістичні управлінські технології, українські суб'єкти господарювання лише починають активно освоювати цей підхід [17].

Впровадження логістики у діяльність вітчизняних організацій ускладнене нестабільністю економіки. Основні проблеми, на думку науковців, можна поділити на об'єктивні та суб'єктивні.

До об'єктивних належать: недостатньо розвинена методологічна база логістики; невизначеність її меж у сучасних господарських системах; нестійке правове поле та недосконала система оподаткування; відсутність структуризації діяльності організацій; моральне та фізичне зношення обладнання; слабка транспортна та складська інфраструктура; обмежене використання сучасних електронних комунікацій та телекомунікацій.

Суб'єктивні причини включають: нестачу кваліфікованих логістів, небажання менеджерів змінювати усталені методи роботи, низьку правову та

управлінську культуру. Менеджери служб постачання, продаж і доставки часто перешкоджають впровадженню наскрізного управління матеріальними потоками, оскільки цілі логістики не завжди збігаються з цілями їх підрозділів.

Крім того, навіть оптимізована організація може стати слабкою ланкою в загальному ланцюзі постачань, адже ефективність логістики залежить від координації між виробником, постачальниками, посередниками та клієнтами, що залишається найскладнішим завданням управління [18-19].

Організація ЛП в організаціях, у логістичних системах (ЛС) та ланцюгах постачань відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного управління, як у вузькому сенсі – щодо контролю переміщення матеріальних ресурсів, так і у широкому – як фундамент управлінської діяльності та управлінської філософії організації. Значимість організації логістики зростала поступово поширенню логістичних концепцій на різні процеси та напрямки діяльності організацій.

При традиційному управлінні кожна ланка ланцюга постачань діє незалежно, орієнтуючись на власні цілі, а вихідний матеріальний потік однієї ланки стає вхідним для наступної. Внаслідок цього результати управління ланцюгом постачань є спонтанними і непередбачуваними.

Логістичний підхід об'єднує управлінські дії в межах єдиної системи для наскрізного матеріального потоку з урахуванням загальних цілей і критеріїв ефективності, що робить вихідні потоки передбачуваними. Він спрямований на оптимізацію поточкових процесів через інтеграцію окремих ланок на технічному, технологічному, економічному та методологічному рівнях, а також на мінімізацію витрат часу і ресурсів шляхом координації матеріальних, інформаційних та фінансових потоків. ЛУ забезпечує синхронізацію потоків і досягнення синергетичного ефекту [20].

У табл. 1.1 представлено підходи вітчизняних науковців до визначення поняття «ЛУ».

Після аналізу різних трактувань поняття «ЛУ» можна запропонувати узагальнене визначення.

## Підходи вітчизняних науковців до визначення поняття «ЛУ»

| Автор          | Поняття «ЛУ»  |
|----------------|---|
| Л. Зарубанна   | ЛУ – це процес планування, впровадження та контролю ефективного потоку товарів, послуг та інформації від точки походження до точки споживання, з метою задоволення вимог клієнтів та досягнення економічної ефективності організації, що вимагає системного підходу, гнучкості та координації з усіма учасниками ланцюга постачань  |
| Є. Крикавський | ЛУ розглядає як логістичний менеджмент – інтеграцію логістики і менеджменту в єдину систему для управління матеріальними та інформаційними потоками, що функціонує на принципах логістики, створюючи комплексні, взаємопов'язані системи, а не лише окремі ланки, для досягнення цілей організації  |
| Р. Ларіна      | ЛУ – це процес або діяльність, яка підпорядкована наперед окресленим цілям, здійснюється у логічній послідовності, може бути організована на стратегічному й тактичному рівні, здійснюється безперервно і включає планування, організацію, реалізацію та контроль товаропросування – руху сировини, матеріалів і напівфабрикатів, готової продукції (швидкості руху, об'ємів руху, адаптивності) на виробництво, у процесі виробництва та до споживача на основі формування ЛС товаропросування й логістичної сітки               |
| Б. Паласюк     | ЛУ – це цілеспрямований вплив на логістичні потоки (матеріальні, інформаційні, фінансові, сервісні) з метою їх синхронізації, координації та інтеграції в єдину систему для досягнення синергійного ефекту, тобто загальної вигоди, що перевищує суму вигод від окремих функцій, забезпечуючи ефективне управління всіма елементами організації і ланцюга постачання  |
| Ю. Пономарьова | ЛУ проголошує необхідність виявляти індивідуальні потреби споживачів і відповідати на них, спрямовуючи наявні ресурси на їх повне задоволення. Основоположна ідея полягає в тому, що найбільшого успіху досягають ті організації, всі продуктивні дії яких у сукупності дають можливість виправдати очікування споживачів. Оскільки логістика забезпечує запити споживачів, пов'язані з часом і місцем наявності продуктів, а також на супутні послуги, то доречно стверджувати, що ЛУ – це управління обслуговуванням споживачів |
| І. Струтинська | ЛУ – це процес приведення інфраструктури організації в стан рівноваги, щоб ефективно забезпечувати та обслуговувати всі логістичні операції і досягати поставлених цілей організації. Це комплексний підхід, що охоплює всю діяльність, організовану на принципах логістики, для досягнення системної гармонії та оптимізації потоків товарів, інформації та фінансів   |
| Л. Фролова     | ЛУ – це цілеспрямований вплив на просторово-часове узгодження бізнес-процесів, пов'язаних із формуванням і переміщенням потоків, що має на меті забезпечити ефективне функціонування організації та досягнення її цілей. Це інтеграція функцій (закупівля, зберігання, транспорт, інформація, збут) для оптимізації витрат та підвищення конкурентоспроможності, оскільки вона охоплює весь ланцюг створення вартості   |
| О. Хаджазінова | ЛУ можна розглядати як замкнений управлінський цикл, який постійно повторюється. ЛУ як циклічний процес розглядають з позицій структурного, процесного та функціонального підходів, які тісно пов'язані між собою   |
| С. Чурилов     | ЛУ – це цілеспрямований процес управління матеріальними та супровідними потоками в організації, який охоплює прогнозування, планування, організацію та контроль цих потоків, щоб досягти стратегічних цілей бізнесу, забезпечуючи ефективність і конкурентоспроможність   |

Джерело: складено автором на підставі [17-18; 20-26]

ЛУ можна розглядати як сучасну модель управління діяльністю організації, що спирається на логістичну філософію та охоплює узгоджене регулювання потоків ресурсів, інформації та фінансів. Її застосування дозволяє досягти комплексної узгодженості операцій, посилити результативність взаємодії між підрозділами організації та забезпечити раціональне використання наявних ресурсів. Упровадження такої моделі орієнтоване на підвищення якості обслуговування та ефективного задоволення попиту, одночасно зменшуючи витрати часу й матеріальних засобів.

Як свідчать результати проведених наукових досліджень, у будь-якій системі менеджменту існує набір базових функцій — від спостереження та аналізу до планування, організації, координації, регулювання, обліку й контролю. Під впливом особливостей об'єкта управління ці функції набувають своїх характерних рис. У логістичній сфері їх відмінність визначається необхідністю узгоджувати та поєднувати матеріальні, інформаційні, фінансові й сервісні потоки.

Функції ЛУ являють собою сукупність загальних управлінських дій, адаптованих до вимог конкретної ЛС, що охоплюють планування, організацію та контроль процесів закупівель, транспортування, складської діяльності, зберігання продукції, її збуту та після продажного обслуговування.

Виконання цих функцій забезпечують усі учасники ЛП: підрозділи організацій, відповідальні за постачання й збут, транспортні служби, господарські об'єднання, асоціації й концерни, а також фінансові інституції, зокрема банки, страхові та лізингові організації, і мережі оптової та роздрібною торгівлі на регіональному й міжрегіональному рівнях [24].

Ефективність будь-якої системи менеджменту залежить від дотримання певних принципів, які й визначають результативність управлінського процесу. У сфері ЛУ організацією основні положення ґрунтуються на таких засадах: системність; орієнтація на комплексну оптимізацію, інтеграцію та узгодженість дій; забезпечення високої продуктивності логістичних операцій;

стійкість та здатність швидко адаптуватися до змін; поєднання інвестиційного та технологічного співробітництва; повний контроль витрат; пріоритетність людського чинника при прийнятті рішень і розробці технологій.

Запровадження логістичного підходу в управління організацією передбачає створення цілісної системи, що формує узгоджений порядок дій для раціонального використання ресурсів і гармонізації ЛП під час утворення потоків. Важливою складовою будь-якого управлінського циклу є підсумкова оцінка досягнення намічених показників. Тому результативність ЛД організації визначають за тим, наскільки успішно воно здатне реалізувати поставлені цілі.

Головною метою управління ЛД в організаціях є створення умов для їх збалансованого та поступального розвитку. Логістика у цьому контексті виступає інтегруючою ланкою, що поєднує всі елементи OEM та забезпечує їх узгоджену роботу.

Кожна система управління функціонує в умовах впливу зовнішнього середовища, а її внутрішня ефективність залежить від стану внутрішніх процесів. Використання логістичного підходу дозволяє формувати систему управління, що враховує як зовнішні, так і внутрішні чинники, а також дає можливість ухвалювати рішення на основі передбачення майбутніх тенденцій розвитку організації.

ЛС організації охоплює взаємодію з обома середовищами. До ключових зовнішніх факторів, що можуть впливати на діяльність організацій, належать: макроекономічні умови в державі; політичні та правові особливості; ринкова ситуація та дії конкурентів; контрагенти — постачальники й споживачі; іноземні впливи (зарубіжні конкуренти та партнери, умови на зовнішніх ринках, обсяги інвестицій); екологічний стан.

Внутрішня структура ЛС формується відповідно до особливостей OEM конкретної організації, проте зазвичай включає типові підсистеми, серед яких: підсистема матеріально-технічного постачання; виробнича підсистема;

транспортно-розподільча підсистема; фінансово-економічний блок; система управління та контролю; збутова підсистема [27-28].

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що ЛУ в сучасних умовах постає не лише як окремий інструмент оптимізації операцій, а як комплексна управлінська концепція, здатна забезпечити цілісність, координованість та адаптивність діяльності організацій. Незважаючи на наявні об'єктивні та суб'єктивні бар'єри впровадження логістичних підходів у вітчизняних організаціях, саме логістика створює основу для підвищення ефективності використання ресурсів, удосконалення взаємодії між підрозділами та побудови гармонізованих ланцюгів постачань.

Системність, інтеграція потоків, орієнтація на синергетичний ефект, гнучкість та акцент на споживачеві формують зміст сучасного ЛУ, яке здатне трансформувати класичні підходи до організації бізнес-процесів. ЛС, що враховує вплив як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, дозволяє забезпечити стабільність і прогнозованість результатів діяльності, а також створює передумови для довгострокового розвитку.

Таким чином, логістика в управлінні організаціями виступає визначальним чинником підвищення конкурентоспроможності та стійкості в умовах ринкової невизначеності. Формування логістичних моделей менеджменту, що включають узгоджене планування, організацію та контроль матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, є ключовою умовою досягнення стратегічних цілей та забезпечення ефективного функціонування сучасних організацій.

## **1.2 Аналіз існуючих підходів до формування організаційно-економічного механізму управління логістичними процесами у закладі охорони здоров'я**

У сучасних умовах реформування системи ОЗ та зростання конкуренції серед ЗОЗ логістика поступово перетворюється з допоміжної функції на стратегічний інструмент управління. Якщо раніше її розглядали переважно як

операційну сферу, що забезпечує постачання ЛЗ, ВМ і медичного обладнання, то сьогодні вона виступає самостійним елементом управлінської системи, здатним суттєво впливати на ефективність медичних і адміністративних процесів. Інтегрована на різних рівнях діяльності ЗОЗ, МЛ формує основу для раціонального розподілу ресурсів, забезпечує своєчасність і безперебійність матеріальних та інформаційних потоків і гарантує їх узгодженість із загальною стратегією розвитку ЗОЗ та підвищенням якості медичної допомоги [4; 20].

У ролі спеціалізованої управлінської опції МЛ функціонує як системоутворюючий компонент, що визначає якість організації лікувально-діагностичного процесу. Вона впливає на швидкість руху ЛЗ і ВМ, лабораторних зразків, інформації щодо пацієнтів, регулює рівень синхронізації роботи клінічних і адміністративних підрозділів та дозволяє прогнозувати кінцеві результати діяльності ЗОЗ – від економічної ефективності до задоволеності пацієнтів [29].

Головною метою МЛ є оптимізація витрат у процесах надання медичної допомоги, ефективне управління запасами ЛЗ і ВМ, медичного обладнання та підвищення продуктивності руху фінансових, матеріальних і інформаційних ресурсів. Основні цілі та функції МЛ можна представити у вигляді табл. 1.2:

Таблиця 1.2

### Основні цілі та функції МЛ

| Ціль / Функція                    | Опис  |
|-----------------------------------|---|
| Оптимізація витрат                | Зменшення непотрібних витрат у процесах надання медичної допомоги                                   |
| Управління запасами               | Раціональне використання ЛЗ, ВМ та обладнання   |
| Підвищення продуктивності         | Прискорення руху фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів                                 |
| Безперервність процесів           | Забезпечення безперервного постачання та роботи підрозділів ЗОЗ                                     |
| Підвищення конкурентоспроможності | Швидке реагування на зміни попиту та вимог ринку, покращення якості медичної допомоги               |
| Адаптивність ЗОЗ                  | Гнучке реагування на внутрішні та зовнішні зміни, збереження стійкості організаційної структури ЗОЗ |

*Джерело:* складено автором на підставі [4-5; 20; 24]

Впровадження OEM управління ЛП дозволяє прискорити оборотність ресурсів, уникати надлишкових або прострочених запасів, знижувати операційні витрати ЗОЗ, скорочувати час обслуговування пацієнтів і забезпечувати стабільну доступність МП. Це особливо важливо в умовах змінного середовища, оскільки ефективна ЛС підвищує конкурентоспроможність ЗОЗ, поліпшує якість медичної допомоги та дозволяє оперативно реагувати на потреби населення й нормативні вимоги [30].

Сучасні ЛС функціонують як динамічні та гнучкі структури, що базуються на безперервній передачі, аналізі та коригуванні інформаційних потоків – дані про залишки ЛЗ і ВМ, навантаження на відділення, рух пацієнт потоку та ефективність персоналу. Це забезпечує здатність ЗОЗ адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх факторів, підтримувати оптимальний режим роботи підрозділів та зменшувати ризик дисбалансу між плановими і фактичними показниками [31-32].

В умовах високої динаміки розвитку ОЗ та непередбачуваної поведінки її учасників ЗОЗ має функціонувати як інтегрована логістична структура, що управляє наскрізними потоками ресурсів — від закупівлі ЛЗ і ВМ до їх безперебійного використання під час лікування пацієнтів. Єдиний логістичний OEM забезпечує узгодженість цілей, планів і управлінських рішень на всіх рівнях – від адміністративного управління до роботи окремих відділень і кабінетів. Структура OEM в системі управління ЗОЗ наведена у табл. 1.3 та у Додатку А.

В межах нової логістичної парадигми ЗОЗ створює спеціалізовані функціональні структури або відділи, які керують усіма стадіями руху медичного матеріального потоку – від постачальника ЛЗ і ВМ до кінцевого етапу лікування пацієнта. Це реалізує принцип безперервності та безперебійності медичного процесу, що є фундаментальним для сучасної МЛ. Ефективне функціонування таких структур потребує узгодження локальних завдань підрозділів (відділень, лабораторій, аптек, закупівельних служб) із загальною стратегічною метою закладу через централізоване ЛУ.

Принципи побудови ЛС ЗОЗ наведена у табл. 1.4.

Таблиця 1.3

### Структура OEM в системі управління ЗОЗ

| Компонент                            | Основні завдання   |
|--------------------------------------|--|
| Стратегічне та оперативне управління | Узгодження цілей, планів та рішень на всіх рівнях                              |
| Матеріальні потоки                   | Закупівля, зберігання, розподіл і використання ЛЗ і Вм                         |
| Фінансові потоки                     | Контроль витрат, управління бюджетом та оптимізація фінансових ресурсів        |
| Інформаційні потоки                  | Збір, аналіз та передача даних щодо ресурсів, пацієнтотоку та роботи персоналу |
| Функціональні підрозділи             | Відділи закупівель, аптеки, лабораторії, адміністративні служби                |
| Зворотний зв'язок                    | Виявлення відхилень, прогнозування потреб, корекція стратегій                  |

*Джерело:* складено автором на підставі [3-6; 21-22]

Таблиця 1.4

### Принципи побудови ЛС ЗОЗ

| Принцип                       | Значення  |
|-------------------------------|---|
| Послідовність руху ресурсів   | Безперервність матеріальних і інформаційних потоків, пацієнтотоків та даних лікувально-діагностичних процедур |
| Синхронізація та узгодженість | Гармонізація роботи клінічних, адміністративних і допоміжних підсистем  |
| Усунення конфліктів цілей     | Мінімізація суперечностей між локальними завданнями підрозділів і загальною стратегією ЗОЗ                    |

*Джерело:* складено автором на підставі [3-6; 21-22]

Розвинений механізм зворотного зв'язку дозволяє оперативно виявляти відхилення у планових і фактичних показниках використання ресурсів, оцінювати ризики, прогнозувати потреби, адаптувати стратегії забезпечення підрозділів та коригувати напрями управлінського впливу. Це робить МЛ універсальним інструментом адаптації ЗОЗ до змін у нормативно-правовому полі, попиту

пацієнтів, епідеміологічної ситуації та інших зовнішніх і внутрішніх факторів, забезпечуючи стабільність і високу результативність функціонування системи.

Впровадження повноцінного OEM вимагає значних інвестицій: цифровізації інформаційних потоків, модернізації складської та транспортної інфраструктури, автоматизації обліку ресурсів, оновлення технічної бази та навчання персоналу. Сучасна ситуація потребує здатності ЗОЗ оперативно реагувати на зміни попиту на МП, коригувати обсяги та структуру лікувально-діагностичної діяльності та формувати гнучкі логістичні моделі [4; 31-32].

Принципи та методи OEM управління ЛП у ЗОЗ наведені у табл. 1.5-1.6.

Таблиця 1.5

### Принципи OEM управління ЛП у ЗОЗ

| Метод                   | Опис   |
|-------------------------|--|
| Адміністративний        | Нормативне регулювання, підтримка організаційної дисципліни  |
| Економічний             | Управління фінансовими потоками, оптимізація витрат, матеріальна мотивація                                 |
| Соціально-психологічний | Формування корпоративної культури, стимулювання командної взаємодії, підвищення відповідальності персоналу |

*Джерело:* складено автором на підставі [3-6; 21-22]

Таблиця 1.4

### Методи OEM управління ЛП у ЗОЗ

| Принцип                          | Значення   |
|----------------------------------|--|
| Спеціалізація                    | Розподіл завдань між профільними підрозділами ЗОЗ  |
| Розподіл праці                   | Чітке визначення ролей медичного та немедичного персоналу  |
| Централізація та децентралізація | Баланс між централізованим контролем і автономією клінічних підрозділів ЗОЗ                          |
| Адаптивність                     | Здатність швидко змінювати обсяги постачання ЛЗ і ВМ, маршрути пацієнтів та розподіл ресурсів        |
| Коллективне прийняття рішень     | Залучення медичних працівників, економістів та логістів  |
| Моніторинг                       | Постійний контроль за витратами, запасами ЛЗ і ВМ, використанням ресурсів та завантаженням відділень |
| Делегування повноважень          | Можливість підрозділів оперативно приймати рішення для безперебійного процесу лікування              |

*Джерело:* складено автором на підставі [3-6; 21-22]

Процедури функціонування OEM мають циклічний характер і включають: постановку цілей, пошук і оцінку альтернатив, планування, реалізацію управлінських рішень, контроль і аналіз результатів, коригування стратегії та постановку нових цілей. Основними завданнями є збір і верифікація інформації, ідентифікація проблемних зон, прогнозування сценаріїв розвитку, розробка і вдосконалення стратегій, організація зворотного зв'язку та моніторинг ефективності [30].

Узагальнюючи викладений матеріал, можна стверджувати, що МЛ посідає стратегічно важливе місце в діяльності ЗОЗ та фактично формує основу їх сучасної управлінської моделі. З трансформацією медичної сфери вона еволюціонувала від допоміжної функції до комплексного інструмента управління, що забезпечує узгодженість матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, підвищує ефективність лікувально-діагностичних процесів і сприяє досягненню стратегічних цілей ЗОЗ. Створення інтегрованого логістичного OEM дозволяє ЗОЗ адаптуватися до динамічних умов зовнішнього середовища, оптимізувати внутрішні процеси, зменшувати витрати, забезпечувати безперервність медичного обслуговування та підвищувати задоволеність пацієнтів.

Ефективна ЛС стає ключовою передумовою конкурентоспроможності ЗОЗ, оскільки гарантує раціональне використання ресурсів, оперативне реагування на зміни попиту, злагоджену роботу всіх підрозділів та високий рівень якості медичної допомоги. Саме МЛ, заснована на принципах системності, синхронізації, адаптивності й зворотного зв'язку, формує стійкість організаційної структури ЗОЗ і забезпечує його здатність до довгострокового розвитку в умовах реформування системи ОЗ.

### **1.3 Методичні засади оцінювання ефективності управління логістичними процесами у закладі охорони здоров'я**

Оцінювання ефективності ЛД є ключовим елементом управлінської діяльності організації, оскільки показує, наскільки ЛП сприяють досягненню її стратегічних цілей. Для цього застосовуються різноманітні методи та

підходи, що забезпечують об'єктивну оцінку роботи логістики. Багато дослідників розробляли концепції «ефективності ЛД», наголошуючи на необхідності комплексного підходу, який враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на функціонування ЛП (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

### Підходи до визначення поняття «ефективність ЛД»

| Автор  | Підходи  |
|--|--|
| Кристофер М.   | Застосування діаграми збалансованих переваг із позицій процесного підходу. Дає змогу оцінювати ЛД на підставі доступних даних організації, однак вимагає подальшої розробки методів оцінювання логістичних витрат (ЛВ) у розрізі окремих ЛП  |
| Кислий М.,<br>Біловодська О.,<br>Олефіренко О.,<br>Смоляник О. | Оцінка економічного ефекту, якості при заданому рівні ЛВ та ефективності роботи матеріального потоку. Метод забезпечує точність і можливість порівняння з нормативами, але орієнтується переважно на минулі дані, повільно реагує на зміни й залежить від прийомів бухгалтерського обліку                                    |
| Пономарьова Ю.   | Оцінювання ефективності логістики за показниками витрат, якості обслуговування споживачів, часу та активів. Підхід є простим у застосуванні, дозволяє системно аналізувати проблеми та порівнювати результати, проте потребує орієнтації на визначені стандарти для коректного зіставлення                                   |
| Фролова Л.   | Використання збалансованої системи показників для комплексного аналізу логістики: визначення сильних і слабких сторін, оцінка можливостей та загроз, стратегічна орієнтованість і взаємозв'язок показників. Разом із тим підхід менш дієвий у короткостроковому періоді та значною мірою базується на фінансових індикаторах |

*Джерело:* складено автором на підставі [22; 24; 33-34]

Злагоджена робота ЛД організації дає можливість гармонізувати та раціонально впорядкувати внутрішні операції, що в підсумку сприяє зміцненню його конкурентних позицій. Оцінка результативності ЛП передбачає визначення та регулярний контроль ключових показників ефективності, які відображають якість і продуктивність виконання операцій. До найчастіше застосовуваних таких показників у сфері логістичного менеджменту належать: дотримання термінів доставки, швидкість обороту запасів, точність оброблення замовлень, транспортні витрати в розрахунку на одиницю продукції, рівень завантаженості складських площ та ступінь задоволеності споживачів [35-36].

За даними джерела [20], показники, які використовуються для оцінювання впливу ЛД на результативність організації поділяють на дві групи: ті, що характеризують структуру ЛС (її площу, місткість, пропускний потенціал, кількісні параметри), та ті, що відображають ефективність її функціонування (рівень продуктивності, надійність роботи, ступінь гнучкості та результативність). Основою ЛД більшості вітчизняних організацій є дотримання системного підходу, який передбачає розгляд усіх елементів ЛС як взаємопов'язаних частин єдиного комплексу. Застосування цього підходу дає змогу аналізувати ЛД як багатокомпонентну структуру, у якій підсистеми поєднані спільною метою та функціонують через внутрішні й зовнішні взаємозв'язки. Використання системного підходу забезпечує зростання конкурентних переваг організації в операційному середовищі. Оцінювання економічної ефективності ЛД також має спиратися на принцип системності, що включає такі етапи:

1. Формування інформаційно-методичної бази для визначення економічної результативності ЛД в цілому, а також її окремих функцій, завдань і логістичних операцій.

2. Створення методичного забезпечення для оцінювання економічної ефективності залежно від мети: аналіз інвестиційної результативності у сфері логістики та оцінка поточної діяльності.

3. Використання різних методичних підходів і критеріїв для окремих об'єктів і завдань оцінювання з визначенням умов їх оптимального застосування [37].

Ефективність ЛД у ЗОЗ значною мірою визначається рівнем розвитку його логістичної інфраструктури. Саме вона забезпечує безперебійне виконання ЛП, пов'язаних із переміщенням, зберіганням та обслуговуванням матеріальних потоків, включно з ЛЗ і ВМ. Формування та грамотне управління інфраструктурою логістики розглядаються як базовий ресурс, здатний мінімізувати зайві витрати та підвищити економічну стійкість ЗОЗ.

Логістичну інфраструктуру ЗОЗ можна визначити як комплекс технічних, організаційних та інформаційних засобів, що забезпечують просторово-часове переміщення потоків у ЗОЗ, а також як систему елементів, що створюють належні умови для їх оптимального проходження.

У сфері охорони ОЗ інфраструктура виконує такі ключові функції:

- зберігання ЛЗ і ВМ: спеціалізовані складські зони, холодильне та стерилізаційне обладнання, ізольовані приміщення для особливо чутливих препаратів;

- переміщення матеріальних ресурсів: внутрішньо-лікарняний транспорт, візки, підйомні засоби для переміщення вантажів у відділеннях, аптеках, операційних блоках;

- захист продукції: сучасні пакувальні системи, що гарантують безпечне транспортування, збереження якості і передавання необхідної інформації про ЛЗ і ВМ;

- обробка інформації: використання електронних систем моніторингу запасів, контролю переміщень, супровідної документації та управління ЛП.

Якість та економічність логістичних операцій у ЗОЗ значною мірою визначаються технічними параметрами інфраструктури — кількістю та місткістю складів, їх розташуванням щодо відділень, рівнем оснащення, а також побудовою всієї інфраструктурної мережі. Проектування логістичної інфраструктури в межах ЗОЗ стає одним із ключових завдань для фахівців із МЛ.

ЗОЗ може мати власні інфраструктурні елементи (склади, автотранспорт, інформаційні системи) або користуватися зовнішніми ресурсами, наприклад послугами постачальників чи логістичних операторів. В умовах високої конкуренції та зростаючого попиту на якісні МП інфраструктура МЛ має постійно адаптуватися до нових вимог, змін у протоколах лікування, оновлення асортименту ЛЗ і ВМ. Правильно спроектована мережа інфраструктури може стати важливим елементом підвищення конкурентоспроможності ЗОЗ.

Результативність будь-якого ЗОЗ значною мірою залежить від ефективно вибудованої стратегії розвитку й раціонально організованих бізнес-процесів,

зокрема логістичних. Оцінювання ЛП має здійснюватися на підставі їх внеску у досягнення спільних цілей ЗОЗ – забезпечення безперервності лікувально-діагностичного процесу, скорочення затримок, оптимізації запасів ЛЗ і ВМ та підвищення сервісу для пацієнтів і персоналу, а не лише за окремими економічними або технічними показниками.

В межах ланцюга постачань ЗОЗ внутрішні учасники – аптека, відділення, лабораторія, операційний блок – одночасно виконують функції і постачальників, і споживачів для суміжних підрозділів. Основною їх метою є максимально повне й своєчасне задоволення потреб наступного учасника процесу. У межах процесного підходу підрозділи ЗОЗ отримують більше автономії та відповідальності, що підвищує їх мотивацію, залученість і якість виконання завдань [4; 21; 38].

У табл. 1.6 наведено ключові підходи до оцінювання ефективності управління ЛП, адаптовані до потреб ЗОЗ. Представлені у табл. 1.6 підходи демонструють, що комплексне оцінювання ЛД у ЗОЗ потребує врахування як кількісних, так і якісних характеристик ЛП. Особливу роль відіграє аналіз ризиків, адже саме вони можуть суттєво змінювати параметри потоків та впливати на стабільність роботи всієї ЛД. Поєднання системного аналізу, оцінювання ефективності та управління ризиками створює основу для підвищення надійності й результативності МЛ у сфері ОЗ.

Ризики, наведені у табл. 1.6, здатні погіршувати ключові властивості ЛП ЗОЗ – матеріальних, інформаційних, фінансових чи фармацевтичних, що у результаті може призвести до збоїв у забезпеченні ЗОЗ необхідними ресурсами. Окрім зазначених, на роботу ЛД ЗОЗ впливають й інші чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, які змінюють параметри потоків і можуть прямо або опосередковано позначатися на роботі окремих підсистем. Такі впливи формують потенційні ризики, які керівництво ЗОЗ повинно враховувати під час ухвалення управлінських рішень для забезпечення безперервності та ефективності ЛП.

Тому управлінський персонал ЗОЗ має володіти компетенціями з аналізу, оцінювання та моделювання ризикових ситуацій, що виникають у різних ланках

Таблиця 1.6

### Ключові підходи до оцінювання ефективності управління ЛП, адаптовані до потреб ЗОЗ

| ЛП у ЗОЗ  | Показники оцінювання ЛП у ЗОЗ   | Результати та методи розрахунків   | Переваги   | Ризики  |
|---|---|--|--|---|
| 1   | 2   | 3  | 4  | 5   |
| <p>1) Закупівля ЛЗ і ВМ:<br/> – визначення потреб ЛЗ і ВМ;<br/> – аналіз ринку постачальників ЛЗ і ВМ;<br/> – відбір надійних постачальників ЛЗ і ВМ відповідно до стандартів ЗОЗ;<br/> – моніторинг графіку та якості поставок ЛЗ і ВМ;<br/> – контроль відповідності ЛЗ і ВМ вимогам МОЗ і внутрішнім стандартам якості;<br/> – дотримання термінів та обсягів закупівель ЛЗ і ВМ відповідно до планів відділень ЗОЗ.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– обсяг закупівель ЗОЗ, тис. грн;</li> <li>– частота поставок, днів;</li> <li>– коефіцієнт забезпеченості ЛЗ і ВМ, %;</li> <li>– індекс надійності постачальників ЛЗ і ВМ;</li> <li>– обсяг фактичних поставок ЛЗ і ВМ, тис. грн;</li> <li>– кількість постачальників, осіб;</li> <li>– витрати на логістику закупівель, тис. грн;</li> <li>– кількість випадків недопоставок або порушень умов поставки ЛЗ і ВМ, шт.</li> </ul> | <p>Прогнозування і оцінка потреб ЗОЗ у ЛЗ і ВМ.<br/> Методи:<br/> – прогностичні моделі коливань попиту на ЛЗ і ВМ;<br/> – моделі оптимізації замовлень для формування збалансованих запасів ЛЗ і ВМ у лікарняних відділеннях;<br/> – аналіз статистики закупівель та витрат;<br/> – економетричні підходи оцінювання ринку ЛЗ і ВМ.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– стабільне забезпечення ЛЗ і ВМ відділень ЗОЗ;</li> <li>– можливість зниження закупівельних витрат;</li> <li>– підвищення якості лікувального процесу за рахунок безперебійного забезпечення ЛЗ і ВМ;</li> <li>– формування надійної партнерської мережі.</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– перебої постачання критично важливих ЛЗ і ВМ;</li> <li>– залежність від обмеженої кількості постачальників;</li> <li>– закупівля ЛЗ і ВМ із закінченими термінами придатності;</li> <li>– ризик перевитрат бюджету;</li> <li>– зрив графіку надання МП через затримки у постачанні ЛЗ і ВМ.</li> </ul>   |
| <p>2) Складування, зберігання та управління запасами ЛЗ і ВМ:<br/> – визначення оптимальних норм запасів ЛЗ і ВМ;<br/> – управління запасами ЛЗ і ВМ з урахуванням специфіки медичного призначення (холодовий ланцюг, стерильні МВ, токсичні ЛЗ);<br/> – контроль залишків та термінів придатності ЛЗ і ВМ;<br/> – підтримання безперервного забезпечення відділень необхідними ЛЗ і ВМ;</p>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>– обсяги запасів ЛЗ і ВМ, тис. грн;</li> <li>– оборотність запасів ЛЗ і ВМ, %;</li> <li>– витрати на зберігання ЛЗ і ВМ, тис. грн;</li> <li>– середній термін зберігання ЛЗ і ВМ, дні;</li> <li>– внутрішній складський вантажообіг, дні.</li> </ul>   | <p>Формування норм запасу для ЗОЗ з урахуванням стандартів МОЗ, специфіки відділень та критичності ЛЗ і ВМ.<br/> Методи:<br/> – моделі вибору: зовнішній склад чи внутрішня інфраструктура ЗОЗ;<br/> – моделі оптимального розміщення складів у межах ЗОЗ;<br/> – оптимізація внутрішнь-олікарняних потоків ЛЗ і ВМ;</p>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– зниження кількості списань через прострочення ЛЗ і ВМ;</li> <li>– надійність ресурсного забезпечення ЗОЗ;</li> <li>– оптимізація витрат на утримання складу;</li> <li>– мінімізація логістичних помилок;</li> <li>– підвищення швидкості забезпечення ЛЗ і ВМ відділень ЗОЗ.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– псування або втрата ЛЗ і ВМ через порушення умов зберігання;</li> <li>– виникнення дефіциту критичних ЛЗ і ВМ;</li> <li>– перевищення складських площ та збільшення витрат ЗОЗ;</li> <li>– помилки у внутрішньому обліку;</li> <li>– ризики низької оборотності стратегічних запасів ЛЗ і ВМ.</li> </ul> |

Продовж. табл. 1.6

| 1  | 2  | 3  | 4   | 5   |
|--|--|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– забезпечення умов зберігання ЛЗ і ВМ згідно з медичними протоколами;</li> <li>– оптимізація внутрішньо-лікарняного переміщення ЛЗ і ВМ;</li> <li>– планування та раціональне використання складських зон ЗОЗ.</li> </ul>  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– визначення нормативів страхового запасу для критично важливих ЛЗ і ВМ;</li> <li>– цифрові системи контролю залишків ЛЗ і ВМ;</li> <li>– моделі управління запасами ЛЗ і ВМ з урахуванням термінів придатності та температурних режимів.</li> </ul>  |   |   |
| <p>3) Організація логістики МП і внутрішнього забезпечення пацієнтів та відділень ЗОЗ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– координація потоків між відділеннями та аптекою ЗОЗ;</li> <li>– забезпечення відділень ЛЗ і ВМ згідно з лікувальними планами;</li> <li>– контроль транспортування ЛЗ і ВМ у лікарні та між філіями;</li> <li>– формування оптимальних маршрутів постачання ЛЗ і ВМ у великих ЗОЗ;</li> <li>– забезпечення належного логістичного сервісу для пацієнтів та медперсоналу;</li> <li>– мінімізація затримок у забезпеченні лікувальних процесів;</li> <li>– застосування інструментів медичного маркетингу для підвищення доступності МП.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– витрати на внутрішню логістику, тис. грн;</li> <li>– надійність забезпечення ЛЗ і ВМ відділень ЗОЗ, %;</li> <li>– кількість скарг через затримки чи помилки у забезпеченні ЛЗ і ВМ, %;</li> <li>– якість забезпечення за внутрішніми стандартами, %;</li> <li>– кількість внутрішніх замовлень від підрозділів ЗОЗ, шт.;</li> <li>– точність прогнозування потреб відділень;</li> <li>– частка витрат на логістику забезпечення ЛЗ і ВМ, %;</li> <li>– кількість випадків недопоставок ЛЗ і ВМ;</li> <li>– обсяг внутрішніх переміщень ЛЗ і ВМ, тис. грн;</li> <li>– час затримки забезпечення, год.;</li> <li>– рівень задоволеності медичного персоналу забезпеченням ЛЗ і ВМ.</li> </ul> | <p>Гарантування безперервності лікувального процесу через оптимізацію внутрішньої логістики.</p> <p>Методи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– оптимізація закупівельних і складських процесів у ЗОЗ;</li> <li>– моделі маршрутизації внутрішніх потоків ЛЗ і ВМ;</li> <li>– застосування методів динамічного програмування для планування поставок ЛЗ і ВМ;</li> <li>– оптимізація розміру партій ЛЗ і ВМ, що постачаються у відділення ЗОЗ.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– скорочення часу забезпечення ЛЗ і ВМ відділень;</li> <li>– швидке реагування на нагальні потреби у відділеннях;</li> <li>– зниження кількості помилок у логістичних операціях;</li> <li>– підвищення якості МП через швидке забезпечення;</li> <li>– покращення комунікації між підрозділами ЗОЗ.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– ризик затримок постачань ЛЗ і ВМ, що впливають на лікування пацієнтів;</li> <li>– неправильне комплектування ресурсів для відділень;</li> <li>– транспортні збої (внутрішні та міжфілійні);</li> <li>– перевищення витрат на логістичний супровід постачання ЛЗ і ВМ;</li> <li>– інформаційні помилки при обробці замовлень на ЛЗ і ВМ.</li> </ul> |

Джерело: складено автором на підставі [4-5; 20; 27; 31-32; 36-37; 39-41]

ланцюга постачань. Розроблення конкретних заходів для мінімізації або нейтралізації ризиків можливе лише після глибокого дослідження потенційних проблемних зон та оцінювання їх наслідків. Для підвищення точності управління доцільно проводити ідентифікацію всіх можливих логістичних ризиків та групувати їх за певними критеріями – це дозволяє визначити місце кожного ризику в загальній системі та підібрати оптимальні механізми реагування.

Науково обґрунтована класифікація ризиків забезпечує основу для вибору найбільш ефективних методів їх управління, оскільки різні типи ризиків потребують різних підходів. У ЗОЗ оцінку логістичних ризиків може здійснювати керівник логістичного підрозділу або заступник директора з матеріально-технічного забезпечення. Основним завданням цих фахівців є мінімізація негативних наслідків ризикових ситуацій, які здатні вплинути на лікувально-діагностичний процес, роботу складів, транспортування ЛЗ і ВМ та безперебійність ресурсного забезпечення.

Ефективне управління логістичними ризиками в ЗОЗ включає кілька ключових етапів: ідентифікацію ризиків та ЛП; оцінювання ризиків та оптимізацію ЛП; вибір методів і засобів реагування; реалізацію заходів запобігання ризикам та контроль їх впливу; врахування фінансових аспектів функціонування логістичної інфраструктури ЗО; аналіз кінцевих результатів ЛД ЗОЗ. Комплексне виконання цих етапів дає змогу ЗОЗ зменшувати ймовірність збоїв у ЛП та підвищувати загальну ефективність системи постачання, що прямо впливає на якість МП [4-5; 20; 31-32].

Таким чином, оцінювання ефективності ЛД є невід'ємною складовою управління ЗОЗ, оскільки дозволяє визначити, наскільки ЛП забезпечують досягнення стратегічних цілей та підтримують безперервність лікувально-діагностичного процесу. Комплексний підхід до оцінювання, що базується на системному аналізі, ключових показниках ефективності та моделюванні ризиків, дає змогу врахувати весь спектр внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на роботу ЛС. Розвиток логістичної інфраструктури, раціональна організація потоків і

впровадження сучасних інструментів управління ризиками підвищують економічну стійкість ЗОЗ, оптимізують ресурси та забезпечують високу якість МП.

### **Висновки до розділу 1**

1. Узагальнюючи результати теоретичного аналізу ЛУ та особливостей функціонування ЛП у ЗОЗ, слід зазначити, що логістика в сучасних умовах трансформації економічних і медичних систем набуває статусу ключового інструмента підвищення результативності діяльності організацій. Проведене дослідження підтверджує, що ЛУ становить комплексну управлінську концепцію, спрямовану на узгодження, інтеграцію та оптимізацію матеріальних, інформаційних, фінансових і сервісних потоків, що забезпечує цілісність функціонування організації та підвищення її адаптивності до змін зовнішнього середовища.

2. Встановлено, що у загальному менеджменті акцент логістичного підходу ґрунтується на системності, синхронізації потоків, орієнтації на споживача, синергетичному ефекті та комплексній оптимізації ЛП, що суттєво відрізняє його від традиційних моделей управління. На підставі аналізу наукових трактувань узагальнено, що ЛУ слід розглядати як сучасну модель менеджменту, яка поєднує принципи планування, організації, реалізації та контролю поточкових процесів і забезпечує раціональне використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей організації.

3. Зіставлення теоретичних підходів та практичних умов функціонування вітчизняних організацій засвідчило існування значної кількості об'єктивних та суб'єктивних бар'єрів упровадження логістики, зокрема нормативно-правової нестабільності, недосконалої інфраструктури, недостатньої цифровізації, низького рівня компетентності логістичних менеджерів. Незважаючи на це, логістика демонструє високий потенціал у формуванні стійких, керованих і прогнозованих ланцюгів постачань, що особливо актуально для системи ОЗ.

4. Аналіз показав, що у системі ОЗ МЛ відіграє не лише операційну, а й стратегічну роль, оскільки забезпечує безперервність процесів постачання ЛЗ і

ВМ, медичного обладнання та послуг, що безпосередньо впливає на якість та доступність медичного обслуговування. МЛ охоплює узгоджене управління потоками в лікувально-діагностичному процесі, оптимізацію матеріальних запасів, організацію переміщення пацієнтів та персоналу, інформаційний супровід клінічних маршрутів, що підвищує ефективність роботи ЗОЗ.

5. У межах формування OEM управління ЛП у ЗОЗ було встановлено, що OEM виконує інтегруючу функцію, поєднуючи адміністративні, фінансово-економічні, організаційні, технологічні та інформаційні інструменти, необхідні для узгодження діяльності структурних підрозділів ЗОЗ. Ефективний OEM МЛ у системі ОЗ має передбачати чітке визначення відповідальних осіб, оптимізацію внутрішніх і зовнішніх потоків, цифровізацію процесів, упровадження сучасних практик управління запасами, стандартизацію операцій та контроль ключових показників результативності.

6. Важливе значення має також оцінювання ефективності ЛП, оскільки саме через систему показників можна визначити рівень збалансованості ресурсів, результативність витрат, якість сервісу й відповідність логістичних операцій стратегічним цілям ЗОЗ. Встановлено, що в МЛ доцільно застосовувати комбіновані методи оцінювання – від класичних показників витрат, часу, точності та надійності до сучасних багатокритеріальних моделей, які охоплюють якість МП, доступність, швидкість реагування та ефективність внутрішніх взаємодій.

Отже, ЛУ в системі ОЗ виступає багатоаспектним інструментом, що забезпечує узгодження потоків, раціональне використання ресурсів, стабільність операцій, скорочення витрат, підвищення якості МП і загальну ефективність функціонування ЗОЗ. Формування логістичних моделей менеджменту та впровадження дієвого OEM ЛП є ключовими передумовами довгострокового розвитку ЗОЗ, їх конкурентоспроможності та здатності ефективно реагувати на виклики сучасного середовища.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФОП МИКОЛЮК Л.В. КЛІНІКА «ПАНАКЕЯ»

#### 2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ФОП МИКОЛЮК Л.В. клініка «ПАНАКЕЯ»

Об'єктом дослідження є приватна медична клініка ФОП МИКОЛЮК Л. В. «ПАНАКЕЯ», заснована 31.05.2019 р. [42]. ЗОЗ здійснює медичну практику на підставі ліцензії Міністерства ОЗ України від 18.04.2019 р. та функціонує як центр первинної медико-санітарної допомоги за моделлю сімейної медицини. Основним напрямом діяльності ЗОЗ є надання первинної медичної допомоги, консультативно-профілактичних послуг, ультразвукової та лабораторної діагностики відповідно до сучасних медичних стандартів і клінічних протоколів МОЗ України. ЗОЗ орієнтований на обслуговування різних вікових груп населення та активно взаємодіє із закладами вторинного й третинного рівнів медичної допомоги.

Діяльність клініки регламентується Конституцією України, Цивільним і Господарським кодексами, профільними законами та нормативно-правовими актами МОЗ. Організаційно-правова форма фізичної особи-підприємця визначає повну матеріальну, цивільну та професійну відповідальність за результати діяльності, порядок надання МП, працевлаштування персоналу, дотримання вимог щодо збереження лікарської таємниці та захисту персональних даних пацієнтів. ЗОЗ має право укладати господарські та цивільно-правові договори, вести самостійний фінансовий облік і користуватися банківськими рахунками та офіційними реквізитами.

Організаційна структура ЗОЗ (рис. 2.1) побудована за лінійно-функціональним принципом і включає адміністративний та медичний блоки.



Рис. 2.1 Схема організаційної структури приватної клініки «ПАНАКЕЯ»  
*Джерело:* складено автором на підставі наданих даних з ЗОЗ

Адміністративний блок забезпечує стратегічне й оперативне управління, фінансове планування, організацію прийому пацієнтів, ведення документації та контроль якості надання МП. Медичний блок об'єднує кабінети сімейних лікарів і педіатрів, пункт щеплень, клініко-діагностичну лабораторію, маніпуляційний кабінет і кабінет ультразвукової діагностики, що дозволяє надавати комплексну медичну допомогу в межах одного ЗОЗ.

Надання медичної допомоги у ЗОЗ здійснюється за комплексною моделлю, основою якої є амбулаторно-поліклінічне обслуговування. Воно включає планові та позапланові консультації, діагностичні огляди, призначення лікування, оформлення медичної документації та ведення електронних медичних карт пацієнтів із використанням паперових носіїв у випадках, що потребують

власноручного підпису. З метою підвищення доступності МП застосовуються елементи телемедицини, зокрема телефонні консультації та дистанційні рекомендації.

Важливим напрямом діяльності ЗОЗ є проведення профілактичних щеплень дітям і дорослим відповідно до чинних календарів вакцинації, ведення реєстрів імунопрофілактики та інформаційно-роз'яснювальна робота серед населення. Ультразвукова діагностика охоплює скринінгові та спеціалізовані обстеження, у тому числі супровід вагітності й раннє виявлення патологічних станів. Лабораторна діагностика передбачає якісний забір біологічного матеріалу, виконання аналізів і своєчасне надання результатів досліджень пацієнтам.

У клініці впроваджено автоматизовану інформаційну систему медичного документообігу, яка забезпечує реєстрацію вхідної та вихідної документації, ведення електронних карт пацієнтів, облік наданих МП і формування статистичної звітності. Система інтегрує електронний та паперовий документообіг, гарантує контроль доступу до персональних даних і дотримання принципів лікарської таємниці відповідно до вимог чинного законодавства.

Кадровий потенціал клініки представлений сімейними лікарями, педіатрами, лікарями діагностичного профілю, середнім і молодшим медичним персоналом, лаборантами та адміністративними працівниками. Планування кадрових потреб здійснюється з урахуванням навантаження та обсягів наданих МП. Система мотивації поєднує матеріальні й нематеріальні стимули, спрямовані на професійний розвиток персоналу, підтримку корпоративної культури та профілактику професійного вигорання.

Матеріально-технічне забезпечення ЗОЗ відповідає нормативним вимогам і потребам усіх підрозділів. Закупівля та зберігання медичного обладнання, витратних матеріалів, вакцин і ЛЗ здійснюються з урахуванням обсягів

споживання та контролю термінів придатності, що забезпечує безперервність лікувально-діагностичного процесу.

Управління ЗОЗ здійснюється керівником із використанням сучасних управлінських підходів, зокрема системного, процесного, стратегічного, інноваційного та клієнт орієнтованого. У практиці управління поєднуються адміністративні й економічні методи, а для внутрішньої комунікації застосовуються сучасні цифрові засоби, що забезпечує оперативну координацію діяльності між підрозділами ЗОЗ.

Клініка «ПАНАКЕЯ» активно співпрацює зі страховими компаніями, аптечними мережами, лабораторними та діагностичними установами, а також органами місцевого самоврядування. Водночас ЗОЗ функціонує в конкурентному середовищі, представленому державними й приватними ЗОЗ, що зумовлює необхідність постійного підвищення якості МП і рівня сервісу.

Господарська діяльність ЗОЗ здійснюється на засадах самоокупності та самофінансування з акцентом на оптимізацію витрат і забезпечення балансу між якістю та доступністю МП. Сформована організаційна модель управління, належний кадровий потенціал і сучасна матеріально-технічна база створюють умови для стабільного розвитку ЗОЗ, впровадження інновацій та підвищення довіри пацієнтів.

Діяльність ЗОЗ оцінюється за кількісними й якісними показниками. Облік звернень, діагнозів і медичних втручань здійснюється в електронних медичних системах MEDICS та HELSI. Запис на прийом координується адміністрацією ЗОЗ з дотриманням вимог ідентифікації пацієнтів та алгоритмів дій у невідкладних і екстрених ситуаціях. Процеси надання медичної допомоги, обстеження та лікування стандартизовані й відображені у відповідних схемах і бізнес-процесах ЗОЗ у Додатку Б.

Інноваційні та інвестиційні проєкти є ключовим чинником розвитку клініки «ПАНАКЕЯ». Із початком пандемії COVID-19 ЗОЗ оперативно

модернізував матеріально-технічну базу та розширив інфраструктуру, зокрема відкрив власний кабінет щеплень, оснащений сучасними системами контролю холододового ланцюга, електронного обліку вакцин і реєстрації пацієнтів. Це дозволило перетворити ЗОЗ на локальний центр імунопрофілактики для міста та прилеглих громад і забезпечити стабільну роботу в умовах епідемічних викликів.

У 2021 р. відповіддю на зростання потреб у швидкій діагностиці стало створення високотехнологічного УЗД-кабінету, що забезпечив раннє виявлення ускладнень COVID-19 і надалі став складовою комплексного медичного супроводу. Паралельно відбулося кадрове посилення, яке забезпечило адаптивність персоналу до нових державних програм і підвищило рівень довіри пацієнтів.

Стратегічним етапом розвитку у 2022 р. стало відкриття власної лабораторії, орієнтованої на роботу з пакетами НСЗУ. Це оптимізувало МЛ, скоротило терміни отримання результатів, підвищило контроль якості та фінансову ефективність. Подальша цифровізація процесів і інтеграція лабораторних даних створили основу для впровадження телемедичних сервісів.

В умовах воєнного стану у 2023 р. клініка переорієнтувалася на віддалені формати обслуговування, що дозволило зберегти клієнтську базу та конкурентоспроможність навіть за зниження очних звернень. У 2024 р. системна цифровізація, автоматизація ІТ-проектів і використання напрацювань попередніх років забезпечили рекордний фінансовий результат.

Загалом клініка «ПАНАКЕЯ» за п'ять років сформувала багатофункціональну модель первинної медицини, де поєднання інновацій, ефективного менеджменту й технологічної гнучкості забезпечує високу якість МП, фінансову стійкість і лідерські позиції на локальному ринку приватної медицини.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка «ПАНАКЕЯ» за період 2019-2024 рр. здійснений на

підставі даних річної фінансової звітності (Додаток В). Звіти кожного року містять абсолютні цифри доходу, витрат та (у розрахунку) чистого прибутку як різниці між цими величинами. Аналіз насамперед спирається на дані фінансових звітів як виручка (дохід) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), витрати операційної діяльності, а також фінансовий результат до оподаткування і чистий прибуток (збиток) відповідних форм, які наведені у річних звітах клініки за кожний звітний рік.

Ретроспективно ЗОЗ у 2019 р. мав доволі скромний старт: сума доходу, яка вказана як виручка (дохід) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), склала 280638,83 грн за рік. Витрати за рік означені як витрати операційної діяльності становлять 2253,47 грн. Такий показник одразу вказує на значну рентабельність першого року роботи, що заклало фінансовий фундамент для наступних хвиль зростання. У 2020 р., відзначеному активними вливаннями у матеріально-технічну базу, виручка (дохід) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зросла до 2512573,79 грн, а витрати операційної діяльності були обмежені 2833,80 грн, що дозволяє оцінити цей період як інвестиційний стрибок із посиленням сервісом та більшим залученням пацієнтів.

У 2021 р., найбільш стабільному за динамікою розвитку, виручка (дохід) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) становила 3619649,94 грн, витрати операційної діяльності – 5280,00 грн. Рекордний розрив між доходом та витратами зумовив підняття чистого прибутку до 2963783,351 грн, що стало основою для подальших інвестицій у лабораторію, пункти щеплень та впровадження автоматизованої системи електронної документації.

2022 р. для клініки «Панакея» став роком випробувань і великої управлінської зрілості: ЗОЗ успішно пройшов через численні труднощі, зумовлені війною, економічною кризою і змінами у попиті на МП. Динаміка доходу і витрат показує стабільність фінансової системи: відносно рівномірний дохід щомісяця, а також ідеально контрольовані витрати забезпечили рекордний за кризових умов чистий прибуток — майже 4 млн грн.

Перший квартал (табл. 2.1) дозволив сформувати міцний фінансовий резерв (дохід 1251395,56 грн при витратах 62569,78 грн), що стало потужною базою для підвищення операційної ефективності протягом усього року. Протягом літа та осені виручка утримувалась на стабільному рівні – близько 370–400 тис. грн кожного місяця, а витрати залишалися в межах 7,4–8 тис. грн. Такий рівень рентабельності є свідченням високої адаптивності менеджменту до складних зовнішніх умов і оптимізації бізнес-процесів.

Таблиця 2.1

**Динаміка доходу і витрат ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка «ПАНАКЕЯ»  
за 2022 р.**

| Період                                 | Виручка (дохід), грн | Витрати, грн |
|--|----------------------|--------------|
| 1 квартал                              | 1251395,56           | 62569,78     |
| Квітень                                | 419935,54            | 8398,72      |
| Травень                                | 369653,31            | 7393,07      |
| Червень                                | 371495,72            | 7429,91      |
| Липень                                 | 371495,72            | 7429,91      |
| Серпень                                | 371495,16            | 7429,90      |
| Вересень                               | 402031,96            | 8040,64      |
| Жовтень                                | 371495,16            | 7429,90      |
| Листопад                               | 402031,96            | 8040,64      |
| Грудень                                | 392273,58            | 7845,47      |
| Всього                                 | 4822303,67           | 131007,94    |
| Чистий фінансовий результат (прибуток) |                      | 3846862,50   |

*Джерело:* складено автором на підставі наданих даних з ЗОЗ

У сумі ці результати показують, що навіть у кризовий рік, опора на гнучке фінансове планування, диференціацію послуг, жорсткий контроль за видатками, цифровізацію та правильну роботу з командою – дає значний фінансовий ефект та відкриває перспективи для подальших перетворень і модернізації в майбутньому.

Клініка «ПАНАКЕЯ» у 2022 р. забезпечила собі фінансову стійкість і впевнене домінування на ринку МП регіону. Навіть попри надзвичайні зовнішні фактори, її злагоджена робота, мінімізація витрат і ефективна стратегія збереження клієнт потоку дозволили отримати чистий прибуток, що заклав фундамент для подальшого зростання. Це один із найкращих прикладів стійкої фінансової моделі приватної медицини в Україні за роки масштабних змін і викликів.

Динаміка техніко-економічних показників клініки «ПАНАКЕЯ» наведена у табл. 2.2-2.3.

Таблиця 2.2

**Динаміка техніко-економічних показників ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка «ПАНАКЕЯ» за 2019-2024 рр.**

| Рік  | Виручка (дохід) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), грн | Витрати операційної діяльності, грн | Чистий прибуток, грн (розрахунок) | Головні інвестиції/оновлення                 |
|------|--|-------------------------------------|-----------------------------------|--|
| 2019 | 280638,83  | 2253,47                             | 228276,00                         | Оновлення обладнання, старт роботи           |
| 2020 | 2512573,79   | 2833,80                             | 2057986,79                        | Технічна модернізація, розширення площ       |
| 2021 | 3619649,94   | 5280,00                             | 2963783,35                        | Відкриття нових сервісів, кадрові зміщення   |
| 2022 | 4822303,67   | 131007,94                           | 3846862,50                        | Модернізація лабораторії, пункту щеплень     |
| 2023 | 2038726,68   | 101936,33                           | 1588168,09                        | Віддалені сервіси, впровадження телемедицини |
| 2024 | 5777262,34   | 288863,12                           | 4500487,36                        | Цифровізація, автоматизація, ІТ-проекти      |

*Джерело:* складено автором на підставі наданих даних з ЗОЗ

**Динаміка техніко-економічних показників ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка  
«ПАНАКЕЯ» за 2019-2024 рр.**

| Показники  | 2019   | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  | Відхилення<br>+/-, 2024/2019 |
|--|--------|-------|-------|-------|-------|-------|------------------------------|
| Середньорічна вартість активів, тис. грн             | 5500   | 14000 | 26000 | 32500 | 31500 | 34000 | +28500                       |
| Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн | 3100   | 5600  | 8500  | 9500  | 9500  | 10500 | +7400                        |
| Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн   | 2400   | 8400  | 17500 | 23000 | 22000 | 23500 | +21100                       |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб       | 26     | 100   | 135   | 160   | 160   | 180   | +154                         |
| Фондовіддача, разів                                  | 0,091  | 0,449 | 0,426 | 0,508 | 0,215 | 0,550 | +0,459                       |
| Фондомісткість, грн/грн                              | 11,046 | 2,229 | 2,348 | 1,970 | 4,660 | 1,817 | -9,229                       |
| Фондоозброєність, тис. грн/ос.                       | 119,23 | 56,0  | 62,96 | 59,38 | 59,38 | 58,33 | -60,9                        |
| Продуктивність праці, тис. грн/ос.                   | 10,79  | 25,13 | 26,81 | 30,14 | 12,74 | 32,10 | +21,31                       |
| Коеф. оборотності оборотних активів, разів           | 0,117  | 0,299 | 0,207 | 0,210 | 0,093 | 0,246 | +129                         |

*Джерело:* складено автором на підставі наданих даних з ЗОЗ

У 2023 р. ЗОЗ повернувся до помітного фінансового зростання, виручка (дохід) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) склала 2038726,68 грн, а витрати операційної діяльності — 101936,33 грн, чистий прибуток — 1588168,09 грн. Цей рік відзначений інтеграцією телемедицини та цифрових сервісів, завдяки чому вдалося покращити доступність консультацій і пацієнт потік.

2024 р., за останніми даними, став рекордним: виручка (дохід) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) — 5777262,34 грн, витрати операційної

діяльності — 288863,12 грн. Чистий прибуток становив 4500487,36 грн. Таке різке зростання на фоні цифровізації, автоматизації сервісів, значних ІТ-інвестицій та розширення лабораторних напрямків підтвердило ефективність управлінських рішень та гнучкість моделі ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка «ПАНАКЕЯ».

Динаміка техніко-економічних показників (табл. 2.3) ілюструє, що у період розвитку ЗОЗ ключовими факторами стабільної ефективності стали приріст доходу за рахунок технологічних та медичних інновацій, гнучка система управління витратами, а також швидка ротація та оновлення напрямків діяльності відповідно до змін ринкового середовища й запитів пацієнтів.

На підставі проведених розрахунків (табл. 2.3) можна зробити висновок, що діяльність ЗОЗ характеризується стабільним зростанням основних економічних показників. Спостерігається підвищення середньорічної вартості активів, що свідчить про розширення матеріально-технічної бази. Високі показники фондівіддачі та продуктивності праці демонструють ефективне використання ресурсів і підвищення результативності роботи персоналу. Зростання коефіцієнта оборотності оборотних активів вказує на покращення управління запасами та грошовими потоками. Загалом ЗОЗ демонструє позитивну динаміку розвитку, що є результатом удосконалення OEM управління ЛП.

У 2019-2020 рр. ефективність формувалася за рахунок низьких витрат на старті та масштабних вкладень у матеріально-технічне забезпечення, а надалі — завдяки диверсифікації МП і сучасному підходу до персоналу та фінансів. Вирішальними стимулами розвитку виявились оновлення лабораторії, створення багатофункціонального пункту щеплень і впровадження автоматизації праці, що дозволило підтримати високу рентабельність навіть у складних ринкових умовах. Оптимізація, що здійснювалась у 2022 р. на тлі зовнішніх ризиків, продемонструвала спроможність швидко пристосовуватися до змін, мінімізувати операційні витрати без втрати якості МП. Подальші роки (2023-2024 рр.) стали

демонстрацією сили цифровізації та управлінської гнучкості — розвиток телемедицини, впровадження дистанційних сервісів, автоматизованих систем обліку та розширення лабораторних напрямків.

Показники абсолютного фінансового результату за кожен із років свідчать про здатність ЗОЗ забезпечувати рентабельність, акумулювати прибуток для нових інвестицій, тримати подушку безпеки в умовах змін економіки й ОЗ. На фоні офіційної звітності протягом 2019-2024 рр. відзначається відсутність цифрових показників по не важливих статтях, що пояснюється характером обліку ФОП і особливостями української податкової звітності в системі ОЗ.

Загалом період 2019-2024 рр. є прикладом вдалої еволюції ЗОЗ — стратегічна увага до нововведень, професійний управлінський підхід, грамотна кадрова політика й ефективне бюджетування забезпечили ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка «ПАНАКЕЯ» системне підвищення вартості бренду та впевнене зростання фінансових результатів. ЗОЗ довів здатність об'єднувати якісний сервіс, інноваційні медичні технології та стійкість фінансів. Тенденції останніх років підтверджують: ЗОЗ не лише закріпився на ринку, а й продовжує лідирувати завдяки новим підходам до взаємодії з пацієнтом, партнерством у сфері страхової медицини, цифровізації й сучасній корпоративній культурі. Перспектива розвитку базується на укріпленні цих позицій, подальших інвестиціях у людський фактор і розширенні спектру МП, що забезпечує подальшу стабільність та конкурентоспроможність ЗОЗ в умовах нових викликів і трансформації галузі ОЗ України.

Доповнює загальну характеристику ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка «ПАНАКЕЯ» SWOT-аналіз (табл. 2.4). SWOT-аналіз – це комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ЗОЗ. Він представлений чотирма ключовими елементами: сильні сторони (STRENGTHS), слабкі сторони (WEAKNESSES), можливості (OPPORTUNITIES) та загрози (THREATS), які аналізуються в межах даного методу. Сильні сторони розкривають усі конкурентні

**SWOT-аналіз управління ФОП МИКОЛЮК Л. В. клінікою «ПАНАКЕЯ»**

| Сильні сторони (STRENGTHS)  | Слабкі сторони (WEAKNESSES)   |
|---|---|
| 1   | 2   |
| <p>1. Висока кваліфікація медичного персоналу, регулярне підвищення компетенцій.</p> <p>2. Компактне розташування підрозділів у межах однієї будівлі — зручна логістика для пацієнтів.</p> <p>3. Впроваджена сучасна медична інформаційна система (МІС) для автоматизації процесів.</p> <p>4. Оновлена матеріально-технічна база, наявність необхідного обладнання.</p> <p>5. Індивідуальний підхід до кожного пацієнта, високий рівень сервісу.</p> <p>6. Власна лабораторія та пункт щеплень, що підвищує самостійність ЗОЗ.</p> <p>7. Універсальний штат — поєднання практикуючих сімейних лікарів та педіатрів.</p> <p>8. Ефективне управління фінансами, прозорість витрат.</p> <p>9. Гнучка система роботи — можливість онлайн-консультацій.</p> <p>10. Висока репутація як серед пацієнтів, так і у професійному середовищі.</p> <p>11. Наявність чітких регламентів взаємодії всіх підрозділів ЗОЗ.</p> <p>12. Впроваджена система внутрішнього контролю якості й безпеки МП.</p> | <p>1. Окремі відсутні сучасні вузькопрофільні спеціалісти (високоспеціалізована медична допомога).</p> <p>2. Недостатня уніфікація процесів маркетингу та просування нових МП.</p> <p>3. Значна залежність від внутрішніх та зовнішніх економічних чинників.</p> <p>4. Обмежене фінансування модернізації обладнання.</p> <p>5. Відсутність цільових програм професійної мотивації, можливість вигорання персоналу.</p> <p>6. Не завжди достатній рівень між секторальної співпраці з іншими гравцями ринку.</p> <p>7. Обмежена кількість місць для прийому через площу ЗОЗ.</p> <p>8. Недостатня інформованість частини населення про нові МП.</p> <p>9. Недостатній досвід запровадження телемедичних та дистанційних сервісів.</p> <p>10. Високі навантаження на адміністративний персонал.</p> <p>11. Відсутність розвинутої системи лояльності та зворотного зв'язку з пацієнтами.</p> <p>12. Неefективне управління ЛП, що впливає на швидкість обслуговування та планування ресурсів ЗОЗ.</p> <p>13. Вплив воєнного стану: зменшення потоку пацієнтів, мобілізація, демографічні зміни</p> |
| Можливості (THREATS)  | Загрози (OPPORTUNITIES)   |
| <p>1. Розширення спектру МП за рахунок залучення нових лікарів та спеціальностей.</p> <p>2. Активна співпраця з приватними страховими компаніями, нові договори.</p> <p>3. Запровадження програм для пацієнтів з хронічними станами, диспансеризації.</p> <p>4. Впровадження сучасних лабораторних, діагностичних та телемедичних МП.</p> <p>5. Підвищення оплати праці персоналу через розширення пакету МП.</p>   | <p>1. Загострення конкуренції серед приватних та державних ЗОЗ.</p> <p>2. Зміни у законодавстві, що впливають на правила ліцензування чи податкову політику.</p> <p>3. Коливання курсу гривні, інфляція, економічна нестабільність.</p> <p>4. Загроза поширення інфекцій, медико-біологічні ризики, пандемії.</p> <p>5. Ризик професійної еміграції висококваліфікованих кадрових ресурсів.</p>   |

| 1   | 2   |
|---|---|
| 1. Розвиток партнерських проектів із провідними ЗОЗ та спеціалізованими центрами.<br>2. Отримання грантів та участь у державних / регіональних програмах.<br>3. Залучення клієнтів із інших регіонів через онлайн-консультації та репутацію.<br>4. Популяризація інформаційно-просвітницьких проектів для населення.<br>5. Впровадження інноваційних методів діагностики та лікування.<br>6. Оптимізація витрат через централізацію закупівель ЛЗ і ВМ. | 1. Втрата частини клієнтів через фінансові проблеми населення.<br>2. Погіршення демографічної ситуації, зменшення платоспроможного класу.<br>3. Складнощі в отриманні дозволів та погоджень для введення нових МП.<br>4. Зростання витрат на утримання обладнання та оренду приміщення.<br>10. Недостатня підтримка з боку державних органів у розвитку приватної медицини.<br>11. Неєфективне управління ЛП, що може призвести до затримок у наданні МП та втрат ресурсів.<br>12. Вплив воєнного стану: зменшення фізичних візитів, мобілізація та переміщення населення |

*Джерело:* складено автором на підставі наданих даних з ЗОЗ

переваги досліджуваного ЗОЗ порівняно з іншими ЗОЗ, а слабкі сторони виокремлять такі внутрішні фактори, що загальмовують її розвиток. До можливостей ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка «ПАНАКЕЯ» будемо відносити ті тенденції або події в зовнішньому оточенні, реагуючи на які ЗОЗ може значно оперативніше досягти поставлених цілей. Загрозами стануть фактори, які негативно впливають на ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка «ПАНАКЕЯ», особливо, якщо їм приділяється недостатньо уваги.

SWOT-аналіз управління ЗОЗ дозволяє комплексно оцінити ключові фактори внутрішнього розвитку та зовнішнього впливу, що визначають поточний стан і перспективи закладу. Розширений підхід до аналізу показав, що ЗОЗ має значний потенціал для сталого зростання завдяки сильній команді, сучасному менеджменту, новітньому обладнанню та системі обслуговування, яка орієнтується на інтереси пацієнтів.

Внутрішні сильні сторони, такі як висока кваліфікація персоналу, гнучкість організаційної структури, інтеграція інформаційних технологій та

індивідуальний підхід до кожного пацієнта, створюють стабільну основу для підвищення конкурентоспроможності на ринку приватної медицини. Разом із цим, проведення регулярного навчання, впровадження інновацій у діагностиці й лікуванні, власна лабораторія та пункт щеплень сприяють розширенню спектру МП та зміцненню іміджу ЗОЗ.

Слабкі сторони вказують на необхідність постійного вдосконалення. Серед основних викликів – обмеженість фінансових ресурсів для оновлення обладнання, недостатньо розвинуті програми внутрішньої мотивації персоналу, обмеженість простору для прийому більшої кількості пацієнтів, потреба у покращенні маркетингової та інформаційної роботи із залучення нових клієнтів, а також неефективне управління ЛП, що впливає на швидкість обслуговування, планування ресурсів і загальну ефективність роботи ЗОЗ. Подальше дослідження цих факторів дозволить удосконалити ОЕМ управління ЛП ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка «ПАНАКЕЯ» та підвищити якість обслуговування пацієнтів.

Зовнішні можливості відображають сприятливе середовище для стратегічного розвитку ЗОЗ. Це і розширення співпраці зі страховими компаніями, участь у державних та регіональних програмах ОЗ, впровадження телемедицини і освітніх проєктів, залучення грантів та додаткових ресурсів, а також адаптація сучасних технологій для оптимізації витрат. Такі перспективи відкривають нові ринки та забезпечують довгострокову фінансову стабільність.

Втім, низка загроз вимагає від керівництва особливої уваги до ризиків, пов'язаних із посиленням конкуренції, змінами у державному регулюванні, макроекономічною нестабільністю, плинністю кадрів, розвитком нових технологій серед конкурентів та неефективністю ЛП, що може призвести до затримок у наданні МП і втрат ресурсів. Вплив воєнного стану, зокрема зменшення фізичних візитів, мобілізація та переміщення населення, також створює додаткові виклики для операційної діяльності ЗОЗ.

Проведення SWOT-аналізу забезпечило розуміння конкретних сильних і слабких рис, формування цільових стратегій розвитку, підсилення організаційної культури й якості обслуговування. Аналіз свідчить про високу готовність ЗОЗ до викликів сучасної медицини, підтверджує правильність обраної моделі лінійно-функціональної структури й обґрунтовує напрями для подальшої оптимізації діяльності, особливо в частині управління ЛП.

Відтак, SWOT-аналіз стане дієвим підґрунтям для ухвалення стратегічних управлінських рішень і забезпечить ЗОЗ стійкий розвиток, підвищення якості МП та задоволення потреб населення у сучасній медичній допомозі, одночасно відкриваючи можливості для вдосконалення ЛП та підвищення ефективності ресурсного забезпечення.

## **2.2 Аналіз системи управління логістичною діяльністю ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка «ПАНАКЕЯ»**

ЛД ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка «ПАНАКЕЯ» спрямована на забезпечення безперебійного, своєчасного та економічно обґрунтованого постачання ЛЗ і ВМ, обладнання та інформаційних ресурсів, необхідних для надання якісних МП.

Організаційно-економічне забезпечення МЛ охоплює систему управлінських рішень, процедур і інструментів, що регламентують планування, організацію, координацію та контроль ЛП з метою оптимізації витрат і підвищення рівня обслуговування пацієнтів.

Організаційне забезпечення ЛД ґрунтується на чіткому розподілі функцій і відповідальності між працівниками ЗОЗ, визначенні порядку взаємодії структурних підрозділів та стандартизації виконання ЛП відповідно до внутрішніх регламентів. Економічне забезпечення, у свою чергу, передбачає раціональне використання фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів,

контроль рівня запасів і оптимізацію витрат на закупівлю, зберігання та використання ЛЗ і ВМ.

Основними принципами організації МЛ ЗОЗ є системність, інтегрованість процесів постачання і використання ЛЗ і ВМ, орієнтація на потреби пацієнтів, застосування сучасних інформаційних технологій, а також гнучкість і адаптивність до змін попиту та умов діяльності.

Ключові ЛП ЗОЗ включають (рис. 2.1):

- закупівлю ЛЗ і ВМ, що здійснюється на основі планування потреб і дотримання вимог якості та економічної доцільності ЗОЗ;
- складування, зберігання та управління запасами ЛЗ і ВМ, з урахуванням умов зберігання, контролю термінів придатності та недопущення дефіциту або надлишків;
- організацію логістики МП і внутрішнього забезпечення пацієнтів та відділень ЗОЗ, що передбачає своєчасний розподіл ресурсів відповідно до потреб лікувального процесу.

Стратегічне управління МЛ у ЗОЗ передбачає визначення пріоритетних завдань ресурсного забезпечення, узгоджених із загальною стратегією розвитку закладу. На цій підставі формується логістична стратегія, що регламентує процеси закупівлі, обліку, зберігання та використання ЛЗ і ВМ.

Інформаційне забезпечення МЛ базується на використанні електронного обліку, внутрішніх інформаційних систем та елементів автоматизації документообігу, що підвищує прозорість ЛП, оперативність управлінських рішень і контроль за витратами.

Важливою складовою організаційно-економічного забезпечення є управління персоналом, залученим до ЛП, яке включає розподіл відповідальності, навчання з питань раціонального використання ресурсів та застосування мотиваційних інструментів.

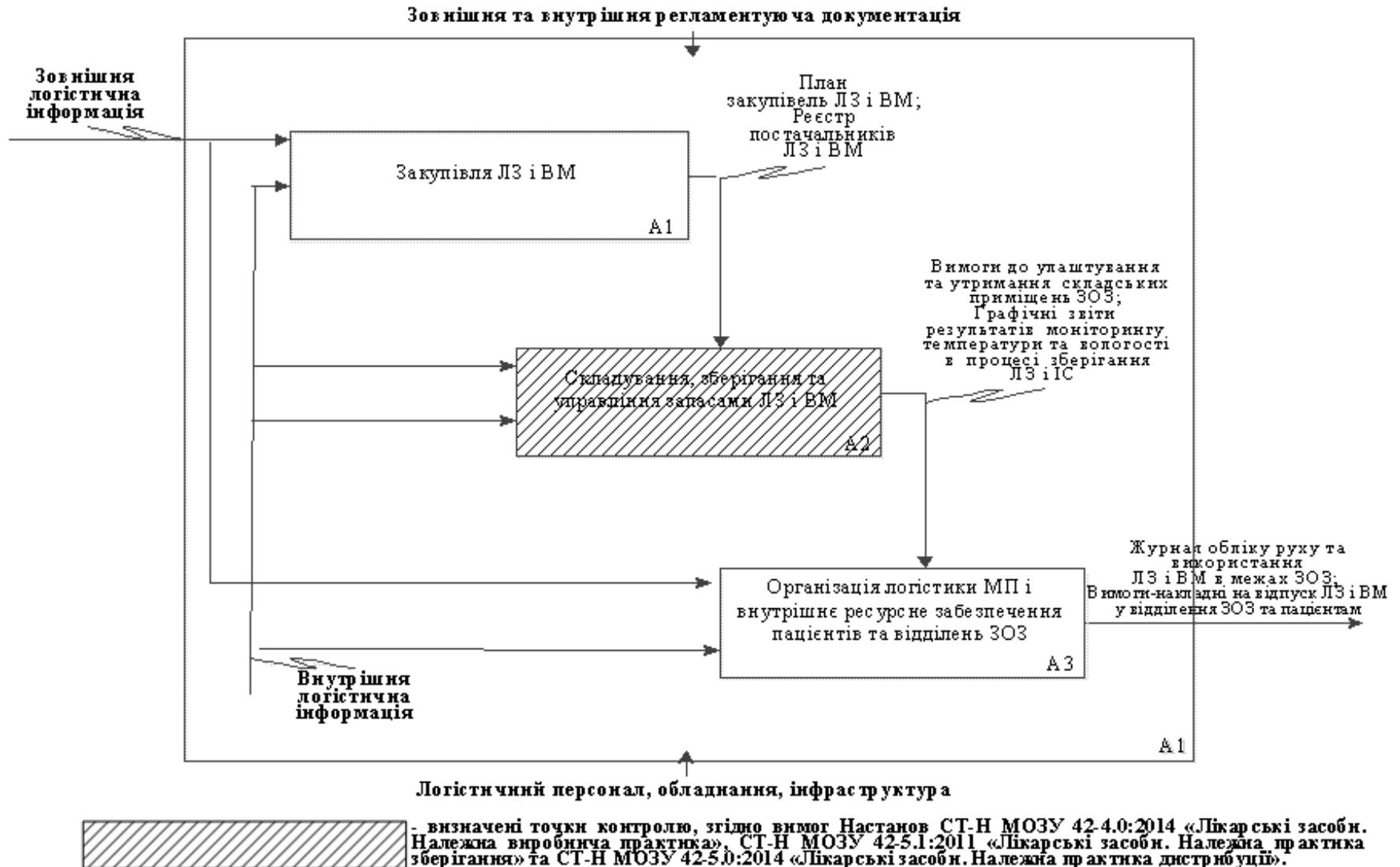


Рис. 2.1 Ключові ЛП ЛД ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка «ПАНАКЕЯ»

Джерело: власна розробка

ЛД ЗОЗ ґрунтується також на взаємодії з постачальниками ЛЗ і ВМ, що сприяє підвищенню надійності постачання, дотриманню строків та відповідності ресурсів установленим стандартам якості. Фінансове забезпечення логістики передбачає планування і контроль ЛВ, аналіз їх структури та управління ризиками, пов'язаними з перебоями постачання або ціновими коливаннями.

Отже, організаційно-економічне забезпечення ЛД ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка «ПАНАКЕЯ» сформоване як комплекс взаємопов'язаних управлінських, економічних і організаційних заходів, спрямованих на підтримку діяльності ЗОЗ та забезпечення належної якості МП (рис.2.2). Водночас підвищення результативності ЛД потребує проведення поглибленого аналізу її ефективності за ключовими показниками ЛП з метою виявлення проблемних зон і обґрунтування напрямів подальшого удосконалення.

Виходячи з теоретико-методологічних положень, викладених у першому розділі роботи, ЛД ЗОЗ розглядається як складна багаторівнева система, ефективність функціонування якої безпосередньо впливає як на економічні результати діяльності, так і на якість надання МП. У цьому контексті застосування системи оцінювання ефективності ЛД набуває особливої актуальності для ЗОЗ.

Система оцінювання ЛД спрямована на розв'язання комплексу взаємопов'язаних аналітичних завдань, зокрема здійснення систематичного моніторингу логістичних операцій, оцінювання продуктивності ЛС та аналіз результативності управління ЛП в межах ЗОЗ. Реалізація зазначених завдань забезпечує формування об'єктивного уявлення про реальний стан логістичного забезпечення та створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. З огляду на це, далі проведемо комплексну оцінку ефективності ЛД ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка «ПАНАКЕЯ» на підставі аналізу ключових показників ефективності ЛП, які найбільш повно відображають специфіку функціонування ЗОЗ. Особливу увагу приділено показникам, що характеризують процеси закупівлі ЛЗ і ВМ, управління запасами, організацію зберігання та внутрішнього розподілу ресурсів між структурними підрозділами ЗОЗ.

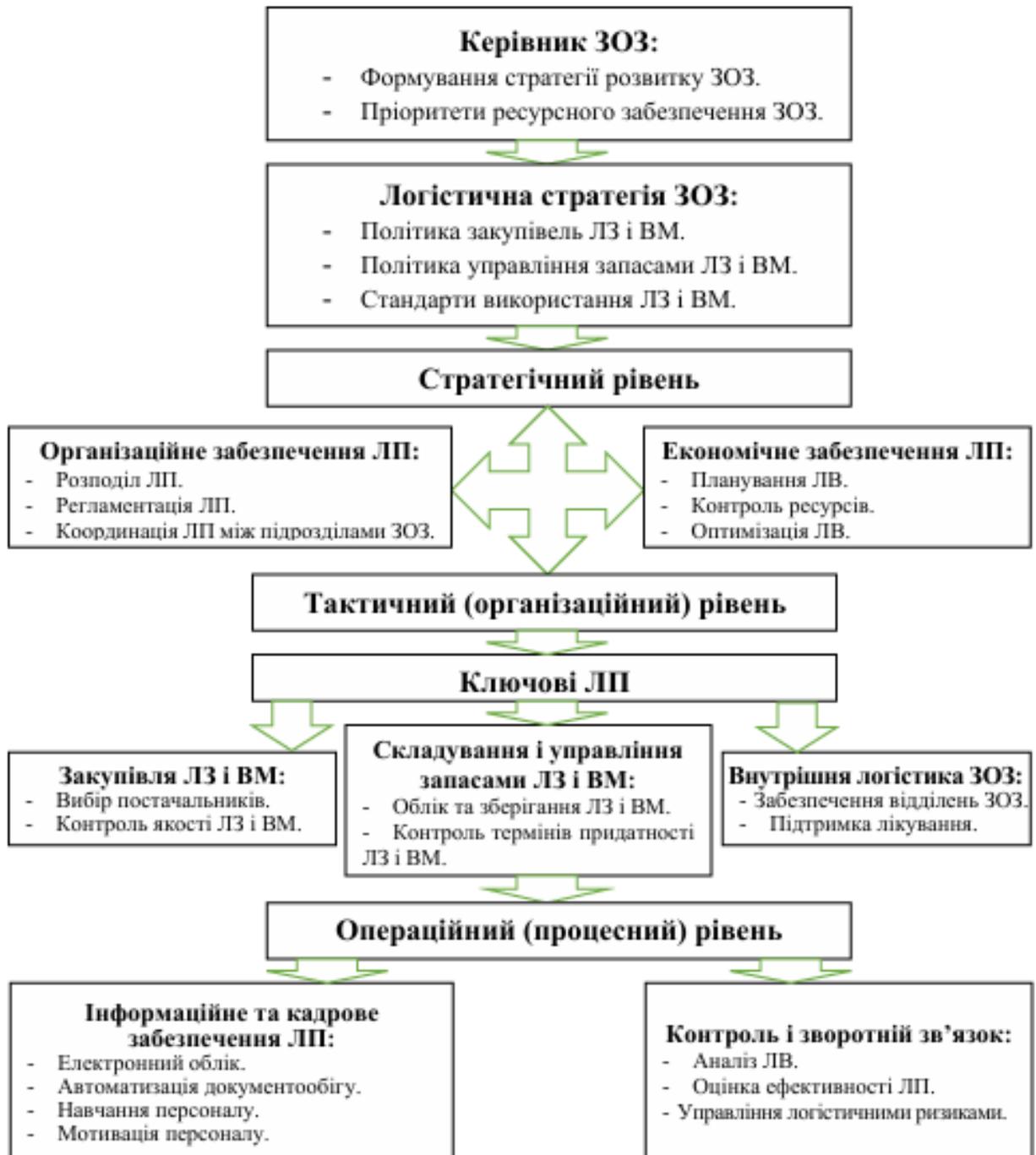


Рис.2.2 Структура поточного OEM управління ЛП ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка «ПАНАКЕЯ»

*Джерело:* власна розробка

На першому етапі було визначено перелік локальних показників, які найбільш часто використовуються в наукових джерелах для оцінки ефективності ЛП в

організаціях, а також обґрунтовані показники, які відбивають специфіку ЛП у системі ОЗ. Слід зазначити, що відбір показників є одним з найвідповідальніших етапів методики, оскільки від повноти та раціональності їх переліку за лежатиме точність і повнота оцінки існуючого стану управління ЛП у ЗОЗ. Перелік показників, відібраних на першому етапі їх фільтрації (рис. 2.3), був покладений в основу розробленої анкети (Додаток Д.1). Для відбору показників для подальшої фільтрації в якості експертів були залучені науковці, керівники та робітники ЗОЗ, що мають практичний досвід роботи в цій галузі. Якісний склад експертів наведено в Додатку Д.2, узагальнені результати анкетування – в Додатку Д.3.

З метою встановлення рівня однотайності експертних оцінок у дослідженні використано коефіцієнт конкордації, який досяг значення 0,92, що характеризує надзвичайно високий ступінь узгодження думок фахівців. Перевірку статистичної значущості цього показника здійснено із застосуванням критерію  $\chi^2$  ПІРСОНА за довірчої ймовірності 95 % та 238 ступенях свободи: обчислене значення критерію ( $\chi^2 = 625,7$ ) істотно перевищує табличне. Отже, результати експертного анкетування є статистично обґрунтованими та репрезентативними. Гістограму і полігон розподілення рангів за показниками оцінки існуючого стану управління ЛП у ЗОЗ, побудованих на підставі експертного опитування, наведено на рис. 2.4.

З метою формування остаточного переліку показників оцінки існуючого стану управління ЛП у ЗОЗ за результатами оцінок експертів на наступному етапі було відібрано показники, середня оцінка яких становила понад 5 балів.

На підставі проведених розрахунків, були одержані такі значення коефіцієнтів вагомості для показників, що характеризують існуючий стан управління ЛП у ЗОЗ:  $\beta_{x1} - 0,158$ ;  $\beta_{x3} - 0,197$ ;  $\beta_{x4} - 0,171$ ;  $\beta_{x5} - 0,243$ ;  $\beta_{x7} - 0,232$ ;  $\beta_{x11} - 0,143$ ;  $\beta_{x13} - 0,185$ ;  $\beta_{x15} - 0,202$ ;  $\beta_{x16} - 0,227$ ;  $\beta_{20} - 0,244$ ;  $\beta_{x23} - 0,154$ ;  $\beta_{x24} - 0,209$ ;  $\beta_{x26} - 0,220$ ;  $\beta_{x27} - 0,171$ ;  $\beta_{x29} - 0,246$ .

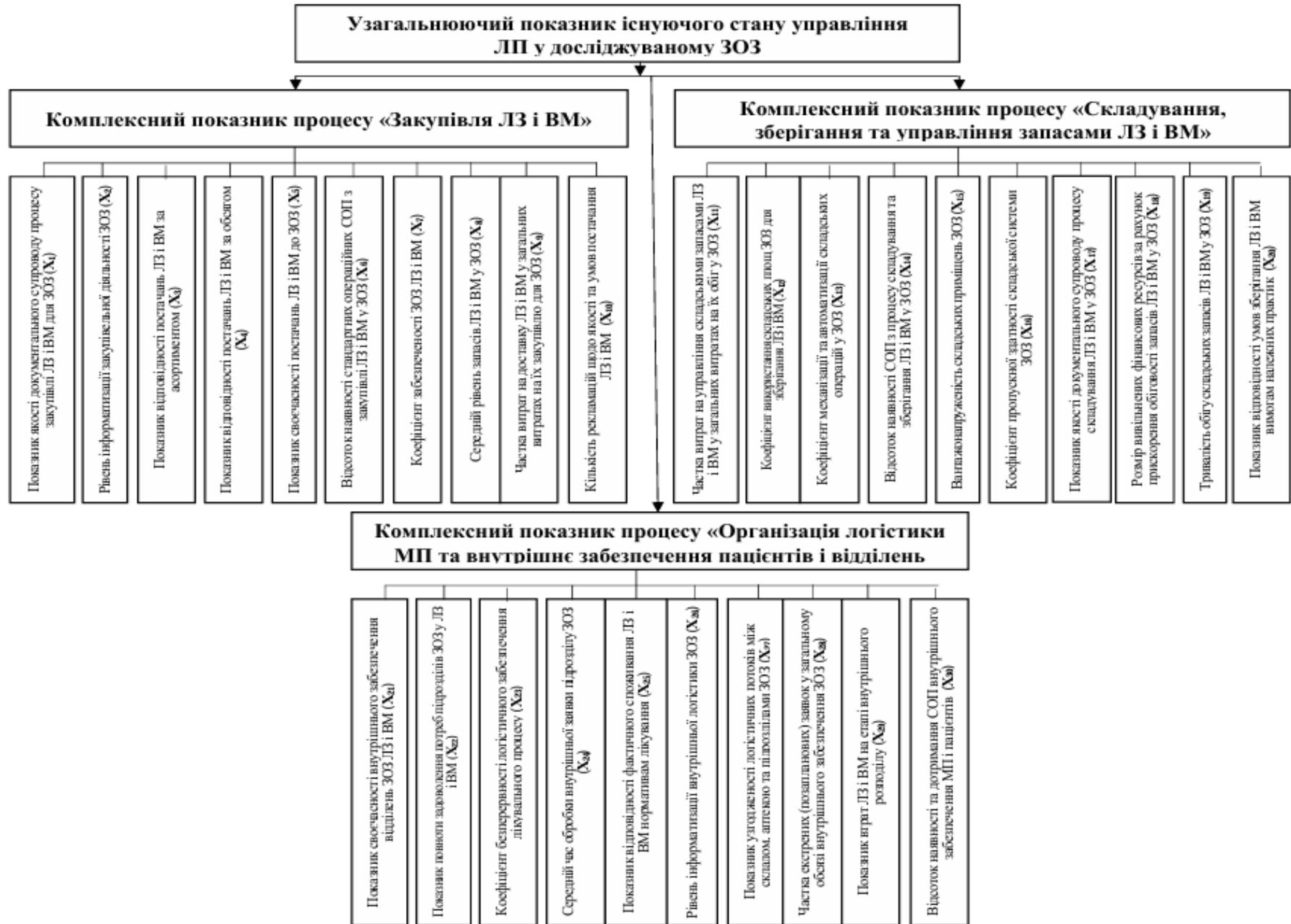
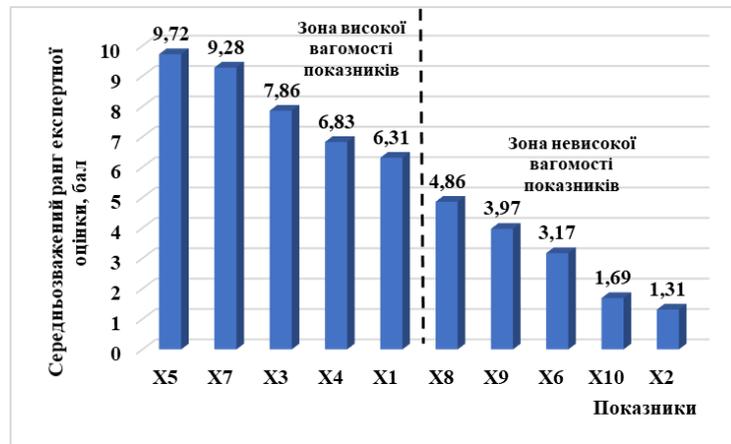
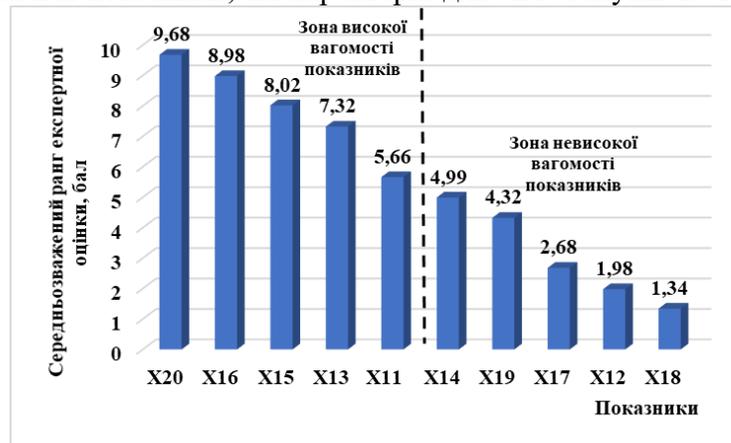


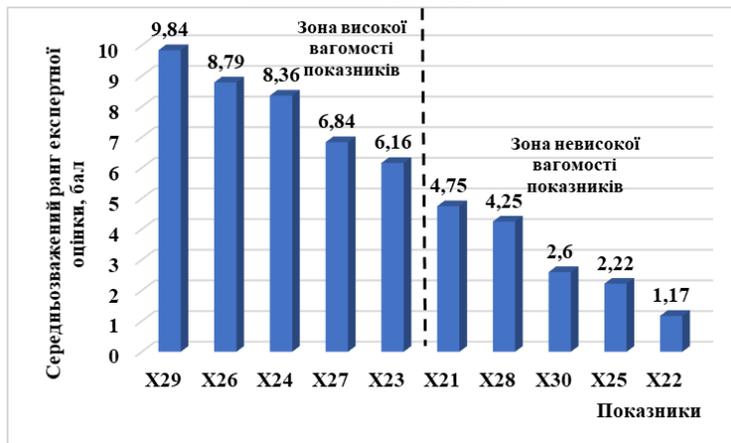
Рис.2.3 Запропонована система локальних і комплексних показників для оцінки системи управління ЛД у ЗОЗ



а) Локальні показники, які характерні для ЛП «Закупівля ЛЗ і ВМ»



б) Локальні показники, які характерні для ЛП «Складування, зберігання та управління запасами ЛЗ і ВМ»



в) Локальні показники, які характерні для ЛП «Організація логістики МП та внутрішнє забезпечення пацієнтів і відділень ЗОЗ»

Рис. 2.4 Гістограма і полігон розподілення рангів за показниками (а, б, в) оцінки існуючого стану управління ЛП ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка «ПАНАКЕЯ», побудованих на підставі експертного опитування

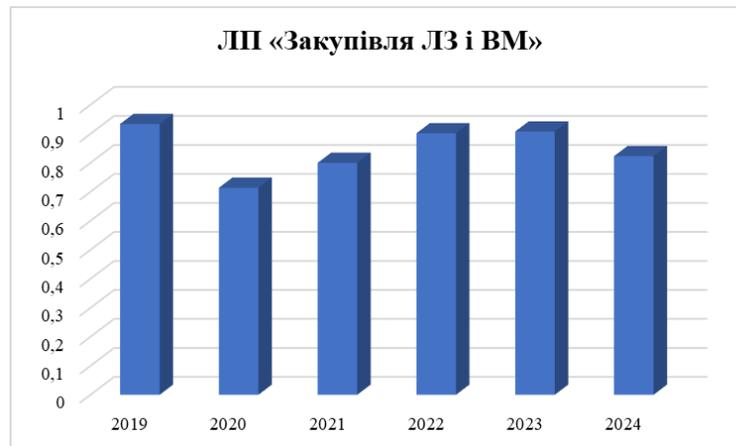
Джерело: власна розробка

Для оцінки ефективності ЛД у ЗОЗ за визначеними показниками запропонована шкала трьох рівнів, відповідно до якої якісні оцінки експертів трансформуються в кількісні показники: висока оцінка 1,5 бали; середня оцінка – 1 бал; низька оцінка – 0,5 бали (Додаток Д.4).

Далі проведемо оцінку існуючого стану управління ЛП у досліджуваному ЗОЗ та розрахуємо комплексні та інтегральні показники ефективності ЛД (Додаток Д.5). Динаміка комплексних показників управління ЛП ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка «ПАНАКЕЯ» за 2019-2024 рр. (рис. 2.5) засвідчує загальну нестабільність рівня ефективності з наявністю як періодів зростання, так і зниження показників. Найбільш виражені коливання спостерігаються у процесах закупівлі та складування ЛЗ і ВМ, що вказує на залежність їх результативності від зовнішніх і внутрішніх організаційних чинників. Водночас у сфері організації логістики МП і внутрішнього забезпечення пацієнтів та відділень ЗОЗ простежується тенденція до покращення після 2021 р., що свідчить про поступове вдосконалення управлінських рішень у клініці «ПАНАКЕЯ».

Як свідчать результати проведених наукових досліджень, з огляду на переваги таксономічного методу, діагностику існуючого стану управління ЛП у досліджуваному ЗОЗ найдоцільніше здійснювати саме з його використанням. Розрахунок інтегрального показника ефективності ЛД у ЗОЗ було здійснено у прикладній програмі MICROSOFT® EXCEL. Фрагмент розрахунку узагальнюючого показника ефективності ЛД ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка «ПАНАКЕЯ» наведений на рис. 2.6.

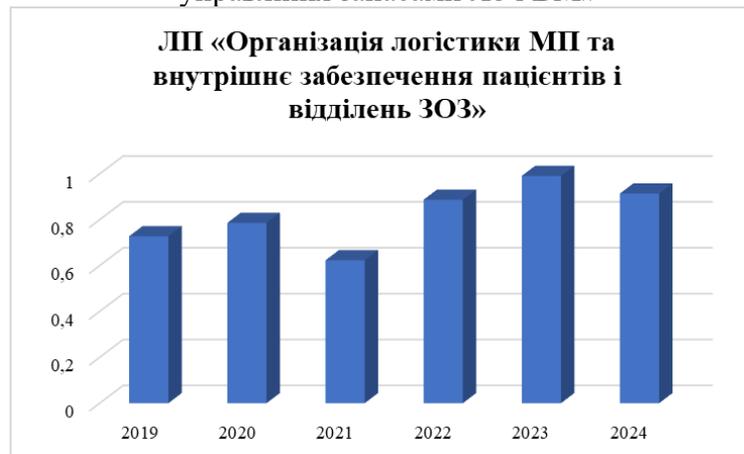
Отже, сукупність отриманих значень інтегрального показника ефективності ЛД ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка «ПАНАКЕЯ» у 2019–2024 рр. відображає еволюційний характер формування та розвитку ЛС ЗОЗ, що визначається узгодженістю функціонування ключових ЛП і ступенем їх адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.



а) Динаміка комплексного показника ефективності ЛП «Закупівля ЛЗ і ВМ»



б) Динаміка комплексного показника ефективності ЛП «Складування, зберігання та управління запасами ЛЗ і ВМ»



в) Динаміка комплексного показника ефективності ЛП «Організація логістики МП та внутрішнє забезпечення пацієнтів і відділень ЗОЗ»

Рис. 2.5 Динаміка комплексних показників існуючого стану управління ЛП  
ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка «ПАНАКЕЯ»

*Джерело:* власна розробка

| Роки        | Z      | C      | OL     | Z'       | C'       | OL'      | Z''    | C''    | OL''    | Сума   | I            |
|-------------|--------|--------|--------|----------|----------|----------|--------|--------|---------|--------|--------------|
| 2019        | 0,934  | 0,958  | 0,728  | 1,044998 | 1,355222 | -0,69314 | 0,0123 | 0,1578 | 2,8363  | 3,0064 | <b>0,821</b> |
| 2020        | 0,714  | 0,815  | 0,786  | -1,59247 | -0,36487 | -0,26317 | 6,3831 | 1,75   | 1,5729  | 9,706  | <b>0,422</b> |
| 2021        | 0,800  | 0,735  | 0,623  | -0,56146 | -1,32715 | -1,47153 | 2,2364 | 5,2219 | 6,0641  | 13,522 | <b>0,195</b> |
| 2022        | 0,902  | 0,807  | 0,887  | 0,661366 | -0,4611  | 0,485568 | 0,0743 | 2,0138 | 0,2555  | 2,3436 | <b>0,861</b> |
| 2023        | 0,908  | 0,828  | 0,991  | 0,733297 | -0,2085  | 1,256545 | 0,0403 | 1,3607 | 0,0705  | 1,4715 | <b>0,912</b> |
| 2024        | 0,823  | 0,929  | 0,914  | -0,28573 | 1,006392 | 0,685725 | 0,0816 | 1,0128 | 0,4702  | 1,5647 | <b>0,907</b> |
| SRZNACH     | 0,847  | 0,845  | 0,822  | Maximum  | Maximum  | Maximum  |        |        | Mean    | 6,01   |              |
| STANDOTKLON | 0,0834 | 0,0831 | 0,1349 | 0,934    | 0,958    | 0,991    |        |        | Std Dev | 5,3979 |              |

Умовні позначення:  
**Z** ЛП "Закупівля ЛЗ і ВМ"  
**C** ЛП "Складування, зберігання та управління запасами ЛЗ і ВМ"  
**OL** ЛП "Організація логістики МП та внутрішнє забезпечення пацієнтів і відділень ЗОЗ"

Рис. 2.6 Фрагмент розрахунку інтегрального показника ефективності ЛД ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка «ПАНАКЕЯ»

*Джерело:* власна розробка

Достатньо високий рівень інтегрального показника у 2019 р. (0,821) був забезпечений насамперед результативною реалізацією процесів закупівлі ЛЗ і ВМ (0,934), а також ефективною організацією складування, зберігання та управління запасами (0,958), що створювало передумови для стабільного матеріально-технічного забезпечення лікувально-діагностичного процесу. Водночас відносно нижчі значення показника, що характеризує організацію внутрішньої логістики та ресурсне забезпечення пацієнтів і структурних підрозділів ЗОЗ (0,728), вказували на наявність внутрішніх резервів підвищення ефективності ЛД та стримували подальше зростання інтегрального результату.

Негативна динаміка інтегрального показника у 2020-2021 рр., коли його значення знизилися до 0,422 та 0,195 відповідно, відображає погіршення збалансованості ЛС та зниження результативності окремих ЛП. Зменшення показника ефективності закупівлі ЛЗ і ВМ у 2020 р. до 0,714, а також поступове

погіршення процесів складування, зберігання й управління запасами у 2021 р. до рівня 0,735 супроводжувалися зниженням ефективності внутрішньої логістики та забезпечення пацієнтів і відділень ЗОЗ до 0,623. Сукупний вплив зазначених змін проявився у зростанні невизначеності матеріальних потоків, ускладненні планування потреб та зниженні надійності внутрішнього забезпечення, що об'єктивно позначилося на інтегральному рівні ефективності ЛД ЗОЗ.

Починаючи з 2022 р., спостерігається відновлення та подальше зростання інтегрального показника ефективності ЛД до рівня 0,861, що відображає поступове відновлення керованості ЛП і підвищення їх узгодженості. Підвищення результативності закупівель ЛЗ і ВМ до 0,902, стабілізація показників складування, зберігання та управління запасами на рівні 0,807, а також істотне зростання ефективності організації внутрішньої логістики та ресурсного забезпечення підрозділів ЗОЗ до 0,887 сформували основу для відновлення безперервності матеріальних потоків і підвищення надійності логістичного забезпечення лікувально-діагностичного процесу.

У 2023-2024 рр. інтегральний показник ефективності ЛД стабілізувався на високому рівні (0,912 та 0,907), що свідчить про формування відносно стійкої та збалансованої ЛС клініки «ПАНАКЕЯ». Високі значення показників організації логістики МП та внутрішнього забезпечення пацієнтів і відділень ЗОЗ (0,991 у 2023 р. та 0,914 у 2024 р.) у поєднанні зі зростанням ефективності процесів складування й управління запасами до 0,929 у 2024 р. забезпечили компенсацію зниження показника закупівель ЛЗ і ВМ до 0,823. Така структура результатів підтверджує наявність взаємодоповнюваності ЛП та підвищення адаптивності ЛС в умовах розширення масштабів діяльності ЗОЗ і ускладнення логістичних потоків.

Узагальнюючи результати дослідження, доцільно зазначити, що динаміка інтегрального показника ефективності ЛД клініки «ПАНАКЕЯ» відображає перехід від відносно автономного функціонування окремих ЛП до їх системної

інтеграції та стратегічної узгодженості. Досягнення високих інтегральних значень у 2022–2024 рр. засвідчує результативність обраних управлінських підходів і створює науково обґрунтовані передумови для подальшого вдосконалення ОЕМ управління ЛП ЗОЗ, що сприятиме підвищенню стійкості ЛС та якості МП у довгостроковій перспективі.

## **Висновки до розділу 2**

1. У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексну діагностику системи управління ЛД ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка «ПАНАКЕЯ», що дозволило всебічно оцінити стан, динаміку та результативність функціонування ЛП у межах ЗОЗ. Проведений аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності клініки за 2019-2024 рр. засвідчив, що ЗОЗ функціонує в умовах підвищеної динамічності зовнішнього середовища, жорсткого нормативно-правового регулювання та зростаючих вимог до якості й безперервності медичного обслуговування. Виявлено, що клініка «ПАНАКЕЯ» має достатній рівень матеріально-технічного, кадрового та фінансового забезпечення, що створює базові передумови для формування ефективної ЛМ та впровадження сучасних управлінських підходів.

2. У межах дослідження ЛД ЗОЗ розглянута як цілісна система взаємопов'язаних процесів закупівлі ЛЗ і ВМ, складування, зберігання та управління запасами, а також організації внутрішньої логістики МП і ресурсного забезпечення пацієнтів та структурних підрозділів. Обґрунтовано доцільність застосування системного, процесного та інтеграційного підходів до управління логістикою, що дозволяє забезпечити узгодженість матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у ЗОЗ. Встановлено, що ОЕМ управління ЛД клініки «ПАНАКЕЯ» загалом відповідає сучасним вимогам, однак потребує подальшого

розвитку з огляду на ускладнення логістичних потоків і зростання масштабів діяльності.

3. Діагностика ефективності ЛД на основі розрахунку комплексних та інтегрального показників засвідчила нерівномірний характер її розвитку у 2019-2024 рр. Виявлено, що у 2019 р. ЛС характеризувалася достатньо високим рівнем ефективності, що було зумовлено налагодженими процесами закупівель і управління запасами. Водночас у 2020-2021 рр. зафіксовано суттєве зниження результативності ЛД, що проявилось у порушенні ритмічності постачання, зростанні складності управління запасами та зниженні ефективності внутрішнього логістичного забезпечення. Це свідчить про обмежену адаптивність ЛС до різких змін зовнішніх умов та підвищеної невизначеності функціонування.

4. Починаючи з 2022 р., встановлено чітку позитивну динаміку відновлення та подальшого зростання ефективності ЛД, що відображається у стабілізації та підвищенні значень як комплексних, так і інтегрального показника. Це свідчить про поступове вдосконалення управлінських рішень у сфері закупівель, складування, управління запасами та внутрішньої логістики, а також про підвищення узгодженості дій між структурними підрозділами ЗОЗ. Досягнення високих значень інтегрального показника у 2023-2024 рр. підтверджує формування більш стійкої та збалансованої ЛС, здатної забезпечувати безперервність лікувально-діагностичного процесу навіть за умов зростання навантаження на логістичні потоки.

5. Водночас результати діагностики дозволили ідентифікувати низку проблемних аспектів і внутрішніх обмежень управління ЛД, зокрема недостатню гнучкість окремих управлінських інструментів, потребу в поглибленні інтеграції інформаційних потоків, а також необхідність удосконалення системи планування й контролю ЛВ. Зростання витрат на зберігання у 2022-2024 рр., попри загальне

підвищення ефективності ЛД, свідчить про ускладнення ЛС та потребу в оптимізації структури запасів і використанні сучасних методів управління ними.

6. Узагальнюючи результати розділу, можна дійти висновку, що система управління ЛД ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка «ПАНАКЕЯ» перебуває на стадії активного розвитку та поступової інтеграції ЛП у загальну систему управління ЗОЗ. Отримані результати мають важливе теоретичне й практичне значення, оскільки слугують аналітичною основою для обґрунтування напрямів подальшого вдосконалення OEM управління ЛП, що буде детально розглянуто у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

**РОЗДІЛ 3**

**НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО  
МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ФОП  
МИКОЛЮК Л.В. КЛІНІКА «ПАНАКЕЯ»**

**3.1 Розробка моделі удосконаленого організаційно-економічного механізму управління логістичними процесами ФОП МИКОЛЮК Л.В. клініка «ПАНАКЕЯ»**

Результати комплексної діагностики ЛД, проведеної у другому розділі дослідження, дали змогу встановити, що функціонування ЛП ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка «ПАНАКЕЯ» характеризується наявністю стійких системних диспропорцій організаційного та економічного характеру. Виявлені проблеми не є ізольованими або ситуативними, а формують взаємопов'язаний комплекс обмежень, який негативно впливає на ефективність управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в межах ЗОЗ.

Специфікою ЛС клініки «ПАНАКЕЯ» є відсутність спеціалізованого логістичного підрозділу. Управління окремими ЛП здійснюється відповідальним персоналом у межах функціональних обов'язків, що зумовлює децентралізований характер прийняття рішень та обмежує можливості комплексної координації логістичних потоків. За таких умов логістика фактично виконує допоміжну функцію, не будучи інтегрованою у загальну систему стратегічного та тактичного управління ЗОЗ.

Як засвідчили результати аналізу, на практиці це проявляється у фрагментарності управлінських рішень, низькому рівні узгодженості між процесами закупівлі, зберігання, обліку та використання ЛЗ і ВМ, а також у відсутності єдиного підходу до планування та контролю ЛВ. Окремі логістичні операції реалізуються окремо, без належного інформаційного супроводу та

зворотного зв'язку, що ускладнює оцінювання їх ефективності та своєчасне коригування.

Узагальнення та систематизація ідентифікованих проблемних аспектів представлено на рис. 3.1, де вони структуровані у вигляді ключових недоліків поточного OEM управління ЛП клініки «ПАНАКЕЯ» та відповідних напрямів їх подолання. Запропонована логіка побудови рис.3.1 дозволяє наочно відобразити причинно-наслідкові зв'язки між існуючими управлінськими дисфункціями та необхідними управлінськими рішеннями, адаптованими до реальних умов функціонування ЗОЗ.

Зокрема, фрагментарність управління ЛП, зумовлена розпорошенням відповідальності між окремими працівниками, трансформується у потребу чіткого закріплення ролей, повноважень і зон відповідальності у сфері логістики, а також спрямування діяльності відповідального персоналу на координацію ЛП у єдиний узгоджений цикл. Низький рівень інтеграції інформаційних потоків актуалізує необхідність впровадження сучасних медико-інформаційних систем для обліку, моніторингу та аналізу руху ЛЗ і ВМ, що забезпечить прозорість логістичних операцій і підвищить оперативність управлінських рішень.

Недостатня стратегічна орієнтація логістики, яка проявляється у відсутності довгострокових цілей та показників ефективності ЛП, зумовлює потребу узгодження логістичних рішень із загальною стратегією розвитку ЗОЗ. Водночас високі витрати та слабкий контроль ЛВ обґрунтовують доцільність посилення фінансового контролю, оптимізації закупівельної діяльності та раціоналізації управління запасами ЛЗ і ВМ.

Як було зазначено у першому розділі дослідження, OEM управління ЛП розглядається як цілісна система взаємопов'язаних управлінських інструментів, організаційних рішень, економічних важелів та інформаційно-аналітичних процедур, спрямованих на забезпечення узгодженого функціонування процесів постачання, зберігання, управління запасами та внутрішнього розподілу ресурсів



Рис.3.1 Недоліки поточного OEM управління ЛП ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка «ПАНАКЕЯ»

*Джерело:* власна розробка

у ЗОЗ. Кінцевою метою функціонування такого механізму є досягнення стабільності ЛП, мінімізація непродуктивних витрат і підвищення якості МП.

Проведений аналіз підтвердив, що чинний OEM управління ЛП ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка «ПАНАКЕЯ» характеризується обмеженою адаптивністю до змін зовнішнього середовища, низьким рівнем стратегічної узгодженості логістичних рішень та недостатньою інтеграцією інформаційних потоків. За таких умов виникає об'єктивна необхідність переходу від фрагментарних управлінських дій до системної моделі управління, яка б поєднувала стратегічні, тактичні та операційні аспекти логістики.

З урахуванням зазначеного було розроблено модель удосконаленого OEM управління ЛП ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка «ПАНАКЕЯ», яка наведена на рис. 3.2. Запропонована модель є логічним продовженням аналітичних висновків, узагальнених на рис. 3.1, і спрямована на системне усунення виявлених недоліків з урахуванням реальних організаційних можливостей ЗОЗ.

Як видно з рис. 3.2, удосконалена модель OEM управління ЛП клініки «ПАНАКЕЯ» побудована за багаторівневим принципом і охоплює послідовно взаємопов'язані блоки керуючої системи, цілей і завдань управління, функцій та принципів логістичного менеджменту, а також об'єкта управління — ЛС ЗОЗ. Така структура забезпечує цілісність управлінського впливу, логічну підпорядкованість управлінських рішень і узгодження стратегічних, тактичних та операційних аспектів ЛД.

Верхній рівень моделі представлений керуючою системою, яка формує управлінські рішення у сфері логістики, координує дії відповідальних осіб і здійснює контроль за реалізацією ЛП у ЗОЗ. Наступний рівень визначає цілі та завдання управління ЛП, що спрямовані на забезпечення безперервності матеріальних потоків, оптимізацію ЛВ, а також узгодження ресурсного забезпечення з потребами лікувально-діагностичного процесу та стандартами якості МП.

Функціонально-методичну основу моделі формує блок функцій і принципів управління ЛП, який охоплює планування, організацію, координацію, контроль і аналіз ЛД на засадах системності, економічної доцільності, адаптивності та орієнтації на потреби пацієнтів. Об'єктом управління у моделі виступає ЛС клініки «ПАНАКЕЯ», що включає сукупність матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, пов'язаних із постачанням, зберіганням, управлінням запасами та внутрішнім розподілом ЛЗ і ВМ.

Центральне місце в моделі займає блок організації управління ЛП ЗОЗ, який інтегрує стратегічні, тактичні та операційні рішення у сфері логістики. У



Рис.3.2 Модель удосконаленого OEM управління ЛП ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка «ПАНАКЕЯ»

Джерело: власна розробка

межах цього блоку виокремлено три взаємопов'язані напрями: планування логістичних потреб і стратегії постачання ЛЗ і ВМ; реалізацію закупівель та управління запасами; удосконалення логістичних рішень і координацію діяльності відповідальних осіб.

Планування логістичних потреб і стратегій постачання передбачає визначення обсягів потреб у ЛЗ і ВМ, формування стратегій їх постачання та автоматизацію документообігу й інформаційної підтримки ЛП. Напрямок реалізації закупівель і управління запасами спрямований на узгодження параметрів якості, ціни та умов постачання, оптимізацію складських процесів і внутрішньої логістики, а також запровадження системи моніторингу ЛВ і контролю використання запасів. Удосконалення логістичних рішень і координація відповідальних осіб охоплюють вдосконалення підходів до закупівель, раціоналізацію використання внутрішніх логістичних ресурсів і вибір постачальників з оптимальним співвідношенням «ціна–якість» із переглядом умов закупівель.

Таким чином, представлена модель орієнтована на синхронізацію обсягів споживання ресурсів зі стандартами якості МП і фінансовими можливостями ЗОЗ, що створює передумови для зниження ризиків дефіциту або надлишкового накопичення запасів, підвищення прозорості логістичних операцій і обґрунтованості управлінських рішень. Разом із тим її впровадження потребує належного рівня логістичних компетенцій персоналу та організаційної підтримки змін, що зумовлює необхідність поєднання управлінських, мотиваційних і навчальних заходів у процесі практичної реалізації моделі.

Узагальнюючи викладене, доцільно зазначити, що запропонована модель удосконаленого OEM управління ЛП формує концептуальні та методичні передумови для підвищення ефективності ЛД клініки «ПАНАКЕЯ». Водночас практична цінність і обґрунтованість запропонованих управлінських рішень потребують кількісного та якісного підтвердження з позицій економічної

доцільності, ресурсної ефективності й впливу на показники функціонування ЗОЗ. У зв'язку з цим у наступному підрозділі буде здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів, що дозволить визначити їх вплив на оптимізацію ЛВ, управління запасами та загальну ефективність ЗОЗ.

### **3.2 Оцінка ефективності запропонованих рішень**

На сучасному етапі еволюції управлінських підходів у сфері ОЗ проблема оновлення та практичної реалізації удосконаленого OEM управління ЛП набуває ключового стратегічного значення з позицій забезпечення сталого та результативного функціонування ЗОЗ. Для ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка «ПАНАКЕЯ» означене питання трансформується у площину системних управлінських рішень, спрямованих на досягнення економічної доцільності діяльності, підвищення раціональності використання матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів, а також на забезпечення належного рівня якості й безперервності лікувально-діагностичного процесу.

Комплексне оцінювання ефективності впровадження запропонованого OEM управління ЛП ґрунтується на інтегрованому співвідношенні ресурсних витрат, обумовлених організаційними, управлінськими та інформаційно-технологічними трансформаціями, із прогнозованими результатами їх реалізації. До таких результатів належать оптимізація закупівельної діяльності, зростання рівня керованості запасами ЛЗ і ВМ, скорочення ЛВ, мінімізація втрат матеріальних ресурсів і облікових помилок, а також удосконалення координації функцій відповідальних осіб у системі ресурсного забезпечення діяльності ЗОЗ.

Проведений системно-аналітичний розгляд особливостей функціонування ЗОЗ підтвердив об'єктивну потребу у впровадженні комплексу організаційних заходів, зорієнтованих на раціоналізацію управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками. Ключові напрями вдосконалення охоплюють: розвиток механізмів планування логістичних потреб з урахуванням

реальних обсягів споживання та специфіки лікувально-діагностичних процесів; підвищення ефективності закупівельної діяльності шляхом оптимізації процедур вибору постачальників і умов взаємодії з ними; зниження ЛВ; модернізацію складських процесів і внутрішньої логістики; упровадження автоматизованих систем обліку та управління, а також цілеспрямоване підвищення професійних компетенцій персоналу.

Сформована програма організаційного забезпечення удосконалення управління ЛП (табл. 3.1) базується на чіткій ієрархії заходів, визначенні їх цільової орієнтації, очікуваних результатів та відповідальних виконавців. Такий підхід створює методологічно обґрунтовану основу для подальшої кількісної й якісної оцінки результативності реалізації запропонованих управлінських рішень та сприяє підвищенню загальної ефективності функціонування ЗОЗ.

Таблиця 3.1

**Програма організаційного забезпечення удосконалення управління ЛП  
ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка «ПАНАКЕЯ»**

| Захід                                    | Мета   | Очікуваний ефект  | Відповідальні  | Очікуваний ефект (%)                          |
|--|--|---|--|---|
| 1  | 2  | 3   | 4  | 5   |
| Оптимізація планування потреб у ЛЗ і ВМ  | Забезпечення відповідності обсягів закупівель фактичним потребам лікувально-діагностичного процесу | Зниження ризику дефіциту та надлишкових запасів, підвищення безперервності надання МП                     | Керівник ЗОЗ, відповідальна особа за закупівлі ЛЗ і ВМ | Зменшення дефіциту/надлишку запасів на 15–20% |
| Удосконалення системи закупівель ЛЗ і ВМ | Рационалізація процедур вибору постачальників та умов закупівель                                   | Зменшення закупівельних витрат, покращення співвідношення «ціна–якість», підвищення прозорості закупівель | Відповідальна особа за закупівлі ЛЗ і ВМ               | Зниження закупівельних витрат на 10–15%       |

Продовж. табл. 3.1

| 1   | 2  | 3  | 4  | 5  |
|---|--|--|--|--|
| Впровадження системи моніторингу ЛВ                         | Посилення контролю за витратами, пов'язаними з логістичними операціями | Оптимізація структури ЛВ, підвищення економічної ефективності діяльності ЗОЗ                             | Керівник ЗОЗ                                   | Зниження ЛВ на 8–12%                                   |
| Оптимізація складських процесів і внутрішньої логістики ЗОЗ | Підвищення ефективності зберігання та внутрішнього переміщення ЛЗ і ВМ | Скорочення втрат, підвищення швидкості обслуговування підрозділів ЗОЗ, раціональне використання ресурсів | Старша медична сестра                          | Скорочення втрат запасів на 12–18%                     |
| Автоматизація обліку та документообігу ЛП                   | Підвищення точності та оперативності обліку руху ЛЗ і ВМ               | Зменшення помилок, підвищення прозорості логістичних операцій, спрощення контролю                        | Керівник ЗОЗ, відповідальна особа з якості ЗОЗ | Зменшення помилок обліку на 20–25%                     |
| Підвищення логістичних компетенцій персоналу                | Формування системного розуміння ролі логістики у ЗОЗ                   | Підвищення якості управлінських рішень, зменшення опору організаційним змінам                            | Керівник ЗОЗ                                   | Підвищення ефективності управлінських рішень на 10–15% |

*Джерело:* власна розробка

Отже, сформована програма організаційного забезпечення удосконалення управління ЛП ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка «ПАНАКЕЯ» спрямована на комплексне підвищення результативності ЛД шляхом реалізації взаємопов'язаних управлінських, організаційних та аналітичних інструментів. Удосконалення планування потреб у ЛЗ і ВМ забезпечує узгодження обсягів закупівель із фактичним рівнем споживання, що дозволяє мінімізувати ризики виникнення дефіциту та накопичення надлишкових запасів. Раціоналізація системи закупівель створює

передумови для досягнення оптимального співвідношення між вартістю та якістю ресурсів, одночасно підвищуючи ефективність використання фінансових коштів ЗОЗ.

Запровадження системи моніторингу ЛВ посилює рівень фінансового контролю та сприяє обґрунтованому розподілу ресурсів у межах ЛС. Оптимізація складських процесів у поєднанні з автоматизацією обліку й документообігу підвищує достовірність інформації, знижує рівень втрат матеріальних цінностей і забезпечує прозорість виконання логістичних операцій. Підвищення професійних компетенцій персоналу, залученого до управління ЛП, посилює роль логістики у загальній системі управління ЗОЗ, сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень та формує умови для покращення якості медичного обслуговування й підвищення загальної ефективності діяльності ЗОЗ.

На підставі наведених вище розрахункових та аналітичних даних стає можливим визначення сукупного економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів з удосконалення OEM управління ЛП ЗОЗ. При цьому під витратами на впровадження зазначених заходів розуміються узагальнені разові капітальні інвестиційні витрати, необхідні для забезпечення організаційних, технічних та інформаційних змін у системі управління ЛП. Для обґрунтування їх обсягу враховано основні статті витрат, зокрема: оплату праці персоналу з урахуванням нарахувань на соціальні заходи, витрати на організацію та оснащення робочих місць, придбання канцелярських матеріалів, амортизацію електронної та комп'ютерної техніки, а також витрати, пов'язані із закупівлею та ліцензуванням програмного забезпечення ЗОЗ. Узагальнені разові капітальні інвестиційні витрати на реалізацію заходів з удосконалення OEM управління ЛП ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка «ПАНАКЕЯ» систематизовано та подано в табл. 3.2.

Розроблення та впровадження програми організаційного забезпечення удосконалення управління ЛП ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка «ПАНАКЕЯ» створює передумови для істотного підвищення результативності функціонування ЗОЗ.

**Узагальнені разові капітальні інвестиційні витрати на реалізацію заходів з удосконалення OEM управління ЛЗ ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка «ПАНАКЕЯ»**

| № п/п | Напрямок удосконалення                                      | Тип витрат           | Призначення витрат   | Сума, грн |
|-------|---|----------------------|--|-----------|
| 1     | Оптимізація планування потреб у ЛЗ і ВМ                     | Управлінські         | Заробітна плата з нарахуваннями на соціальні заходи персоналу, залученого до прогнозування, аналізу споживання та планування потреб у ЛЗ і ВМ            | 100000    |
| 2     | Удосконалення системи закупівель ЛЗ і ВМ                    | Управлінські         | Заробітна плата з нарахуваннями на соціальні заходи відповідального персоналу, витрати на підготовку, укладання та супровід договорів із постачальниками | 70000     |
| 3     | Впровадження системи моніторингу ЛВ                         | Технологічні         | Придбання, налаштування, впровадження та ліцензування спеціалізованого програмного забезпечення для обліку ЛВ  | 150000    |
| 4     | Оптимізація складських процесів і внутрішньої логістики ЗОЗ | Матеріально-технічні | Облаштування складських приміщень, придбання стелажного обладнання, засобів обліку та витратних матеріалів   | 90000     |
| 5     | Автоматизація обліку та документообігу логістичних процесів | Технологічні         | Програмне забезпечення, комп'ютерна техніка, серверне обладнання та ліцензії для автоматизації обліку руху ЛЗ і ВМ                                       | 170000    |
| 6     | Підвищення логістичних компетенцій персоналу                | Управлінські         | Навчальні курси, тренінги, семінари та методичне забезпечення з питань ЛУ  | 40000     |
| Разом |   |                      |  | 620000    |

*Джерело:* власна розробка

Згідно з експертними та аналітичними оцінками, реалізація запропонованого комплексу заходів сприятиме зростанню професійних компетенцій персоналу, що, своєю чергою, забезпечить скорочення рівня дефіциту та надлишкових запасів у межах 15-20 %, зниження витрат на закупівлю ЛЗ і ВМ на 10-15 %, обсягів ЛВ – на 8-12 %, втрат запасів – на 12-18 %, а також зменшення кількості облікових помилок на 20-25 %. Одночасно очікується

підвищення якості управлінських рішень та формування додаткового фінансового результату на рівні близько 15 %. Таким чином, запровадження запропонованих заходів у діяльність ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка «ПАНАКЕЯ» має забезпечити більш раціональну та результативну фінансово-господарську діяльність, що сприятиме зміцненню конкурентних позицій закладу на ринку МП.

На заключному етапі економічного обґрунтування ефективності реалізації запропонованих управлінських заходів здійснюється комплексне порівняння обсягу узагальнених разових капітальних інвестиційних витрат та прогнозованого економічного ефекту з урахуванням фактору часу шляхом дисконтування відповідних грошових потоків. З метою отримання об'єктивних і репрезентативних результатів оцінювання доцільності інвестування застосовуються інтегральні показники економічної ефективності, зокрема чистий грошовий потік (NPV), розрахунок якого здійснюється відповідно до загальноприйнятих методичних підходів:

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k} - IC \quad (3.1)$$

де:  $P_k$  – грошовий потік у році  $k$ ;

$IC$  - первинні інвестиційні кошти;

$r$  - ставка дисконтування;

$k$ - крок розрахунку;

Оскільки фінансування проєкту здійснюється за рахунок власних фінансових ресурсів ЗОЗ, у розрахунках чистого приведенного доходу (NPV) застосовано ставку дисконтування на рівні 12 %, що відповідає вартості власного капіталу та враховує альтернативну дохідність і ризики реалізації проєкту.

Індекс рентабельності інвестицій є відносним показником економічної ефективності, що відображає співвідношення дисконтованих грошових надходжень до обсягу узагальнених разових інвестиційних витрат та

використовується для оцінювання доцільності інвестування з урахуванням часової вартості грошей. Індекс рентабельності інвестицій визначимо за формулою:

$$PI = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k} / IC \quad (3.2)$$

Термін окупності інвестицій визначає період, протягом якого дисконтовані грошові надходження від реалізації проєкту повністю покривають обсяг узагальнених разових інвестиційних витрат. Цей показник дозволяє оцінити швидкість повернення вкладених коштів, враховуючи часову вартість грошей та ризику, пов'язані з впровадженням організаційно-економічних заходів, і є ключовим елементом комплексної оцінки економічної ефективності інвестицій:

$$PP = IC / \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k} \quad (3.3)$$

Виконаємо розрахунок економічної ефективності впровадження заходів з удосконалення OEM управління ЛП ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка «ПАНАКЕЯ», а також визначимо термін окупності інвестицій – період, протягом якого очікувані економічні вигоди повністю компенсують обсяг узагальнених разових інвестиційних витрат. Отримані результати наведено в табл. 3.3 для подальшого аналізу та обґрунтування доцільності реалізації проєкту.

На наступному етапі було здійснено оцінку чистого приведенного доходу (NPV) за формулою 3.1, який було визначено на рівні 10537381,78 тис. грн. Позитивне значення NPV свідчить про економічну доцільність та ефективність реалізації заходів з удосконалення OEM управління ЛП у клініці «ПАНАКЕЯ», а також підтверджує здатність проєкту генерувати прибуток у запланованому обсязі.

**Розрахунок чистого грошового потоку від реалізації заходів з  
удосконалення OEM управління ЛП ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка  
«ПАНАКЕЯ» тис. грн**

| Показники                          | 2019      | 2020       | 2021       | 2022       | 2023       | 2024       |
|------------------------------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Чистий прибуток, тис грн           | 228276,0  | 2057986,79 | 2963783,35 | 3846862,5  | 1588168,09 | 4500487,36 |
| Амортизаційні нарахування, тис грн | 22827,6   | 205798,68  | 296378,34  | 384686,25  | 158816,81  | 450048,74  |
| Чисті грошові надходження, тис грн | 251103,6  | 2263785,47 | 3260161,69 | 4231548,75 | 1746984,9  | 4950536,1  |
| Дисконтовані надходження, тис грн  | 224199,64 | 1804675,92 | 2320518,69 | 2689225,73 | 991286,15  | 2508095,65 |

*Джерело:* власна розробка

Індекс прибутковості (PI) було розраховано за формулою 3.2 і встановлено, що він перевищує одиницю ( $PI > 1$ ), що додатково засвідчує рентабельність інвестиційних заходів.

Оцінку терміну окупності інвестицій було здійснено за формулою 3.3 із врахуванням дисконтованих грошових потоків. Результати розрахунку показують, що повне відшкодування вкладених коштів відбувається протягом періоду, меншого одного року, що свідчить про високий рівень фінансової привабливості проєкту.

Таким чином, отримані показники свідчать про економічну доцільність та обґрунтованість реалізації заходів з удосконалення OEM управління ЛП ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка «ПАНАКЕЯ». Позитивні значення економічних індикаторів підтверджують, що витрати на розробку та впровадження організаційно-економічних і технологічних рішень не лише не знижують чистий

прибуток, а й створюють передумови для підвищення фінансових результатів та загальної ефективності функціонування ЗОЗ.

### **Висновки до розділу 3**

1. Проаналізовано існуючий стан OEM управління ЛП ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка «ПАНАКЕЯ», у результаті чого виявлено наявність системних організаційних та економічних диспропорцій, що проявляються у фрагментарності управлінських рішень, низькому рівні координації логістичних функцій, недостатній інтеграції інформаційних потоків та обмеженій стратегічній орієнтації логістики в загальній системі управління ЗОЗ. Визначено, що відсутність спеціалізованого логістичного підрозділу та децентралізований характер управління ЛП знижують ефективність використання матеріальних, фінансових і інформаційних ресурсів, ускладнюють контроль ЛВ і негативно впливають на безперервність лікувально-діагностичного процесу. Обґрунтовано необхідність переходу від фрагментарної моделі управління ЛП до системного OEM, який поєднує стратегічні, тактичні та операційні аспекти логістики та забезпечує узгодження логістичних рішень із загальною стратегією розвитку ЗОЗ.

2. Розроблено модель удосконаленого OEM управління ЛП ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка «ПАНАКЕЯ», яка ґрунтується на багаторівневій структурі управління, включає чітко визначені цілі, завдання, функції та принципи логістичного менеджменту, а також передбачає інтеграцію матеріальних, фінансових та інформаційних потоків у межах ЛС ЗОЗ. Сформовано програму організаційного забезпечення удосконалення управління ЛП, що охоплює оптимізацію планування потреб у ЛЗ і ВМ, удосконалення системи закупівель, запровадження моніторингу ЛВ, модернізацію складських процесів, автоматизацію обліку та документообігу, а також підвищення логістичних компетенцій персоналу. Визначено обсяги разових капітальних інвестиційних витрат на впровадження запропонованих заходів, які становлять 620 тис. грн, та проаналізовано їх структуру

за управлінськими, технологічними й матеріально-технічними напрямками, що дозволило забезпечити комплексне обґрунтування ресурсного забезпечення реалізації програми.

3. Доведено, що реалізація запропонованих заходів забезпечує позитивний економічний ефект: чистий приведений дохід (NPV) становить 1053738178 тис. грн, індекс прибутковості (PI) > 1, а термін окупності інвестицій менший одного року, що свідчить про високу фінансову ефективність проєкту. Підтверджено, що впровадження удосконаленого OEM управління ЛП ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка «ПАНАКЕЯ» є економічно доцільним та сприятиме зниженню ЛВ, мінімізації втрат і облікових помилок, підвищенню якості управлінських рішень, фінансової результативності та конкурентоспроможності ЗОЗ на ринку МП.

## ВИСНОВКИ

1. Узагальнено результати теоретичного аналізу ЛУ та функціонування ЛП у ЗОЗ. Встановлено, що логістика в сучасних умовах трансформації економічних і медичних систем є ключовим інструментом підвищення ефективності організацій. Доведено, що ЛУ забезпечує комплексну інтеграцію матеріальних, фінансових, інформаційних і сервісних потоків, підвищуючи цілісність функціонування та адаптивність ЗОЗ до змін зовнішнього середовища.

2. Визначено принципи логістичного підходу у загальному менеджменті. Підтверджено, що логістика відрізняється системністю, синхронізацією потоків, орієнтацією на споживача та синергетичним ефектом. Систематизовано наукові трактування, які дозволяють розглядати ЛУ як сучасну модель менеджменту, що поєднує планування, організацію, реалізацію та контроль потокових процесів для досягнення стратегічних цілей організації.

3. Проаналізовано бар'єри впровадження логістики у вітчизняних ЗОЗ. Виявлено об'єктивні та суб'єктивні чинники, зокрема нормативно-правову нестабільність, недосконалу інфраструктуру, недостатню цифровізацію та низький рівень компетентності персоналу. Доведено, що попри наявні обмеження, логістика має високий потенціал у формуванні стійких, керованих та прогнозованих ланцюгів постачання.

4. Досліджено роль МЛ в системі ОЗ. Встановлено, що вона виконує стратегічну та операційну функцію, забезпечуючи безперервність постачання ЛЗ, ВМ, медичного обладнання та послуг. Виявлено, що узгоджене управління потоками пацієнтів, персоналу та інформаційними маршрутами підвищує ефективність та доступність медичного обслуговування.

5. Систематизовано функції OEM управління ЛП. Доведено, що OEM інтегрує адміністративні, фінансово-економічні, організаційні, технологічні та інформаційні інструменти, забезпечуючи узгодженість діяльності структурних

підрозділів ЗОЗ. Встановлено необхідність цифровізації процесів, оптимізації внутрішніх і зовнішніх потоків, стандартизації операцій та контролю ключових показників ефективності.

6. Оцінено ефективність ЛП через систему комплексних показників. Виявлено, що комбіновані методи оцінювання — від класичних показників витрат, часу, точності та надійності до багатокритеріальних моделей — дозволяють визначити збалансованість ресурсів, результативність витрат і відповідність логістичних операцій стратегічним цілям ЗОЗ. Доведено, що ЛУ забезпечує стабільність операцій, оптимізацію ресурсів, підвищення якості МП та загальну ефективність функціонування ЗОЗ.

7. Здійснено комплексну діагностику системи управління ЛД клініки «ПАНАКЕЯ» за 2019-2024 рр. Виявлено, що ЗОЗ функціонує у динамічних зовнішніх умовах, з жорстким нормативним регулюванням і зростаючими вимогами до якості МП. Доведено, що ЗОЗ має достатнє матеріально-технічне, кадрове та фінансове забезпечення для впровадження сучасних управлінських підходів та формування ефективної ЛС.

8. Проаналізовано ЛП ЗОЗ як цілісну систему. Встановлено, що закупівля ЛЗ і ВМ, складування, управління запасами та внутрішня логістика пацієнтів і ресурсів підпорядковуються системному, процесному та інтеграційному підходам. Доведено, що застосування таких підходів забезпечує узгодженість матеріальних, фінансових та інформаційних потоків і підвищує ефективність OEM управління ЛД.

9. Виявлено динаміку ефективності ЛП у 2019-2024 рр. Доведено, що у 2019 р. ЛС функціонувала ефективно, проте у 2020-2021 рр. спостерігалось зниження ефективності, що проявилось у порушенні ритмічності постачання, зростанні складності управління запасами та зниженні ефективності внутрішньої логістики. Встановлено обмежену адаптивність ЛС до різких змін зовнішніх умов.

10. Проаналізовано позитивну динаміку ефективності ЛД з 2022 р. Виявлено стабілізацію та підвищення комплексних і інтегральних показників, що свідчить про вдосконалення управлінських рішень, підвищення узгодженості дій структурних підрозділів та формування стійкої та збалансованої ЛС.

11. Виявлено проблемні аспекти та обмеження управління ЛД. Зокрема, недостатня гнучкість управлінських інструментів, потреба у глибшій інтеграції інформаційних потоків та удосконаленні системи планування й контролю. Доведено, що зростання витрат на зберігання ЛЗ і ВМ у 2022-2024 рр. вимагає оптимізації структури запасів і впровадження сучасних методів управління ними.

12. Узагальнено стан системи управління ЛД клініки «ПАНАКЕЯ». Встановлено, що вона перебуває на стадії активного розвитку та інтеграції ЛП у загальну систему управління ЗОЗ. Доведено теоретичну та практичну значущість отриманих результатів для обґрунтування подальшого вдосконалення OEM управління ЛП.

13. Розроблено та обґрунтовано модель удосконаленого OEM управління ЛП. Встановлено, що багаторівнева структура управління забезпечує інтеграцію матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, оптимізацію планування потреб у ЛЗ і ВМ, удосконалення закупівель, моніторинг ЛВ, модернізацію складських процесів, автоматизацію обліку та підвищення компетенцій персоналу. Доведено економічну доцільність впровадження моделі, що забезпечує підвищення фінансової ефективності, зниження ЛВ і облікових помилок, підвищення якості управлінських рішень та конкурентоспроможності ЗОЗ.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лісна А. Г., Посилкіна О. В. Удосконалення системи постачання фармацевтичної продукції в закладах охорони здоров'я на засадах цифровізації логістичних процесів. *Фармацевтичний часопис*. 2025. № 1. С. 44–56.
2. Алькема В. Г., Сегеда С. А. Функціональна декомпозиція логістичної системи лікувально-профілактичного закладу охорони здоров'я. *Економіка і організація управління*. 2024. № 3. С. 5–18.
3. Гадіяк Л. В., Писаренко В. П. Логістичний підхід в управлінні закладом охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 7. С. 113–120.
4. Коломoeць А. В. Системи логістики та логістичних підходів в управлінні закладами охорони здоров'я : монографія. Кам'янець-Подільський : Рута, 2021. 348 с.
5. Коломoeць А. В., Гбур З. В. Складові логістики медичного закладу: кадрова, управлінська, ресурсна та фінансова. *Наукові перспективи*. 2020. № 1. С. 86–101.
6. Котис Н. В., Ціщик Р. В. Аналіз доцільності запровадження логістичного менеджменту в діяльність закладів охорони здоров'я. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 33. С. 178–183.
7. Мамчин М. М., Колядич М. М., Фуртак І. І. Управління системою охорони здоров'я України та сучасному етапі її реформування. *Проблеми економіки та управління*. 2019. № 4. С. 104–111.
8. Мельник Б. І. Закордонний досвід запровадження концепцій логістики у медичній галузі. *Сталий розвиток економіки*. 2024. Т. 2. № 3(50). С. 414–420.
9. Проблематика логістики в медицині / В. М. Михальчук та ін. *Український медичний часопис*. 2020. Т. 2, № 2(136). С. 1–5.

10. Ус С. А., Сергеев О. С. Алгоритм розв'язання двоетапної неперервно-дискретної задачі розміщення на прикладі оптимізації медичної логістики. *Системні технології*. 2023. № 5(148). С. 71–85.
11. Ціщик Р.В. Аналіз застосування інноваційних логістичних підходів до діяльності медичних установ. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 4(5). С. 168–172.
12. Дослідження сучасного стану логістичних процесів у закладах та підрозділах медичного постачання Збройних Сил України / Д. В. Дроздов та ін. *Здоров'я суспільства*. 2020. № 1(9). С. 13–18.
13. Ломачинська І. А., Максимова Ю. О. Цифрова трансформація та роль REID-рішень у розвитку фармацевтичної індустрії. *Вісник Маріупольського державного університету*. 2024. № 27. С. 103–112.
14. Логістика доставки фармацевтичних препаратів/ О. Б. Сван та ін. *Центрально український науковий вісник*. 2023. № 7(38). С. 274–279.
15. Тесніков О. М., Фурсова В. А. Фактори впливу на функціонування системи логістичного забезпечення Збройних Сил України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1613>. (дата звернення: 10.11.2025).
16. Михальчук В. М., Коломоєць А. В., Гбур З. В. Медико-соціальне обґрунтування логістики в управлінні комунальним неприбутковим підприємством закладу охорони здоров'я. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2020. № 1. С. 67–74.
17. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 3(36). С. 166–170.
18. Забуранна Л. В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2010. № 7. С. 120–123.

19. Кацьма В. І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23, № 2. С. 60–65. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/238ecf62-ce43-4627-b6cf-985a3c6c78c4/content/> (дата звернення: 20.11.2025).
20. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2017. 844 с.
21. Моделі і методи логістичного управління суб'єктами господарювання й економікою регіону : монографія / Р. Р. Ларіна та ін. Сімферополь : Аріал, 2011. 234 с.
22. Пономарьова Ю. В. Логістика: навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2003. 192 с.
23. Струтинська І. В. Становлення та розвиток логістичних центрів як чинник економічної стабілізації підприємств автомобілебудівної галузі : дис... канд. економ. наук : 08.00.04 / ТНТУ ім. Івана Пулюя. Тернопіль, 2011. 263 с.
24. Фролова Л. В. Логістичне управління підприємством: теоретикометодологічні аспекти : монографія. Донецьк : Дон. Дует ім. М. Туган-Барановського, 2004. 261 с.
25. Хаджинова О. В. Логістична стратегія управління витратами великого багатопрофільного промислового підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Донецьк, 2006. 23 с.
26. Чурилов С. В. Логістичне управління підприємством: теоретичний аспект. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3442> (дата звернення: 10.12.2025).
27. Алькема В. Г. Концептуалізація оцінювання розвитку мікрологістичних систем. *Бізнес-інформ*. 2012. № 8. С. 177–181.
28. Сумець О. М. Змістовний аналіз дефініції «логістична діяльність». *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 4. С. 290–295.

29. Посилкіна, О. В., Літвінова О. В., Лісна А. Г. Актуальні аспекти розвитку логістики вакцинації. *Norwegian Journal of development of the International Science*. 2021. № 59. Р. 36–43.
30. Семчук Н. В. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління логістичними процесами в закладі охорони здоров'я. *Проблеми підготовки професійних кадрів логістики в умовах глобального конкурентного середовища* : матеріали XXIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 28-29 листоп. 2025 р. Київ : НАУ, 2025. С. 207–209.
31. Посилкіна О. В., Сагайдак-Нікітюк Р. В., Загорій В. Г. Логістичний менеджмент фармацевтичного виробництва : монографія. Харків : НФаУ, 2011. 772 с.
32. Сучасні тенденції розвитку логістики і логістичної інтеграції у фармації : монографія / О. В. Посилкіна та ін. Харків : НФаУ, 2020. 523 с.
33. Christopher M. Logistics and supply chain management. London : Pearson Education Limited, 2011. 288 p.
34. Логістика. Теорія та практика : навч. посіб / В. М. Кислий та ін. Київ : ЦУЛ, 2010. 360 с.
35. Ковбаса О. М., Холохоренко Д. С., Чалий Д. Р. Аспекти визначення ефективності логістичної діяльності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 3. С. 242–248.
36. Чернописька Н. В. Методичні підходи до оцінювання логістичної діяльності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Логістика. 2008. № 623. С. 265–271.
37. Міщук І. П. Оцінювання ефективності системи логістики підприємства торгівлі. *Механізм регулювання економіки*. 2012. № 4. С. 102–109.
38. Міщук І. П. Логістичне забезпечення діяльності підприємств торгівлі споживчої кооперації. *Підприємництво і торгівля*. 2017. № 21. С. 42–47.

39. Ільченко Н. Б. Логістичні стратегії в торгівлі : монографія. Київ : КНТУ, 2016. 432 с.
40. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.
41. Смерічевська С. В. Логістичний менеджмент : навч.-метод. комплекс з дисципліни. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 160 с.
42. ПАНАКЕЯ : офіційний сайт. URL: <https://mlpanakea.com/> (дата звернення: 10.12.2025).
43. Ageron B., Benzidia S., Bourlakis M. Healthcare logistics and supply chain – issues and future challenges. *Supply Chain Forum: An International Journal*. 2018. Vol. 19(1). P. 1–3. DOI: 10.1080/16258312.2018.1433353.
44. Where to locate medical supplies in nursing units: An exploratory study / V. Bélanger et al. *Supply Chain Forum: An International Journal*. 2018. Vol. 19(1). P. 81–89.
45. Benchmarking in the logistics management system of Ukrainian enterprises / I. Zrybnieva et al. *Amazonia Investiga*. 2023. № 12(66). P. 206–224. DOI: 10.34069/AI/2023.66.06.20.
46. Beresford A. K. C., Pettit S. J., Whittaker W. Improving supply chain performance through quality management in a global distribution environment. *International Journal of Services and Operations Management*. 2005. Vol. 1(1). P. 75–89.
47. Logistics reorganization and management of the ambulatory pharmacy of a local health unit in Portugal / C. Castro et al. *Evaluation and Program Planning*. 2020. Vol. 80. P. 101801. DOI: 10.1016/j.evalprogplan.2020.101801.
48. Conceptual principles, methods and models of greening logistics activities : monograph / S. Gritsenko et al. Boston, 2023. 218 p.
49. Ferretti M., Favalli F., Zangrandi A. Impact of a logistic improvement in an hospital pharmacy: effects on the economics of a healthcare organization.

*International Journal of Engineering, Science and Technology*. 2014. Vol 6(3). P. 85–95.

50. Franco C., Alfonso-Lizarazo E. Optimization under uncertainty of the pharmaceutical supply chain in hospitals. *Computers Chemical Engineering*. 2020. Vol. 135. P. 106689. DOI: 10.1016/j.compchemeng.2019.106689.

51. Hrabovskiy Y. Methods of Assessment and Diagnosis of the Quality of Knowledge in E-Learning. *Journal of Communication and Computer*. 2015. № 12. P. 286–96.

52. Huemer L. Supply Management: Value creation, coordination and positioning in supply relationships. *Long Range Planning*. 2006. Vol. 39(2). P. 133–153.

53. Fathulla A. Managers' Perceptions Regarding the Effect of Leadership on Organizational Performance: Mediating Role of Green Supply Chain Management Practices. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440211018686> (Date of access: 10.12.2025).

54. Moons K., Waeyenbergh G., Pintelon L. Measuring the logistics performance of internal hospital supply chains – A literature study. *Omega*. 2019. Vol. 82. P. 205–217.

55. Navigating the Challenges in Healthcare Supply Chain Management. URL: <https://www.bringoz.com/navigating-the-challenges-in-healthcare-supply-chain-management/> (Date of access: 10.12.2025).

56. Stock J. R., Lambert D. M. Strategic Logistics Management. New York : McGraw-Hill / Irwin Professional Publishing, 2001. 872 p.

57. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic Management. New York : McGraw-Hill Education, 2001. 450 p.

58. Training of future logistics and supply chain managers: a competency approach / N. Zamkova et al. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2023. Vol. 1(48). P. 427–440.

59. Tryfonova O., Trushkina N. Application of information technologies in logistic activities of enterprises. *Conceptual aspects management of competitiveness the economic entities* : collective monograph. Przeworsk : WSSG, 2019. P. 161–172.

60. Zaloznova Yu., Trushkina N. Logistics management system of the enterprise. *Modern Management: Logistics and Education* : collective monograph. Opole : WSZiA, 2018. P. 170–176.

**ДОДАТКИ**

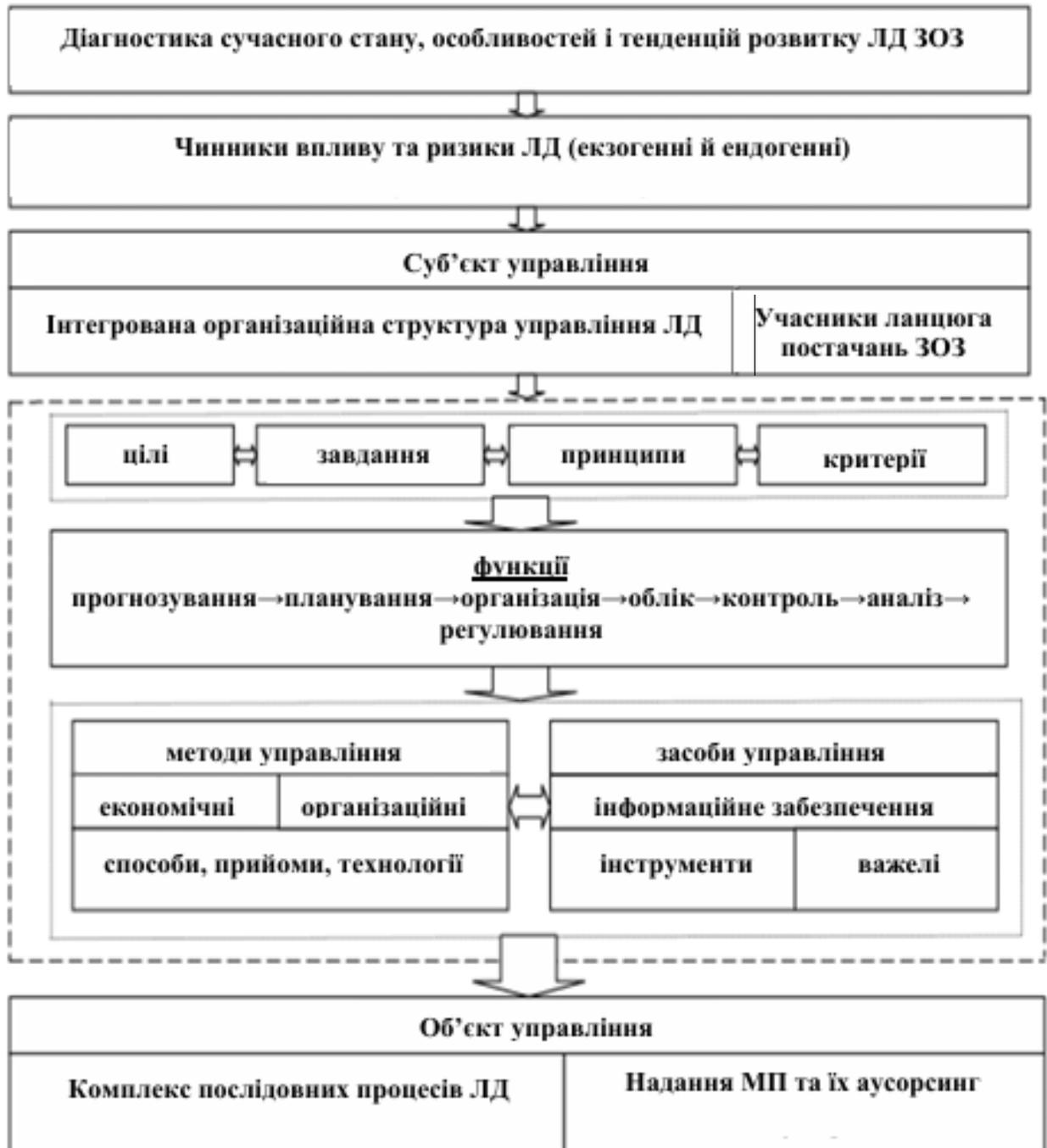


Рис. А.1 Основні елементи OEM управління ЛП ЗРЗ

Джерело: складено автором на підставі [3-6; 21-22]

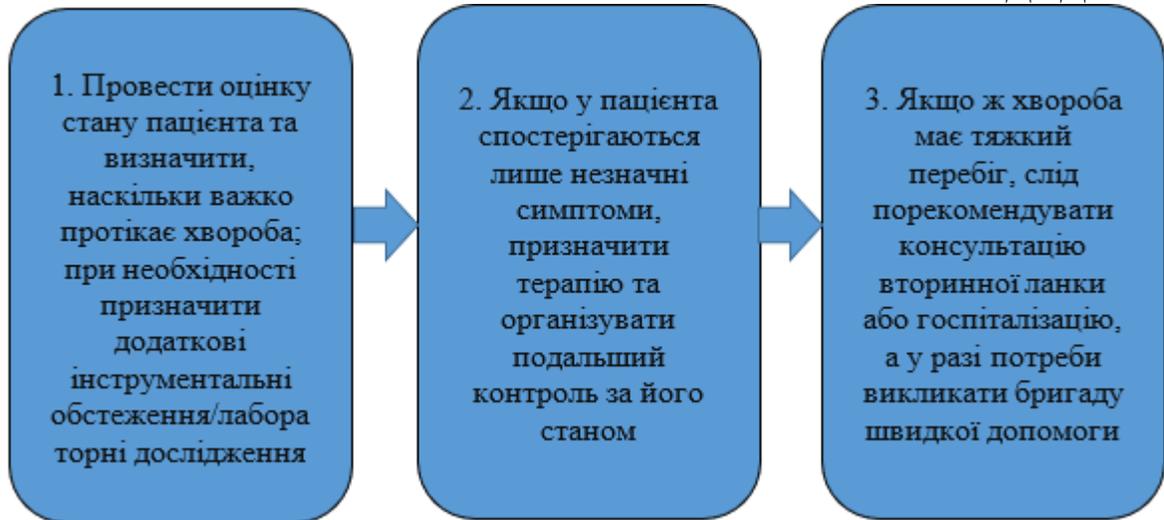


Рис. Б.1 Дії лікаря при зверненні пацієнта до ЗОЗ



Рис. Б.2 Покроковий огляд пацієнта при первинному зверненні до лікаря

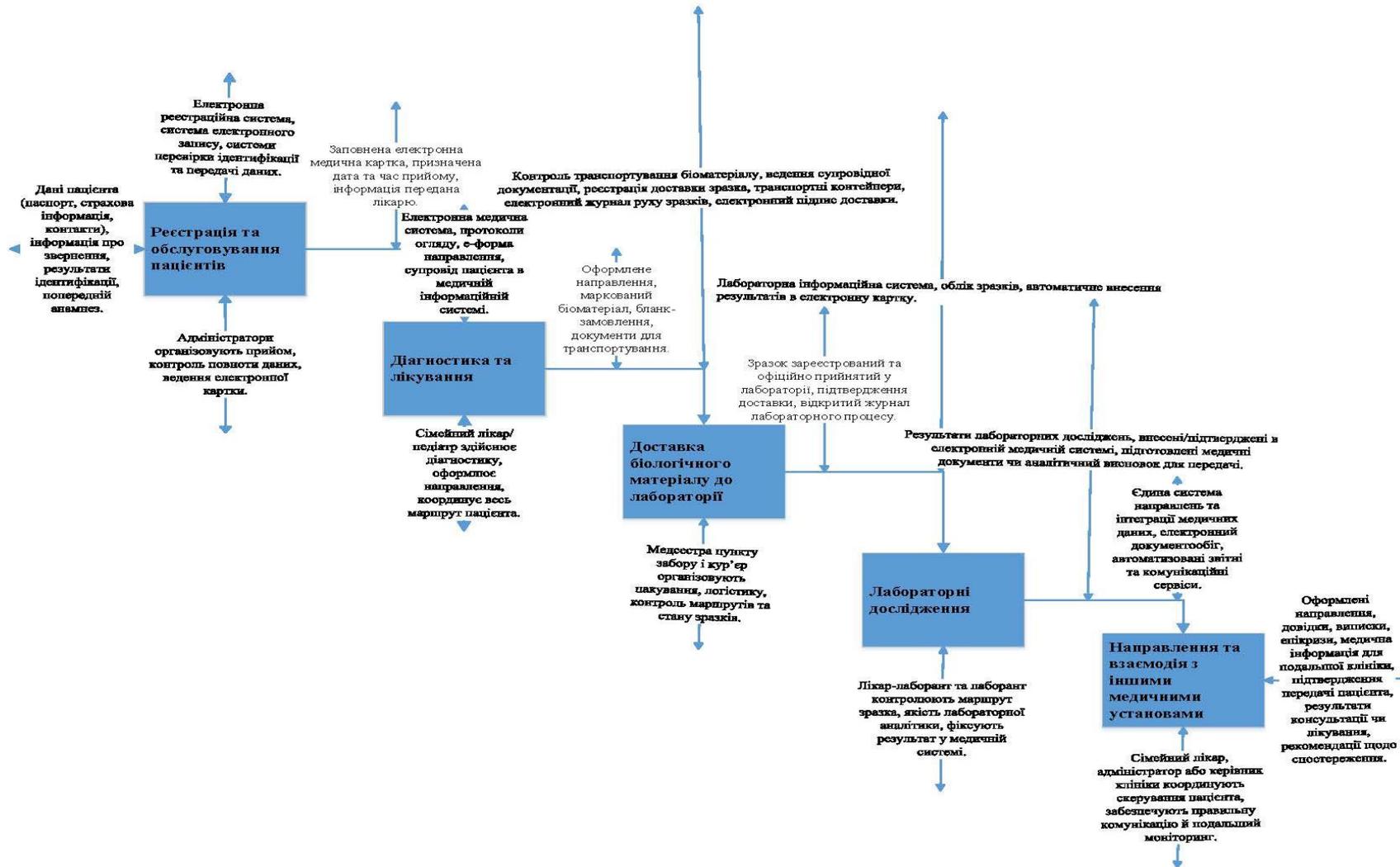


Рис. Б.3 Декомпозиція процесу надання МП пацієнтам ФОП МИКОЛЮК Л.В. клініка «ПАНАКЕЯ»

F0103404

Відбитка про одержання  
(штамп контролюючого органу, дата, вихідний номер)

ЗАТВЕРДЖЕНО  
Наказ Міністерства фінансів України  
19 червня 2015 року № 578

|  |   |  |                                     |             |
|--|---|--|-------------------------------------|-------------|
| 01   | ПОДАТКОВА ДЕКЛАРАЦІЯ ПЛАТНИКА ЄДИНОГО ПОДАТКУ - ФІЗИЧНОЇ ОСОБИ - ПІДПРИЄМЦЯ   | 01   | X                                   | Звітна      |
|  |   | 02   |                                     | Звітна нова |
|  |   | 03   |                                     | Уточнююча   |
|  |   | 04   |                                     | Довідково*  |
| 02   | Податковий (звітний) період:<br>(необхідно позначити)   | <input type="checkbox"/> I квартал<br><input type="checkbox"/> півріччя<br><input type="checkbox"/> три квартали<br><input checked="" type="checkbox"/> рік                        | <input type="checkbox"/> (місяць)** | 2019 року   |
| 03   | Податковий (звітний) період, який уточнюється<br>(необхідно позначити)  | <input type="checkbox"/> I квартал<br><input type="checkbox"/> півріччя<br><input type="checkbox"/> три квартали<br><input checked="" type="checkbox"/> рік                        |                                     | року        |
| 04   | <b>ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ, ЧОРТКІВСЬКЕ УПРАВЛІННЯ,<br/>БОРЩІВСЬКА ДП (БОРЩІВСЬКИЙ РАЙОН)</b><br>(найменування контролюючого органу, до якого податиться звітність) |  |                                     |             |
| 05   | Платник   | <b>МИКОЛОК ЛЕСЯ ВІКТОРІВНА</b><br>(прізвище, ім'я, по батькові платника податків згідно з реєстраційними документами)  |                                     |             |
| 06   | Податкова адреса  | <b>УКРАЇНА, 48702, ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСТЬ, БОРЩІВСЬКИЙ РАЙОН/М.БОРЩІВ<br/>Р-Н, М.БОРЩІВ, ВУЛ. ШУХЕВИЧА, БУД. 33, КВ.2</b><br>(податкова адреса (місце проживання) платника податку) |                                     |             |
| 07   | Реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія та номер паспорта  | 2865623366   |                                     |             |
| <b>I. ЗАГАЛЬНІ ПОКАЗНИКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b>  |   |  |                                     |             |
| 08   | Фактична чисельність найманих працівників у звітному періоді (осіб)   | 4  |                                     |             |
| 09   | Види підприємницької діяльності у звітному періоді <sup>1</sup>   | Назва згідно з КВЕД  |                                     |             |
| 1  | Код згідно з КВЕД   | -  |                                     |             |
| <b>II. ПОКАЗНИКИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ПЛАТНИКІВ ЄДИНОГО ПОДАТКУ ПЕРШОЇ ГРУПИ</b>   |   |  |                                     |             |
| Щомісячні авансові внески, грн., коп.  |   |  |                                     |             |
| I квартал  |   | II квартал   |                                     | IV квартал  |
| -  |   | -  |                                     | -           |
| Назва показника  |   |  |                                     |             |
|  |   | Код рядка  | Обсяг (грн., коп.) <sup>3</sup>     |             |
| Обсяг доходу за звітний (податковий) період відповідно до статті 292 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України (згідно з підпунктом 1 пункту 291.4 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України) |   | 01   | -                                   |             |
| Обсяг доходу, що оподаткований за ставкою 15 відсотків (згідно з пунктом 293.4 статті 293 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України), у звітному (податковому) періоді <sup>4</sup>                            |   | 02   | -                                   |             |
| <b>III. ПОКАЗНИКИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ПЛАТНИКІВ ЄДИНОГО ПОДАТКУ ДРУГОЇ ГРУПИ</b>  |   |  |                                     |             |
| Щомісячні авансові внески, грн., коп.  |   |  |                                     |             |
| I квартал  |   | II квартал   |                                     | IV квартал  |
| -  |   | -  |                                     | 2253 47     |
| Назва показника  |   |  |                                     |             |
|  |   | Код рядка  | Обсяг (грн., коп.) <sup>3</sup>     |             |
| Обсяг доходу за звітний (податковий) період відповідно до статті 292 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України (згідно з підпунктом 2 пункту 291.4 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України) |   | 03   | 280638 83                           |             |
| Обсяг доходу, що оподаткований за ставкою 15 відсотків (згідно з пунктом 293.4 статті 293 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України), у звітному (податковому) періоді <sup>4</sup>                            |   | 04   | -                                   |             |
| <b>IV. ПОКАЗНИКИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ПЛАТНИКІВ ЄДИНОГО ПОДАТКУ ТРЕТЬОЇ ГРУПИ</b>  |   |  |                                     |             |
| Назва показника  |   |  |                                     |             |
|  |   | Код рядка  | Обсяг (грн., коп.) <sup>3</sup>     |             |
| Обсяг доходу за звітний (податковий) період, що оподатковується за ставкою 3 %   |   | 05   | -                                   |             |
| Обсяг доходу за звітний (податковий) період, що оподатковується за ставкою 5 %   |   | 06   | -                                   |             |
| Обсяг доходу, що оподаткований за ставкою 15 відсотків (згідно з пунктом 293.4 статті 293 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України), у звітному (податковому) періоді <sup>4</sup>                            |   | 07   | -                                   |             |
| <b>V. ВИЗНАЧЕННЯ ПОДАТКОВИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ПО ЄДИНОМУ ПОДАТКУ<sup>6</sup></b>   |   |  |                                     |             |
| Назва показника  |   |  |                                     |             |
|  |   | Код рядка  | Обсяг (грн., коп.) <sup>3</sup>     |             |
| Загальна сума доходу за звітний (податковий) період (сума значень рядків 01 + 02 + 03 + 04 + 05 + 06 + 07)   |   | 08   | 280638 83                           |             |
| Сума податку за ставкою 15 % (рядок 02 + рядок 04 + рядок 07) x 15 %   |   | 09   | -                                   |             |
| Сума податку за ставкою 3 % (рядок 05 x 3 %)   |   | 10   | -                                   |             |
| Сума податку за ставкою 5 % (рядок 06 x 5 %)   |   | 11   | -                                   |             |
| Нараховано всього за звітний (податковий) період (рядок 9 + рядок 10 + рядок 11)   |   | 12   | -                                   |             |
| Нараховано за попередній звітний (податковий) період (значення рядка 12 декларації попереднього звітного (податкового) періоду)  |   | 13   | -                                   |             |
| Сума єдиного податку, яка підлягає нарахуванню та сплаті в бюджет за підсумками поточного звітного (податкового) періоду (рядок 12 - рядок 13)   |   | 14   | -                                   |             |

| VII. ВИЗНАЧЕННЯ ПОДАТКОВИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ У ЗВ'ЯЗКУ З ВИПРАВЛЕННЯМ САМОСТІЙНО ВИЯВЛЕНИХ ПОМИЛОК <sup>6</sup>  |           |                                 |
|--|-----------|---------------------------------|
| Назва показника  | Код рядка | Обсяг (грн., коп.) <sup>3</sup> |
| Сума єдиного податку, яка підлягала перерахуванню до бюджету, за даними звітного (податкового) періоду, в якому виявлена помилка (рядок 14 відповідної декларації) | 15        | -                               |
| Уточнена сума податкових зобов'язань за звітний (податковий) період, у якому виявлена помилка  | 16        | -                               |
| <b>Розрахунки у зв'язку з виправленням помилки:</b>  |           |                                 |
| Збільшення суми, яка підлягала перерахуванню до бюджету (рядок 16 - рядок 15, якщо рядок 16 > рядка 15)  | 17        | -                               |
| Зменшення суми, яка підлягала перерахуванню до бюджету (рядок 16 - рядок 15, якщо рядок 16 < рядка 15)   | 18        | -                               |
| Сума штрафу, яка нарахована платником податку самостійно у зв'язку з виправленням помилки, - % (рядок 17 x 3 % або 17 x 5 %) <sup>8</sup>                          | 19        | -                               |
| Сума пені, яка нарахована платником податку самостійно відповідно до підпункту 129.1.2 пункту 129.1 статті 129 глави 12 розділу II Податкового кодексу України     | 20        | -                               |

| Доповнення до податкової декларації (заповнюється і додається відповідно до пункту 46.4 статті 46 глави 2 розділу II Податкового кодексу України) на - арк. |                  |
|---|------------------|
| № з/п   | Зміст доповнення |
| 1   | -                |

Дата подання декларації 17.01.2020

| Інформація про особу, уповноважену на заповнення декларації                                     |  |
|---|--|
| Прізвище, ім'я, по батькові уповноваженої особи   |  |
| Ресстраційний номер облікової картки платника податків або серія та номер паспорта <sup>1</sup> |  |

Фізична особа - платник податку  
 або уповноважена особа

**МИКОЛЮК ЛЕСЯ ВІКТОРІВНА**

(підпис) (виписати та прізвище)

| Ця частина декларації заповнюється посадовими особами контролюючого органу  |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Відмітка про внесення даних до електронної бази податкової звітності "_____" 20____ року                 |  |
| (посадова особа контролюючого органу (підпис, виписати та прізвище))  |  |
| <input type="checkbox"/> За результатами камеральної перевірки декларації (потрібне позначити):<br>порушень (помилки) не виявлено | Складено акт від "_____" 20____ року № _____ |
| (посадова особа контролюючого органу (підпис, виписати та прізвище))  |  |
| "_____" 20____ року   |  |

\* Подається з метою отримання довідки про доходи за інший період, ніж кварталний (річний) податковий (звітний) період.

\*\* Зазначається номер календарного місяця, за який подається декларація з позначкою "Довідково".

<sup>1</sup> Серія та номер паспорта зазначають фізичні особи, які мають відмітку у паспорті про право здійснювати будь-які платежі за серією та номером паспорта.<sup>2</sup> Код та назва виду економічної діяльності зазначаються відповідно до Класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД).<sup>3</sup> Заповнюється наростаючим підсумком з початку року у гривнях з двома десятковими знаками після коми.<sup>4</sup> **Включається:**

сума доходу, що перевищує обсяги, встановлені підпунктами 1, 2, 3 пункту 291.4 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України, у звітному (податковому) періоді;

сума доходу, отриманого від провадження діяльності, не зазначеної в реєстрі платників єдиного податку (для першої або другої групи), у звітному (податковому) періоді;

сума доходу, отриманого при застосуванні іншого способу розрахунків, ніж передбачено пунктом 291.6 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України, у звітному (податковому) періоді;

сума доходу, отриманого від здійснення видів діяльності, які не дають права на застосування спрощеної системи оподаткування, у звітному (податковому) періоді;

сума доходу, отриманого платниками першої або другої групи від провадження діяльності, яка не передбачена в підпункті 1 або 2 пункту 291.4 статті 291 Кодексу

<sup>5</sup> Заповнюється наростаючим підсумком з початку року (не заповнюється платником податку, що подає декларацію "Довідково").<sup>6</sup> Заповнюється платником податку, який уточнює податкові зобов'язання (не заповнюється платником податку, що подає декларацію «Довідково»). Для уточнення звітних періодів, що передували періоду запровадження нової форми декларації, у рядку 15 зазначається сума єдиного податку, яка підлягала перерахуванню до бюджету, за даними звітного (податкового) періоду, в якому виявлена помилка (рядок 29 податкової декларації, затвердженої наказом Міністерства фінансів України від 21 грудня 2011 року № 1688 «Про затвердження форм податкових декларацій платника єдиного податку», зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 27 грудня 2011 року за № 1533/20271 (у редакції наказу Міністерства фінансів України від 07 листопада 2012 року № 1159)).<sup>7</sup> Зазначається тільки як позитивне значення.<sup>8</sup> Нараховується платником у разі самостійного виявлення факту заниження податкового зобов'язання (пункт 50.1 статті 50 глави 2 розділу II Податкового кодексу України).

F0103404

Відомка про одержання  
(штамп контролюючого органу, дата, вхідний номер)ЗАТВЕРДЖЕНО  
Наказ Міністерства фінансів України  
19 червня 2015 року № 578

|  |   |  |                                   |                                       |   |                                     |           |                                 |
|--|---|--|-----------------------------------|---------------------------------------|---|-------------------------------------|-----------|---------------------------------|
| 01   | ПОДАТКОВА ДЕКЛАРАЦІЯ ПЛАТНИКА ЄДИНОГО ПОДАТКУ - ФІЗИЧНОЇ ОСОБИ - ПІДПРИЄМЦЯ   | 01   | X                                 | Звітна                                |   |                                     |           |                                 |
|  |   | 02   |                                   | Звітна нова                           |   |                                     |           |                                 |
|  |   | 03   |                                   | Уточнююча                             |   |                                     |           |                                 |
|  |   | 04   |                                   | Довідково*                            |   |                                     |           |                                 |
| 02   | Податковий (звітний) період:<br>(необхідно позначити)   | <input type="checkbox"/> I квартал   | <input type="checkbox"/> півріччя | <input type="checkbox"/> три квартали | <input checked="" type="checkbox"/> рік | <input type="checkbox"/> (місяць)** | 2020 року |                                 |
| 03   | Податковий (звітний) період, який уточнюється<br>(необхідно позначити)  | <input type="checkbox"/> I квартал   | <input type="checkbox"/> півріччя | <input type="checkbox"/> три квартали | <input checked="" type="checkbox"/> рік |                                     | року      |                                 |
| 04   | <b>ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ, БОРЩІВСЬКА ДПІ (БОРЩІВСЬКИЙ РАЙОН)</b><br>(найменування контролюючого органу, до якого подається звітність) |  |                                   |                                       |   |                                     |           |                                 |
| 05   | Платник   | <b>МІКОЛОК ЛЕСЯ ВІКТОРІВНА</b><br>(прізвище, ім'я, по батькові платника податків згідно з реєстраційними документами)  |                                   |                                       |   |                                     |           |                                 |
| 06   | Податкова адреса  | <b>УКРАЇНА, 48702, ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСТЬ, БОРЩІВСЬКИЙ РАЙОН/М.БОРЩІВ Р-Н, М.БОРЩІВ, ВУЛ. ШУХЕВИЧА, БУД. 33, КВ.2</b><br>(податкова адреса (місце проживання) платника податку) |                                   |                                       |   |                                     |           |                                 |
| 07   | Реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія та номер паспорта <sup>1</sup>   | 2865623366   |                                   |                                       |   |                                     |           |                                 |
| <b>I. ЗАГАЛЬНІ ПОКАЗНИКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b>  |   |  |                                   |                                       |   |                                     |           |                                 |
| 08   | Фактична чисельність найманих працівників у звітному періоді (осіб)   | 6  |                                   |                                       |   |                                     |           |                                 |
| 09   | Види підприємницької діяльності у звітному періоді <sup>2</sup>   |  |                                   |                                       |   |                                     |           |                                 |
|  | Код згідно з КВЕД   | Назва згідно з КВЕД  |                                   |                                       |   |                                     |           |                                 |
| 1  | 86.21   | -  |                                   |                                       |   |                                     |           |                                 |
| <b>II. ПОКАЗНИКИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ПЛАТНИКІВ ЄДИНОГО ПОДАТКУ ПЕРШОЇ ГРУПИ</b>   |   |  |                                   |                                       |   |                                     |           |                                 |
| Щомісячні авансові внески, грн., коп.  |   |  |                                   |                                       |   |                                     |           |                                 |
| I квартал  |   | II квартал   |                                   | III квартал                           |   | IV квартал                          |           |                                 |
| -  |   | -  |                                   | -                                     |   | -                                   |           |                                 |
| Назва показника  |   |  |                                   |                                       |   |                                     | Код рядка | Обсяг (грн., коп.) <sup>3</sup> |
| Обсяг доходу за звітний (податковий) період відповідно до статті 292 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України (згідно з підпунктом 1 пункту 291.4 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України) |   |  |                                   |                                       |   |                                     | 01        | -                               |
| Обсяг доходу, що оподаткований за ставкою 15 відсотків (згідно з пунктом 293.4 статті 293 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України), у звітному (податковому) періоді <sup>4</sup>                            |   |  |                                   |                                       |   |                                     | 02        | -                               |
| <b>III. ПОКАЗНИКИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ПЛАТНИКІВ ЄДИНОГО ПОДАТКУ ДРУГОЇ ГРУПИ</b>  |   |  |                                   |                                       |   |                                     |           |                                 |
| Щомісячні авансові внески, грн., коп.  |   |  |                                   |                                       |   |                                     |           |                                 |
| I квартал  |   | II квартал   |                                   | III квартал                           |   | IV квартал                          |           |                                 |
| 2833 80  |   | 2833 80  |                                   | 2833 80                               |   | 2833 80                             |           |                                 |
| Назва показника  |   |  |                                   |                                       |   |                                     | Код рядка | Обсяг (грн., коп.) <sup>3</sup> |
| Обсяг доходу за звітний (податковий) період відповідно до статті 292 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України (згідно з підпунктом 2 пункту 291.4 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України) |   |  |                                   |                                       |   |                                     | 03        | 2512573 79                      |
| Обсяг доходу, що оподаткований за ставкою 15 відсотків (згідно з пунктом 293.4 статті 293 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України), у звітному (податковому) періоді <sup>4</sup>                            |   |  |                                   |                                       |   |                                     | 04        | -                               |
| <b>IV. ПОКАЗНИКИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ПЛАТНИКІВ ЄДИНОГО ПОДАТКУ ТРЕТЬОЇ ГРУПИ</b>  |   |  |                                   |                                       |   |                                     |           |                                 |
| Назва показника  |   |  |                                   |                                       |   |                                     | Код рядка | Обсяг (грн., коп.) <sup>3</sup> |
| Обсяг доходу за звітний (податковий) період, що оподатковується за ставкою 3 %   |   |  |                                   |                                       |   |                                     | 05        | -                               |
| Обсяг доходу за звітний (податковий) період, що оподатковується за ставкою 5 %   |   |  |                                   |                                       |   |                                     | 06        | -                               |
| Обсяг доходу, що оподаткований за ставкою 15 відсотків (згідно з пунктом 293.4 статті 293 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України), у звітному (податковому) періоді <sup>4</sup>                            |   |  |                                   |                                       |   |                                     | 07        | -                               |
| <b>V. ВІЗНАЧЕННЯ ПОДАТКОВИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ПО ЄДИНОМУ ПОДАТКУ<sup>5</sup></b>   |   |  |                                   |                                       |   |                                     |           |                                 |
| Назва показника  |   |  |                                   |                                       |   |                                     | Код рядка | Обсяг (грн., коп.) <sup>3</sup> |
| Загальна сума доходу за звітний (податковий) період (сума значень рядків 01 + 02 + 03 + 04 + 05 + 06 + 07)   |   |  |                                   |                                       |   |                                     | 08        | 2512573 79                      |
| Сума податку за ставкою 15 % ((рядок 02 + рядок 04 + рядок 07) x 15 %)   |   |  |                                   |                                       |   |                                     | 09        | -                               |
| Сума податку за ставкою 3 % (рядок 05 x 3 %)   |   |  |                                   |                                       |   |                                     | 10        | -                               |
| Сума податку за ставкою 5 % (рядок 06 x 5 %)   |   |  |                                   |                                       |   |                                     | 11        | -                               |
| Нараховано всього за звітний (податковий) період (рядок 9 + рядок 10 + рядок 11)   |   |  |                                   |                                       |   |                                     | 12        | -                               |
| Нараховано за попередній звітний (податковий) період (значення рядка 12 декларації попереднього звітного (податкового) періоду)  |   |  |                                   |                                       |   |                                     | 13        | -                               |
| Сума єдиного податку, яка підлягає нарахуванню та сплаті в бюджет за підсумками поточного звітного (податкового) періоду (рядок 12 - рядок 13)   |   |  |                                   |                                       |   |                                     | 14        | -                               |

| VII. ВИЗНАЧЕННЯ ПОДАТКОВИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ У ЗВ'ЯЗКУ З ВИПРАВЛЕННЯМ САМОСТІЙНО ВИЯВЛЕНИХ ПОМИЛОК <sup>4</sup>  |                  |                                 |
|--|------------------|---------------------------------|
| Назва показника  | Код рядка        | Обсяг (грн., коп.) <sup>1</sup> |
| Сума єдиного податку, яка підлягала перерахуванню до бюджету, за даними звітного (податкового) періоду, в якому виявлена помилка (рядок 14 відповідної декларації) | 15               | -                               |
| Уточнена сума податкових зобов'язань за звітний (податковий) період, у якому виявлена помилка  | 16               | -                               |
| <b>Розрахунки у зв'язку з виправленням помилки:</b>  |                  |                                 |
| Збільшення суми, яка підлягала перерахуванню до бюджету (рядок 16 - рядок 15, якщо рядок 16 > рядка 15)  | 17               | -                               |
| Зменшення суми, яка підлягала перерахуванню до бюджету (рядок 16 - рядок 15, якщо рядок 16 < рядка 15)   | 18               | -                               |
| Сума штрафів, яка нарахована платником податку самостійно у зв'язку з виправленням помилки, - % (рядок 17 × 3 % або 17 × 5 %) <sup>8</sup>                         | 19               | -                               |
| Сума пені, яка нарахована платником податку самостійно відповідно до підпункту 129.1.2 пункту 129.1 статті 129 глави 12 розділу II Податкового кодексу України     | 20               | -                               |
| <b>Доповнення до податкової декларації (заповнюється і додається відповідно до пункту 46.4 статті 46 глави 2 розділу II Податкового кодексу України) на - арк.</b> |                  |                                 |
| № з/п  | Зміст доповнення |                                 |
| 1  | -                |                                 |

Дата подання декларації: **28.02.2021**

| Інформація про особу, уповноважену на заповнення декларації   |   |
|---|---|
| Прізвище, ім'я, по батькові уповноваженої особи   |   |
| Ресстраційний номер облікової картки платника податків або серія та номер паспорта <sup>1</sup>   |   |
| Фізична особа - платник податку<br>або уповноважена особа   | <b>МИКОЛЮК ЛЕСЯ ВІКТОРІВНА</b><br>(підпис) (ініціали та прізвище)   |
| <b>Ця частина декларації заповнюється посадовими особами контролюючого органу</b>   |   |
| <input type="checkbox"/> Відмітка про внесення даних до електронної бази податкової звітності " " 20__ року<br>(посадова особа контролюючого органу (підпис, ініціали та прізвище)) |   |
| <input type="checkbox"/> За результатами камеральної перевірки декларації (потрібне позначити)<br>порушень (помилки) не виявлено  | Складено акт від " " 20__ року № ____<br>(посадова особа контролюючого органу (підпис, ініціали та прізвище)) |
| " " 20__ року   |   |

\* Подається з метою отримання довідки про доходи за інший період, ніж кварталний (річний) податковий (звітний) період.

\*\* Зазначається номер календарного місяця, за який подається декларація з позначкою "Довідково".

<sup>1</sup> Серія та номер паспорта зазначають фізичні особи, які мають відмітку у паспорті про право здійснювати будь-які платежі за серією та номером паспорта.

<sup>2</sup> Код та назва виду економічної діяльності зазначаються відповідно до Класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД).

<sup>3</sup> Заповнюється наростаючим підсумком з початку року у гривнях з двома десятковими знаками після коми.

<sup>4</sup> **Включається:**  
сума доходу, що перевищує обсяги, встановлені підпунктами 1, 2, 3 пункту 291.4 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України, у звітному (податковому) періоді;  
сума доходу, отриманого від провадження діяльності, не зазначеної в реєстрі платників єдиного податку (для першої або другої групи), у звітному (податковому) періоді;  
сума доходу, отриманого при застосуванні іншого способу розрахунків, ніж передбачено пунктом 291.6 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України, у звітному (податковому) періоді;  
сума доходу, отриманого від здійснення видів діяльності, які не дають права на застосування спрощеної системи оподаткування, у звітному (податковому) періоді;  
сума доходу, отриманого платниками першої або другої групи від провадження діяльності, яка не передбачена в підпункті 1 або 2 пункту 291.4 статті 291 Кодексу.

<sup>5</sup> Заповнюється наростаючим підсумком з початку року (не заповнюється платником податку, що подає декларацію "Довідково").

<sup>6</sup> Заповнюється платником податку, який уточнює податкові зобов'язання (не заповнюється платником податку, що подає декларацію «Довідково»). Для уточнення звітних періодів, що передували періоду запровадження нової форми декларації, у рядку 15 зазначається сума єдиного податку, яка підлягала перерахуванню до бюджету, за даними звітного (податкового) періоду, в якому виявлена помилка (рядок 29 податкової декларації, затвердженої наказом Міністерства фінансів України від 21 грудня 2011 року № 1688 «Про затвердження форм податкових декларацій платника єдиного податку», зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 27 грудня 2011 року за № 1533/2021 (у редакції наказу Міністерства фінансів України від 07 листопада 2012 року № 1159)).

<sup>7</sup> Зазначається тільки як позитивне значення.

<sup>8</sup> Нараховується платником у разі самостійного виявлення факту *запущення податкового зобов'язання* (пункт 50.1 статті 50 глави 2 розділу II Податкового кодексу України).

Відмітка про оформлення  
(штамп контролюючого органу)

ЗАТВЕРДЖЕНО  
Наказ Міністерства фінансів України  
19 червня 2015 року № 578 (у редакції наказу Міністерства фінансів  
України 09.12.2020 року № 752)

|  |   |   |         |              |                                 |
|--|---|---|---------|--------------|---------------------------------|
| 1  | ПОДАТКОВА ДЕКЛАРАЦІЯ ПЛАТНИКА ЄДИНОГО ПОДАТКУ -<br>ФІЗИЧНОЇ ОСОБИ - ПІДПРИЄМЦЯ  |   | 01      | X            | Звітна                          |
|  |   |   | 02      |              | Звітна нова                     |
|  |   |   | 02      |              | Уточнююча                       |
|  |   |   | 02      |              | Довідково*                      |
| 2  | Податковий (звітний) період:<br>I квартал       півріччя       три квартали   X   рік       2021 року<br>(необхідне позначити) (місяць)**                                       |   |         |              |                                 |
| 3  | Податковий (звітний) період, який уточнюється:<br>I квартал       півріччя       три квартали       рік       _____ року<br>(необхідне позначити)                               |   |         |              |                                 |
| 4  | ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ, ЧОРТКІВСЬКЕ УПРАВЛІННЯ, БОРЩІВСЬКА ДП (БОРЩІВСЬКИЙ РАЙОН)<br>(найменування контролюючого органу, до якого подається звітність) |   |         |              |                                 |
| 5  | Платник   | Миколоз Леся Вікторівна<br>(прізвище, ім'я, по батькові (за наявності) платника податків згідно з реєстраційними документами)                     |         |              |                                 |
| 6  | Податкова адреса  | 48700, Тернопільська обл., місто Борщів<br>(податкова адреса (місце проживання) платника податку)   |         |              |                                 |
|  | Електронна адреса   |   | Телефон | 380677615563 |                                 |
| 7  | Реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та номер паспорта <sup>1</sup>  | 286562366   |         |              |                                 |
| 8  | Особливі відмітки   |   |         |              |                                 |
|  | 8.1   | платника податку, що подає декларацію за останній податковий (звітний) період, на який припадає дата державної реєстрації припинення <sup>3</sup> |         |              |                                 |
| 8.2  | платника податку, що подає декларацію за останній податковий (звітний) період, в якому здійснено перехід на сплату інших податків і зборів <sup>2</sup>                         |   |         |              |                                 |
| <b>I. ЗАГАЛЬНІ ПОКАЗНИКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b>  |   |   |         |              |                                 |
| 9  | Фактична чисельність найманих працівників у звітному періоді (осіб)   |   |         |              | 0                               |
| 10   | Види підприємницької діяльності у звітному періоді <sup>3</sup>   |   |         |              |                                 |
|  | Код згідно з КВЕД   | Назва згідно з КВЕД<br>Загальна медична практика  |         |              |                                 |
|  | 86.21   |   |         |              |                                 |
| <b>II. ПОКАЗНИКИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ПЛАТНИКІВ ЄДИНОГО ПОДАТКУ ПЕРШОЇ ГРУПИ</b>   |   |   |         |              |                                 |
| Щомісячні авансові внески, грн   |   |   |         |              |                                 |
| I квартал  |   | II квартал  |         | III квартал  |                                 |
| 0.00   |   | 0.00  |         | 0.00         |                                 |
| IV квартал   |   | 0.00  |         |              |                                 |
| Назва показника  |   |   |         |              |                                 |
| Обсяг доходу за звітний (податковий) період відповідно до статті 292 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України (згідно з підпунктом 1 пункту 291.4 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України) |   |   |         | Код рядка    | Обсяг (грн., коп.) <sup>4</sup> |
| Обсяг доходу, що оподаткований за ставкою 15 відсотків (згідно з пунктом 293.4 статті 293 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України), у звітному (податковому) періоді <sup>5</sup>                            |   |   |         | 01           | 0.00                            |
| Обсяг доходу, що оподаткований за ставкою 3 відсотків (згідно з пунктом 293.4 статті 293 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України), у звітному (податковому) періоді <sup>5</sup>                             |   |   |         | 02           | 0.00                            |
| <b>III. ПОКАЗНИКИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ПЛАТНИКІВ ЄДИНОГО ПОДАТКУ ДРУГОЇ ГРУПИ</b>  |   |   |         |              |                                 |
| Щомісячні авансові внески, грн   |   |   |         |              |                                 |
| I квартал  |   | II квартал  |         | III квартал  |                                 |
| 3 600.00   |   | 3 600.00  |         | 3 600.00     |                                 |
| IV квартал   |   | 3 600.00  |         |              |                                 |
| Назва показника  |   |   |         |              |                                 |
| Обсяг доходу за звітний (податковий) період відповідно до статті 292 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України (згідно з підпунктом 1 пункту 291.4 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України) |   |   |         | Код рядка    | Обсяг (грн., коп.) <sup>4</sup> |
| Обсяг доходу, що оподаткований за ставкою 15 відсотків (згідно з пунктом 293.4 статті 293 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України), у звітному (податковому) періоді <sup>5</sup>                            |   |   |         | 03           | 3 619 649.94                    |
| Обсяг доходу, що оподаткований за ставкою 3 відсотків (згідно з пунктом 293.4 статті 293 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України), у звітному (податковому) періоді <sup>5</sup>                             |   |   |         | 04           | 0.00                            |
| <b>IV. ПОКАЗНИКИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ПЛАТНИКІВ ЄДИНОГО ПОДАТКУ ТРЕТЬОЇ ГРУПИ</b>  |   |   |         |              |                                 |
| Назва показника  |   |   |         |              |                                 |
| Обсяг доходу за звітний (податковий) період, що оподатковується за ставкою 3%  |   |   |         | Код рядка    | Обсяг (грн., коп.) <sup>4</sup> |
| Обсяг доходу за звітний (податковий) період, що оподатковується за ставкою 5%  |   |   |         | 05           | 0.00                            |
| Обсяг доходу, що оподаткований за ставкою 15 відсотків (згідно з пунктом 293.4 статті 293 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України), у звітному (податковому) періоді <sup>5</sup>                            |   |   |         | 06           | 0.00                            |
| Обсяг доходу, що оподаткований за ставкою 3 відсотків (згідно з пунктом 293.4 статті 293 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України), у звітному (податковому) періоді <sup>5</sup>                             |   |   |         | 07           | 0.00                            |
| <b>V. ВИЗНАЧЕННЯ ПОДАТКОВИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ПО ЄДИНОМУ ПОДАТКУ</b>   |   |   |         |              |                                 |
| Назва показника  |   |   |         |              |                                 |
| Загальна сума доходу за звітний (податковий) період (сума значень рядків 01 + 02 + 03 + 04 + 05 + 06 + 07)   |   |   |         | Код рядка    | Обсяг (грн., коп.) <sup>4</sup> |
| Сума податку за ставкою 15% ((рядок 02 + рядок 04 + рядок 07) × 15%)   |   |   |         | 08           | 3 619 649.94                    |
| Сума податку за ставкою 3% (рядок 05 × 3%)   |   |   |         | 09           | 0.00                            |
| Сума податку за ставкою 5% (рядок 06 × 5%)   |   |   |         | 10           | 0.00                            |
| Сума податку за ставкою 3% (рядок 07 × 3%)   |   |   |         | 11           | 0.00                            |
| Нараховано всього за звітний (податковий) період (рядок 9 + рядок 10 + рядок 11)   |   |   |         | 12           | 0.00                            |
| Нараховано за попередній звітний (податковий) період (значення рядка 12 декларації попереднього звітного (податкового) періоду)  |   |   |         | 13           | 0.00                            |
| Сума єдиного податку, яка підлягає нарахуванню та сплаті в бюджет за підсумками поточного звітного (податкового) періоду (рядок 12 - рядок 13)   |   |   |         | 14           | 0.00                            |
| <b>VI. ВИЗНАЧЕННЯ ПОДАТКОВИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ У ЗВ'ЯЗКУ З ВИПРАВЛЕННЯМ САМОСТІЙНО ВИЯВЛЕНИХ ПОМИЛОК</b>   |   |   |         |              |                                 |
| Назва показника  |   |   |         |              |                                 |
| Сума єдиного податку, яка підлягала перерахуванню до бюджету, за даними звітного (податкового) періоду, в якому виявлена помилка (рядок 14 відповідної декларації)   |   |   |         | Код рядка    | Обсяг (грн., коп.) <sup>4</sup> |
| Уточнена сума податкових зобов'язань за звітний (податковий) період, у якому виявлена помилка  |   |   |         | 15           | 0.00                            |
| Розрахунки у зв'язку з виправленням помилок:   |   |   |         | 16           | 0.00                            |
| Збільшення суми, яка підлягала перерахуванню до бюджету (рядок 16 - рядок 15, якщо рядок 16 > рядка 15)  |   |   |         | 17           | 0.00                            |
| Зменшення суми, яка підлягала перерахуванню до бюджету (рядок 16 - рядок 15, якщо рядок 16 < рядка 15)   |   |   |         | 18           | 0.00                            |
| Сума штрафу, яка нарахована платником податку самостійно у зв'язку з виправленням помилок, % (рядок 17 × 3% або 17 × 5%) <sup>7</sup>  |   |   |         | 19           | 0.00                            |
| Сума пені, яка нарахована платником податку самостійно відповідно до підпункту 129.1.3 пункту 129.1 статті 129 глави 12 розділу II Податкового кодексу України   |   |   |         | 20           | 0.00                            |

## VII. ВИЗНАЧЕННЯ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ІЗ СПЛАТИ ЄДИНОГО Внеску за даними звітнього (податкового) періоду

| Назва показника  | Код рядка | Обсяг (грн., коп.) <sup>4</sup> |
|--|-----------|---------------------------------|
| Сума єдиного внеску, яка підлягає сплаті на небюджетні рахунки, за даними звітнього (податкового) періоду (рядок Усього графа 4 розділу 9 додатку 1) | 21        | 5 280 00                        |

Доповнення до податкової декларації (заповнюється і подається відповідно до пункту 46.4 статті 46 глави 2 розділу II Податкового кодексу України) на арк.

| N з/п | Зміст доповнення |
|-------|------------------|
|       |                  |

До декларації додається:

|   |  |   |
|---|--|---|
| 1 | Додаток 1 "Відомості про суми нарахованого доходу застрахованих осіб та суми нарахованого єдиного внеску" <sup>8</sup> | X |
|---|--|---|

|                         |            |
|-------------------------|------------|
| Дата подання декларації | 23.02.2022 |
|-------------------------|------------|

Інформація про осіб, уповноважену на заповнення декларації

|   |  |
|---|--|
| Прізвище, ім'я, по батькові (за наявності) уповноваженої особи  |  |
| Рестраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та номер паспорта <sup>1</sup> |  |

Фізична особа - платник податку або уповноважена особа

Миколюк Леся Вікторівна  
(ініціали та прізвище)

(підпис)

Ця частина декларації заповнюється посадовими особами контролюючого органу

|  |             |
|--|-------------|
| Відмітка про внесення даних до електронної бази податкової звітності | " " 20 року |
|--|-------------|

(посадова особа контролюючого органу (підпис, ініціали та прізвище))

|  |                              |
|--|------------------------------|
| За результатами камеральної перевірки декларації (погірше позначити) | Складено акт від " " 20 року |
| порушень (помилки) не виявлено                                       |                              |

(посадова особа контролюючого органу (підпис, ініціали та прізвище))

|             |
|-------------|
| " " 20 року |
|-------------|

\* Подається з метою отримання довідки про доходи за інший період, ніж кварталний (річний) податковий (звітний) період/ призначення пенсії/ матеріального забезпечення, страхових виплат обов'язково зазначається тип декларації "Звітна" або "Звітна нова" з додатковою позначкою "Довідкова". Тип декларації "Уточнююча" при поданні Додатку 1 "Відомостей про суми нарахованого доходу застрахованих осіб та суми нарахованого єдиного внеску" (додаток 1) для призначення пенсії/ матеріального забезпечення, страхових виплат не застосовується. У разі подання декларації для отримання довідки обов'язково зазначається тип декларації "Довідкова", податкові зобов'язання по єдиному податку в розділі V та VI декларації не визначаються та Додаток 1 не подається. Подання таких декларацій не звільняє платника від обов'язку подання декларації у строк, встановлений для кварталного (річного) податкового (звітнього) періоду.  
\*\* Для отримання довідки про доходи платником зазначається номер календарного місяця, за який подається декларація з позначкою "Довідкова". Для призначення пенсії платником вказується арабськими цифрами від 1 до 12 номер календарного місяця, в якому подається декларація. Для забезпечення реалізації права на матеріальне забезпечення та страхових виплат за загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням платником вказується арабськими цифрами від 1 до 12 номер календарного місяця, в якому настав страховий випадок.  
\*\*\* роздільного кольору не призначений для друку.

<sup>1</sup> Серія (за наявності) та номер паспорта зазначають фізичні особи, які через релігійні переконання відмовляються від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та офіційно повідомили про це відповідний контролюючий орган і мають відмітку в паспорті.

<sup>2</sup> У разі подання декларації за останній податковий (звітний) період (квартал, півріччя, три квартали), на який припадає дата державної реєстрації припинення/перехід на сплату інших податків і зборів платник єдиного податку звільняється від обов'язку подання декларації у строк, визначений для річного податкового (звітнього) періоду (пункт 294.6 статті 294, підпункт 296.5.1 пункту 296.5 статті 296 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України).

<sup>3</sup> Код та назва виду економічної діяльності зазначаються відповідно до Класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД ДК 009:2010).

<sup>4</sup> Заповнюється нарастаючим підсумком з початку року у гривнях з двома десятковими знаками після коми.

<sup>5</sup> Включається: сума доходу, що перевищує обсяги, встановлені підпунктами 1, 2, 3 пункту 291.4 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України, у звітному (податковому) періоді; сума доходу, отриманого від провадження діяльності, не зазначеної в реєстрі платників єдиного податку (для першої або другої групи), у звітному (податковому) періоді; сума доходу, отриманого при застосуванні іншого способу розрахунку, ніж передбачено пунктом 291.6 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України, у звітному (податковому) періоді; сума доходу, отриманого від здійснення видів діяльності, які не дають права на застосування спрощеної системи оподаткування, у звітному (податковому) періоді; сума доходу, отриманого платниками першої або другої групи від провадження діяльності, яка не передбачена в підпункті 1 або 2 пункту 291.4 статті 291 Кодексу.

<sup>6</sup> Зазначається тільки як позитивне значення.

<sup>7</sup> Нараховується платником у разі самостійного виявлення факту заниження податкового зобов'язання (пункт 50.1 статті 50 глави 2 розділу II Податкового кодексу України).

<sup>8</sup> Додаток 1 є невід'ємною частиною декларації, подається та заповнюється фізичними особами - підприємцями - платниками єдиного податку першої - третьої груп, відповідно до пунктів 296.2 та 296.3 статті 296 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України, та як - платниками єдиного внеску відповідно до пункту 4 частини першої статті 4 Закону України "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування". Додаток 1 не подається та не заповнюється зазначеними платниками, за умови дотримання ними вимог, визначених частинами 4 та 6 статті 4 Закону України "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування", що дають право на звільнення таких осіб від сплати за себе єдиного внеску. Такі особи можуть подавати Додаток 1 виключно за умови їх дообов'язаної участі у системі загальнообов'язкового державного соціального страхування.

F0103307

Видатка про одержання  
(штамп контролюючого органу, дата, вхідний номер)ЗАТВЕРДЖЕНО  
Наказ Міністерства фінансів України  
19 червня 2015 року № 578  
(у редакції наказу Міністерства фінансів України  
09.12.2020 року № 752)

|   |  |   |                                 |
|---|--|---|---------------------------------|
| 1   | ПОДАТКОВА ДЕКЛАРАЦІЯ ПЛАТНИКА ЄДИНОГО ПОДАТКУ - ФІЗИЧНОЇ ОСОБИ - ПІДПРИЄМЦЯ  | 01  | Звітна                          |
|   |  | 02  | Звітна нова                     |
|   |  | 03  | X Уточнююча                     |
|   |  | 04  | Довідково*                      |
| 2   | Податковий (звітний) період:<br><input checked="" type="checkbox"/> I квартал <input type="checkbox"/> півріччя <input type="checkbox"/> три квартали <input type="checkbox"/> рік <input type="checkbox"/> _____ року<br>(необхідно позначити) (місяць)**       |   |                                 |
| 3   | Податковий (звітний) період, який уточнюється<br><input checked="" type="checkbox"/> I квартал <input type="checkbox"/> півріччя <input type="checkbox"/> три квартали <input type="checkbox"/> рік <input type="checkbox"/> _____ року<br>(необхідно позначити) |   |                                 |
| 4   | <b>ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ, БОРШІВСЬКА ДП</b><br>(найменування контролюючого органу, до якого подается звітність)  |   |                                 |
| 5   | Платник  | <b>МИКОЛОК ЛЕСЯ ВІКТОРІВНА</b><br>(прізвище, ім'я, по батькові) платника податків згідно з реєстраційними документами)  |                                 |
| 6   | Податкова адреса   | <b>УКРАЇНА, 48702, ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСТЬ, ЧОРТКІВСЬКИЙ РАЙОН, М. БОРШІВ ВУЛ. ШУХЕВИЧА, БУД. 33, КВ. 2</b><br>(податкова адреса (місце проживання) платника податку) |                                 |
|   | Електронна адреса  | <b>lesy1978@ukr.net</b>   | Телефон <b>0677615563</b>       |
| 7   | Регістраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та номер паспорта <sup>1</sup>  | 2865623366  |                                 |
| 8   | 8 1  | платника податку, що подає декларацію за останній податковий (звітний) період, на який припадає дата державної реєстрації припинення <sup>2</sup>                   |                                 |
|   | 8 2  | платника податку, що подає декларацію за останній податковий (звітний) період, в якому здійснено перехід на сплату інших податків і зборів <sup>2</sup>             |                                 |
| <b>I. ЗАГАЛЬНІ ПОКАЗНИКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b>                                   |  |   |                                 |
| 9   | Фактична чисельність найманих працівників у звітному періоді (осіб)  | 7   |                                 |
| 10  | Види підприємницької діяльності у звітному періоді <sup>3</sup>  |   |                                 |
|   | Код згідно з КВЕД  | Назва згідно з КВЕД   |                                 |
| 1   | 86 21  | Загальна медична практика   |                                 |
| <b>II. ПОКАЗНИКИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ПЛАТНИКІВ ЄДИНОГО ПОДАТКУ ПЕРШОЇ ГРУПИ</b>  |  |   |                                 |
| Щомісячні авансові внески, грн., коп  |  |   |                                 |
|   | I квартал  | II квартал  | III квартал                     |
|   | -  | -   | -                               |
|   | Назва показника  |   |                                 |
|   |  | Код рядка   | Обсяг (грн., коп.) <sup>4</sup> |
|   | Обсяг доходу за звітний (податковий) період відповідно до статті 292 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України (згідно з підпунктом 1 пункту 291.4 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України)   |   |                                 |
|   |  | 01  | -                               |
|   | Обсяг доходу, що оподаткований за ставкою 15 відсотків (згідно з пунктом 293.4 статті 293 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України), у звітному (податковому) періоді <sup>5</sup>  |   |                                 |
|   |  | 02  | -                               |
| <b>III. ПОКАЗНИКИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ПЛАТНИКІВ ЄДИНОГО ПОДАТКУ ДРУГОЇ ГРУПИ</b> |  |   |                                 |
| Щомісячні авансові внески, грн., коп  |  |   |                                 |
|   | I квартал  | II квартал  | III квартал                     |
|   | -  | -   | -                               |
|   | Назва показника  |   |                                 |
|   |  | Код рядка   | Обсяг (грн., коп.) <sup>4</sup> |
|   | Обсяг доходу за звітний (податковий) період відповідно до статті 292 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України (згідно з підпунктом 2 пункту 291.4 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України)   |   |                                 |
|   |  | 03  | -                               |
|   | Обсяг доходу, що оподаткований за ставкою 15 відсотків (згідно з пунктом 293.4 статті 293 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України), у звітному (податковому) періоді <sup>5</sup>  |   |                                 |
|   |  | 04  | -                               |
| <b>IV. ПОКАЗНИКИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ПЛАТНИКІВ ЄДИНОГО ПОДАТКУ ТРЕТЬОЇ ГРУПИ</b> |  |   |                                 |
|   | Назва показника  |   |                                 |
|   |  | Код рядка   | Обсяг (грн., коп.) <sup>4</sup> |
|   | Обсяг доходу за звітний (податковий) період, що оподатковується за ставкою 3 %   |   |                                 |
|   |  | 05  | -                               |
|   | Обсяг доходу за звітний (податковий) період, що оподатковується за ставкою 5 %   |   |                                 |
|   |  | 06  | 1251395.56                      |
|   | Обсяг доходу, що оподаткований за ставкою 15 відсотків (згідно з пунктом 293.4 статті 293 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України), у звітному (податковому) періоді <sup>5</sup>  |   |                                 |
|   |  | 07  | -                               |
| <b>V. ВИЗНАЧЕННЯ ПОДАТКОВИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ПО ЄДИНОМУ ПОДАТКУ</b>                            |  |   |                                 |
|   | Назва показника  |   |                                 |
|   |  | Код рядка   | Обсяг (грн., коп.) <sup>4</sup> |
|   | Загальна сума доходу за звітний (податковий) період (сума значень рядків 01 + 02 + 03 + 04 + 05 + 06 + 07)   |   |                                 |
|   |  | 08  | 1251395.56                      |
|   | Сума податку за ставкою 15 % (рядок 02 + рядок 04 + рядок 07) x 15 %   |   |                                 |
|   |  | 09  | -                               |
|   | Сума податку за ставкою 3 % (рядок 05 x 3 %)   |   |                                 |
|   |  | 10  | -                               |

|  |  |                                 |
|--|--|---------------------------------|
| Сума податку за ставкою 5 % (рядок 06 x 5 %)   | 11   | 62569.78                        |
| Нараховано всього за звітний (податковий) період (рядок 9 + рядок 10 + рядок 11)   | 12   | 62569.78                        |
| Нараховано за попередній звітний (податковий) період (значення рядка 12 декларації попереднього звітного (податкового) періоду)                                    | 13   | 62267.29                        |
| Сума єдиного податку, яка підлягає нарахуванню та сплаті в бюджет за підсумками поточного звітного (податкового) періоду (рядок 12 - рядок 13)                     | 14   | 302.49                          |
| <b>VI. ВИЗНАЧЕННЯ ПОДАТКОВИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ У ЗВ'ЯЗКУ З ВИПРАВЛЕННЯМ САМОСТІЙНО ВИЯВЛЕНИХ ПОМИЛОК</b>   |  |                                 |
| Назва показника  | Код рядка  | Обсяг (грн., коп.) <sup>4</sup> |
| Сума єдиного податку, яка підлягала перерахуванню до бюджету, за даними звітного (податкового) періоду, в якому виявлена помилка (рядок 14 відповідної декларації) | 15   | 62267.29                        |
| Уточнена сума податкових зобов'язань за звітний (податковий) період, у якому виявлена помилка  | 16   | 62569.78                        |
| <b>Розрахунки у зв'язку з виправленням помилок:</b>  |  |                                 |
| Збільшення суми, яка підлягала перерахуванню до бюджету (рядок 16 - рядок 15, якщо рядок 16 > рядка 15)  | 17   | 302.49                          |
| Зменшення суми, яка підлягала перерахуванню до бюджету (рядок 16 - рядок 15, якщо рядок 16 < рядка 15)   | 18   | -                               |
| Сума штрафу, яка нарахована платником податку самостійно у зв'язку з виправленням помилки, 3.00 % (рядок 17 x 3 % або 17 x 5 %) <sup>5</sup>                       | 19   | 9.07                            |
| Сума пені, яка нарахована платником податку самостійно відповідно до підпункту 129.1.3 пункту 129.1 статті 129 глави 12 розділу II Податкового кодексу України     | 20   | -                               |
| <b>VII. ВИЗНАЧЕННЯ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ІЗ СПЛАТИ ЄДИНОГО ВНЕСКУ ЗА ДАНИМИ ЗВІТНОГО (ПОДАТКОВОГО) ПЕРІОДУ</b>   |  |                                 |
| Назва показника  | Код рядка  | Обсяг (грн., коп.) <sup>4</sup> |
| Сума єдиного внеску, яка підлягає сплаті на небюджетні рахунки, за даними звітного (податкового) періоду (рядок Усього графа 4 розділу 9 додатку 1)                | 21   | -                               |
| <b>Доповнення до податкової декларації (заповнюється і додається відповідно до пункту 46.4 статті 46 глави 2 розділу II Податкового кодексу України) на - арк.</b> |  |                                 |
| № з/п  | Зміст доповнення   |                                 |
| 1  | -  |                                 |
| 1  | Додаток 1 "Відомості про суми нарахованого доходу застрахованих осіб та суми нарахованого єдиного внеску" <sup>8</sup> |                                 |

Дата подання декларації **11.01.2023**

|  |            |
|--|------------|
| <b>Інформація про особу, уповноважену на заповнення декларації</b>   |            |
| Прізвище, ім'я, по батькові уповноваженої особи  |            |
| Ресстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та номер паспорта <sup>1</sup> | 2865623366 |

Фізична особа - платник податку  
або уповноважена особа

(підпис)

**МИКОЛОК ЛЕСЯ ВІКТОРІВНА**

(ініціали та прізвище)

|   |                                  |
|---|----------------------------------|
| <b>Ця частина декларації заповнюється посадовими особами контролюючого органу</b>   |                                  |
| <input type="checkbox"/> Відмітка про внесення даних до електронної бази податкової звітності " " 20__ року                   |                                  |
| <small>(посадова особа контролюючого органу (підпис, ініціали та прізвище))</small>   |                                  |
| <input type="checkbox"/> За результатами камеральної перевірки декларації (потрібне позначити) порушень (помилки) не виявлено | Складено акт від " " 20__ року № |
| <small>(посадова особа контролюючого органу (підпис, ініціали та прізвище))</small>   |                                  |
| " " 20__ року   |                                  |

\* Подається з метою отримання довідки про доходи за інший період, ніж кварталний (річний) податковий (звітний) період/ призначення пенсії/ матеріального забезпечення, страхових виплат. Для призначення пенсії/ матеріального забезпечення, страхових виплат обов'язково зазначається тип декларації "Звітна" або "Звітна нова" з додатковою позначкою "Довідкова". Тип декларації "Уточнююча" при поданні Додатку 1 "Відомостей про суми нарахованого доходу застрахованих осіб та суми нарахованого єдиного внеску" (далі - Додаток 1) для призначення пенсії/ матеріального забезпечення, страхових виплат не застосовується. У разі подання декларації для отримання довідки обов'язково зазначається тип декларації "Довідкова", податкові зобов'язання по єдиному податку в розділі V та VI декларації не визначаються та Додаток 1 не подається. Подання таких декларацій не звільняє платника від обов'язку подання декларації у строк, встановлений для кварталного (річного) податкового (звітного) періоду.

\*\* Для отримання довідки про доходи платником зазначається номер календарного місяця, за який подається декларація з позначкою "Довідкова". Для призначення пенсії платником вказується арабськими цифрами від 1 до 12 номер календарного місяця, в якому подається декларація. Для забезпечення реалізації права на матеріальне забезпечення та страхових виплат за загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням платником вказується арабськими цифрами від 1 до 12 номер календарного місяця, в якому настав страховий випадок.

<sup>1</sup> Серія (за наявності) та номер паспорта зазначаються фізичні особи, які через релігійні переконання відмовляються від прийняття ресстраційного номера облікової картки платника податків та офіційно повідомили про це відповідний контролюючий орган і мають відмітку у паспорті.

<sup>2</sup> У разі подання декларації за останній податковий (звітний) період (квартал, півріччя, три квартали), на який припадає дата державної ресстрації припинення/перехід на сплату інших податків і зборів платник єдиного податку звільняється від обов'язку подання декларації у строк, визначений для річного податкового (звітного) періоду) (пункт 294.6 статті 294, підпункт 296.5.1 пункту 296.5 статті 296 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України).

<sup>3</sup> Код та назва виду економічної діяльності зазначаються відповідно до Класификатора видів економічної діяльності (КВЕД ДК 009 2010)

<sup>4</sup> Заповнюється нарастаючим підсумком з початку року у гривнях з двома десятковими знаками після коми.

<sup>5</sup> Включається:

F0103203

Відомість про одержання  
(штамп контролюючого органу, дата, вхідний номер)ЗАТВЕРДЖЕНО  
Наказ Міністерства фінансів України  
26.04.2022 року № 124

|   |  |    |   |             |
|---|--|----|---|-------------|
| 1 | ПОДАТКОВА ДЕКЛАРАЦІЯ ПЛАТНИКА ЄДИНОГО ПОДАТКУ ТРЕТЬОЇ ГРУПИ НА ПЕРІОД ДІ ВОЄННОГО, НАДЗВИЧАЙНОГО СТАНУ В УКРАЇНІ | 01 | X | Звітна      |
|   |  | 02 |   | Звітна нова |
|   |  | 03 |   | Уточнююча   |

|   |                             |   |        |      |      |
|---|-----------------------------|---|--------|------|------|
| 2 | Податковий (звітний) період | 4 | місяць | 2022 | року |
|---|-----------------------------|---|--------|------|------|

|   |   |  |        |  |      |
|---|---|--|--------|--|------|
| 3 | Податковий (звітний) період, який уточнюється |  | місяць |  | року |
|---|---|--|--------|--|------|

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 4 | ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ, БОРЩІВСЬКА ДПІ<br>(найменування контролюючого органу, до якого подається звітність) |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|

Фізична особа – підприємець  Юридика особа 

|   |         |  |  |  |  |
|---|---------|--|--|--|--|
| 5 | Платник | МІКОЛОК ЛЕСЯ ВІКТОРІВНА<br>(Найменування суб'єкта господарювання для юридичної особи або прізвище, ім'я та по батькові (за наявності) для фізичної особи – підприємця) |  |  |  |
|---|---------|--|--|--|--|

|   |   |            |
|---|---|------------|
| 6 | Код за ЄДРПОУ, реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та номер паспорта <sup>1</sup> | 2865623366 |
|---|---|------------|

|   |                   |   |         |            |
|---|-------------------|---|---------|------------|
| 7 | Податкова адреса  | УКРАЇНА, 48702, ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСТЬ, БОРЩІВСЬКИЙ РАЙОН/М.БОРЩІВ Р-Н, М.БОРЩІВ, ВУЛ. ШУХЕВИЧА, БУД. 33, КВ.2<br>(податкова адреса (місце проживання) платника податку) |         |            |
|   | Електронна адреса | lesy1978@ukr.net  | Телефон | 0677615563 |

## I. Розрахунок податкових зобов'язань з єдиного податку

| Показники  | Код рядка | Сума, грн, коп. |
|--|-----------|-----------------|
| Обсяг доходу за податковий (звітний) місяць, що оподатковується за ставкою 2 відсотки доходу | 01        | 419935.54       |
| Сума податкових зобов'язань за податковий (звітний) місяць (рядок 01 x 2 відсотки)           | 02        | 8398.72         |

II. Розрахунок податкових зобов'язань з єдиного податку з урахуванням позитивного значення різниці між сумою загального мінімального податкового зобов'язання та загальною сумою сплачених податків, зборів, платежів та витрат на оренду земельних ділянок<sup>2</sup>

| Показники  | Код рядка | Сума, грн, коп. |
|--|-----------|-----------------|
| Позитивне значення різниці між сумою загального мінімального податкового зобов'язання та загальною сумою сплачених податків, зборів, платежів та витрат на оренду земельних ділянок (рядок 04 колонки 3 розділу II додатка 1) <sup>3</sup>               | 03        | -               |
| Сума єдиного податку до сплати з урахуванням позитивного значення різниці між сумою загального мінімального податкового зобов'язання та загальною сумою сплачених податків, зборів, платежів та витрат на оренду земельних ділянок (рядок 02 + рядок 03) | 04        | -               |

## III. Визначення податкових зобов'язань у зв'язку з виправленням самостійно виявлених помилок

| Показники   | Код рядка | Сума, грн, коп. |
|---|-----------|-----------------|
| Сума єдиного податку за даними раніше поданої декларації, що уточнюється (рядок 02 або 04 декларації, що уточнюється) | 05        | -               |
| Уточнена сума податкових зобов'язань за податковий (звітний) період, у якому виявлена помилка                         | 06        | -               |
| Сума єдиного податку до збільшення у зв'язку з виправленням помилки (рядок 06 - рядок 05, якщо рядок 06 > рядка 05)   | 07        | -               |
| Сума єдиного податку до зменшення у зв'язку з виправленням помилки (рядок 05 - рядок 06, якщо рядок 05 > рядка 06)    | 08        | -               |

|   |                  |   |      |
|---|------------------|---|------|
| Доповнення до податкової декларації (заповнюється і додається відповідно до пункту 46.4 статті 46 глави 2 розділу II Податкового кодексу України) на: |                  | - | арк. |
| № з/п   | Зміст доповнення |   |      |
| 1   | -                |   |      |

## До декларації додається:

|  |  |  |
|--|--|--|
| 1  | Додаток 1 «Розрахунок загального мінімального податкового зобов'язання за податковий (звітний) рік» <sup>2</sup>       |  |
| 2  | Додаток 2 «Відомості про суми нарахованого доходу застрахованих осіб та суми нарахованого єдиного внеску» <sup>4</sup> |  |
| Додаток 2 «Відомості про суми нарахованого доходу застрахованих осіб та суми нарахованого єдиного внеску» подається поза межами звітного (податкового) періоду для призначення пенсії/матеріального забезпечення, страхових виплат» <sup>5</sup> |  |  |

Дата подання декларації: 17.05.2022

Прізвище, ім'я, по батькові (за наявності) керівника (уповноваженої особи)/фізичної особи (законового представника):

МІКОЛОК ЛЕСЯ ВІКТОРІВНА

Реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та номер паспорта<sup>1</sup>:

2865623366

Прізвище, ім'я, по батькові (за наявності) головного бухгалтера (особи, відповідальної за ведення бухгалтерського обліку):

Реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та

номер паспорта<sup>1</sup>

|  |  |
|--|--|
| <b>Ця частина декларації заповнюється посадовими особами контролюючого органу</b>                |  |
| Відмітка про внесення даних до електронної бази податкової звітності " _____ " _____ 20____ року |  |
| <i>(посадова особа контролюючого органу (підпис, ініціали та прізвище))</i>                      |  |
| " _____ " _____ 20____ року  |  |

<sup>1</sup> Серія (та наявність) та номер паспорта зазначають фізичні особи, які через релігійні переконання відмовляються від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та офіційно повідомили про це відповідний контролюючий орган і мають відмітку в паспорті.

Заповнюється платниками єдиного податку третьої групи з ставкою 2 відсотки доходу – власниками, орендарями, користувачами на інших умовах (у т.ч. на умовах еміфівезису) земельних ділянок, віднесених до сільськогосподарських угідь, у яких виникає обов'язок подавати додаток 2 розрахунком загального мінімального податкового зобов'язання у складі податкової декларації за грудень поточного року (пункт 2971 і статті 2971 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України).

Податок обов'язково заповнюється у податковій декларації платника єдиного податку третьої групи за грудень відповідного поточного року.

Додаток 2 подається та заповнюється фізичними особами – підприємцями – платниками єдиного податку третьої групи з ставкою 2 відсотки доходу, з урахуванням особливостей встановлених пунктом 97 пункту 9 підрозділу 8 розділу XX "Перехідні положення" Податкового кодексу України. При цьому додаток 2 не подається та не заповнюється зазначеними платниками, за умови дотримання ними вимог, визначених частинами четвертою та шостою статті 4 Закону України "Про збір та облік єдиного внеску на загальнооб'єктове державне соціальне страхування", що дають право на звільнення таких осіб від сплати за себе єдиного внеску. Такі особи можуть подати додаток 2 виключно за умови їх добровільної участі у системі загальнооб'єктового державного соціального страхування.

Позначка проставляється виключно у разі, якщо додаток 2 подається після межамі звітного (податкового) періоду (до закінчення звітного (податкового) року) для призначення пенсії / матеріального забезпечення, страхових виплат. Не звільняє від обов'язку подання Декларації з додатком 2 за підсумками року.

F0103203

|  |   |  |                 |
|--|---|--|-----------------|
| Відомість про одержання<br>(штамп контролюючого органу, дата, вхідний номер)   |   | ЗАТВЕРДЖЕНО<br>Наказ Міністерства фінансів України<br>26.04.2022 року № 124  |                 |
| 1  | <b>ПОДАТКОВА ДЕКЛАРАЦІЯ ПЛАТНИКА ЄДИНОГО ПОДАТКУ ТРЕТЬОЇ ГРУПИ НА ПЕРІОД ДІЇ ВОЄННОГО, НАДЗВИЧАЙНОГО СТАНУ В УКРАЇНІ</b>                    | 01   | X               |
|  |   | 02   |                 |
|  |   | 03   |                 |
| 2  | Податковий (звітний) період:  | 5  | місяць          |
|  |   | 2022   | року            |
| 3  | Податковий (звітний) період, який уточнюється   |  | місяць          |
|  |   |  | року            |
| 4  | <b>ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ, БОРШІВСЬКА ДПІ</b><br>(найменування контролюючого органу, до якого подається звітність) |  |                 |
| Фізична особа – підприємець  |   | <input checked="" type="checkbox"/>  | Юридична особа  |
|  |   | <input type="checkbox"/>   |                 |
| 5  | Платник   | <b>МІКО.ПОК ЛЕСЯ ВІКТОРІВНА</b><br>(Найменування суб'єкта господарювання для юридичної особи або прізвище, ім'я та по батькові (за наявності) для фізичної особи – підприємця) |                 |
| 6  | Код за ЄДРНОУ, реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та номер паспорта                            | 2865623366   |                 |
| 7  | Податкова адреса  | <b>УКРАЇНА, 48702, ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСТЬ, БОРШІВСЬКИЙ РАЙОН/М.БОРШІВ Р-Н, М.БОРШІВ, ВУЛ. ШУХЕВИЧА, БУД. 33, КВ.2</b><br>(податкова адреса (місце проживання) платника податку) |                 |
|  | Електронна адреса   | lesy1978@ukr.net   | Телефон         |
|  |   |  | 0677615563      |
| <b>I. Розрахунок податкових зобов'язань з єдиного податку</b>  |   |  |                 |
| Показники  |   | Код рядка  | Сума, грн, коп. |
| Обсяг доходу за податковий (звітний) місяць, що оподатковується за ставкою 2 відсотки доходу   |   | 01   | 369653.31       |
| Сума податкових зобов'язань за податковий (звітний) місяць (рядок 01 x 2 відсотки)   |   | 02   | 7393.07         |
| <b>II. Розрахунок податкових зобов'язань з єдиного податку з урахуванням позитивного значення різниці між сумою загального мінімального податкового зобов'язання та загальною сумою сплачених податків, зборів, платежів та витрат на оренду земельних ділянок<sup>2</sup></b> |   |  |                 |
| Показники  |   | Код рядка  | Сума, грн, коп. |
| Позитивне значення різниці між сумою загального мінімального податкового зобов'язання та загальною сумою сплачених податків, зборів, платежів та витрат на оренду земельних ділянок (рядок 04 колонки 3 розділу II додатка I) <sup>2</sup>                                     |   | 03   | -               |
| Сума єдиного податку до сплати з урахуванням позитивного значення різниці між сумою загального мінімального податкового зобов'язання та загальною сумою сплачених податків, зборів, платежів та витрат на оренду земельних ділянок (рядок 02 + рядок 03) <sup>3</sup>          |   | 04   | -               |
| <b>III. Визначення податкових зобов'язань у зв'язку з виправленням самостійно виявлених помилок</b>  |   |  |                 |
| Показники  |   | Код рядка  | Сума, грн, коп. |
| Сума єдиного податку за даними раніше поданої декларації, що уточнюється (рядок 02 або 04 декларації, що уточнюється)  |   | 05   | -               |
| Уточнена сума податкових зобов'язань за податковий (звітний) період, у якому виявлена помилка  |   | 06   | -               |
| Сума єдиного податку до збільшення у зв'язку з виправленням помилки (рядок 06 - рядок 05, якщо рядок 06 > рядка 05)  |   | 07   | -               |
| Сума єдиного податку до зменшення у зв'язку з виправленням помилки (рядок 05 - рядок 06, якщо рядок 05 > рядка 06)   |   | 08   | -               |
| Доповнення до податкової декларації (заповнюється і додається відповідно до пункту 46.4 статті 46 глави 2 розділу II Податкового кодексу України) на:  |   |  | арк.            |
| № з/п  | Зміст доповнення  |  |                 |
| 1  | -   |  |                 |

До декларації додається:

|  |  |  |
|--|--|--|
| 1  | Додаток 1 «Розрахунок загального мінімального податкового зобов'язання за податковий (звітний) рік» <sup>2</sup>       |  |
| 2  | Додаток 2 «Відомості про суми нарахованого доходу застрахованих осіб та суми нарахованого єдиного внеску» <sup>4</sup> |  |
| Додаток 2 «Відомості про суми нарахованого доходу застрахованих осіб та суми нарахованого єдиного внеску» подається поза межами звітного (податкового) періоду для призначення пенсії/матеріального забезпечення, страхових виплат» <sup>5</sup> |  |  |

Дата подання декларації: 07.06.2022

Прізвище, ім'я, по батькові (за наявності) керівника (уповноваженої особи/фізичної особи (законного представника):

МІКО.ПОК ЛЕСЯ ВІКТОРІВНА

Реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та номер паспорта:

2865623366

Прізвище, ім'я, по батькові (за наявності) головного бухгалтера (особи, відповідальної за ведення бухгалтерського обліку):

Реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та

номер паспорта<sup>1</sup>


## Ця частина декларації заповнюється посадовими особами контролюючого органу

Відмітка про внесення даних до електронної бази податкової звітності " \_\_\_\_ " \_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ року

(посадова особа контролюючого органу (імені, прізвища та прізвище))

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ року

- <sup>1</sup> Серія (та наявність) та номер паспорта зазначають фізичні особи, які через релігійні переконання відмовляються від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та офіційно повідомляють про це відповідний контролюючий орган і мають відмітку в паспорті.
- <sup>2</sup> Заповнюється платниками єдиного податку третьої групи з ставкою 2 відсотки доходу – власниками, орендарями, користувачами на інших умовах (у т. ч. на умовах емітаційного) земельних ділянок, віднесених до сільськогосподарських угідь, у яких виникає обов'язок подавати додаток із розрахунком загального мінімального податкового зобов'язання у складі податкової декларації за грудень поточного року (пункт 2971.1 статті 2971 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України).
- <sup>3</sup> Податок з обов'язковому заповненню у податковій декларації платника єдиного податку третьої групи за грудень відповідного поточного року.
- <sup>4</sup> Додаток 2 подається та заповнюється фізичними особами - підприємцями - платниками єдиного податку третьої групи з ставкою 2 відсотки доходу, з урахуванням особливостей встановлених пунктом 4.7 пункту 9 підрозділу 8 розділу XX "Перехідні положення" Податкового кодексу України. При цьому додаток 2 не подається та не заповнюється зареєстрованими підприємцями, за умови дотримання ними таких осіб від сплати за себе єдиного внеску. Такі особи можуть подавати додаток 2 виключно за умови їх добровільної участі у системі загальнооб'єктового державного соціального страхування, що даєть право на звільнення таких осіб від сплати за себе єдиного внеску. Такі особи можуть подавати додаток 2 виключно за умови їх добровільної участі у системі загальнооб'єктового державного соціального страхування.
- <sup>5</sup> Податок протрапляється виключно у разі, якщо додаток 2 подається поза межамі звітного (податкового) періоду (до закінчення звітного (податкового) року) для призначення пенсії / матеріального забезпечення, страхових виплат. Не звільняє від обов'язку подання Декларації з податком 2 за підсумками року.

F0103203

Відомість про одержання  
(цифровий контрольний орган, дата, вхідний номер)ЗАТВЕРДЖЕНО  
Наказ Міністерства фінансів України  
26.04.2022 року № 124

|   |   |    |   |             |
|---|---|----|---|-------------|
| 1 | ПОДАТКОВА ДЕКЛАРАЦІЯ ПЛАТНИКА ЄДИНОГО ПОДАТКУ ТРЕТЬОЇ ГРУПИ НА ПЕРІОД ДІЇ ВОЄННОГО, НАДЗВИЧАЙНОГО СТАНУ В УКРАЇНІ | 01 | X | Звітна      |
|   |   | 02 |   | Звітна нова |
|   |   | 03 |   | Уточнююча   |

|   |                             |   |        |      |      |
|---|-----------------------------|---|--------|------|------|
| 2 | Податковий (звітний) період | 6 | місяць | 2022 | року |
|---|-----------------------------|---|--------|------|------|

|   |   |  |        |  |      |
|---|---|--|--------|--|------|
| 3 | Податковий (звітний) період, який уточнюється |  | місяць |  | року |
|---|---|--|--------|--|------|

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 4 | ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ, БОРШІВСЬКА ДПІ<br>(найменування контролюючого органу, до якого подається звітність) |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|

Фізична особа – підприємець  Юридична особа 

|   |         |  |  |  |  |
|---|---------|--|--|--|--|
| 5 | Платник | МІКОЛОК ЛЕСЯ ВІКТОРІВНА<br>(Найменування суб'єкта господарювання для юридичної особи або прізвище, ім'я та по батькові (за наявності) для фізичної особи – підприємця) |  |  |  |
|---|---------|--|--|--|--|

|   |  |            |
|---|--|------------|
| 6 | Код за ЄДРПОУ, реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та номер паспорта | 2865623366 |
|---|--|------------|

|   |                   |   |         |            |
|---|-------------------|---|---------|------------|
| 7 | Податкова адреса  | УКРАЇНА, 48702, ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСТЬ, БОРШІВСЬКИЙ РАЙОН/М.БОРШІВ Р-Н, М.БОРШІВ, ВУЛ. ШУХЕВИЧА, БУД. 33, КВ.2<br>(податкова адреса (місце проживання) платника податку) |         |            |
|   | Електронна адреса | lesy1978@ukr.net  | Телефон | 0677615563 |

## I. Розрахунок податкових зобов'язань з єдиного податку

| Показники  | Код рядка | Сума, грн, коп. |
|--|-----------|-----------------|
| Обсяг доходу за податковий (звітний) місяць, що оподатковується за ставкою 2 відсотки доходу | 01        | 369653.31       |
| Сума податкових зобов'язань за податковий (звітний) місяць (рядок 01 x 2 відсотки)           | 02        | 7393.07         |

II. Розрахунок податкових зобов'язань з єдиного податку з урахуванням позитивного значення різниці між сумою загального мінімального податкового зобов'язання та загальною сумою сплачених податків, зборів, платежів та витрат на оренду земельних ділянок<sup>2</sup>

| Показники   | Код рядка | Сума, грн, коп. |
|---|-----------|-----------------|
| Позитивне значення різниці між сумою загального мінімального податкового зобов'язання та загальною сумою сплачених податків, зборів, платежів та витрат на оренду земельних ділянок (рядок 04 колонки 3 розділу II додатка 1) <sup>2</sup>                            | 03        | -               |
| Сума єдиного податку до сплати з урахуванням позитивного значення різниці між сумою загального мінімального податкового зобов'язання та загальною сумою сплачених податків, зборів, платежів та витрат на оренду земельних ділянок (рядок 02 + рядок 03) <sup>3</sup> | 04        | -               |

## III. Визначення податкових зобов'язань у зв'язку з виправленням самостійно виявлених помилок

| Показники   | Код рядка | Сума, грн, коп. |
|---|-----------|-----------------|
| Сума єдиного податку за даними раніше поданої декларації, що уточнюється (рядок 02 або 04 декларації, що уточнюється) | 05        | -               |
| Уточнена сума податкових зобов'язань за податковий (звітний) період, у якому виявлена помилка                         | 06        | -               |
| Сума єдиного податку до збільшення у зв'язку з виправленням помилки (рядок 06 - рядок 05, якщо рядок 06 > рядка 05)   | 07        | -               |
| Сума єдиного податку до зменшення у зв'язку з виправленням помилки (рядок 05 - рядок 06, якщо рядок 05 > рядка 06)    | 08        | -               |

|  |                  |   |      |
|--|------------------|---|------|
| Доповнення до податкової декларації (заповнюється і додається відповідно до пункту 46.4 статті 46 глави 2 розділу II Податкового кодексу України) на |                  | - | арк. |
| № з/п  | Зміст доповнення |   |      |
| 1  | -                |   |      |

## До декларації додається:

|   |  |  |
|---|--|--|
| 1   | Додаток 1 «Розрахунок загального мінімального податкового зобов'язання за податковий (звітний) рік» <sup>2</sup>       |  |
| 2   | Додаток 2 «Відомості про суми нарахованого доходу застрахованих осіб та суми нарахованого єдиного внеску» <sup>4</sup> |  |
| Додаток 2 «Відомості про суми нарахованого доходу застрахованих осіб та суми нарахованого єдиного внеску» подається поза межами звітного (податкового) періоду для призначення пенсії/матеріального забезпечення/страхових виплат» <sup>5</sup> |  |  |

Дата подання декларації: 05.07.2022

Прізвище, ім'я, по батькові (за наявності) керівника (уповноваженої особи)/фізичної особи (законного представника):

МІКОЛОК ЛЕСЯ ВІКТОРІВНА

Реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та номер паспорта<sup>1</sup>:

2865623366

Прізвище, ім'я, по батькові (за наявності) головного бухгалтера (особи, відповідальної за ведення бухгалтерського обліку):

Реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та

номер паспорта<sup>1</sup>


## Ця частина декларації заповнюється посадовими особами контролюючого органу

Відмітка про внесення даних до електронної бази податкової звітності " \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ року

(посадова особа контролюючого органу (підпис, півпідпис або призначення))

" \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ року

<sup>1</sup> Серію (зі наявністю) та номер паспорта зазначають фізичні особи, які через релігійні переконання відмовляються від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та офіційно повідомили про це відповідний контролюючий орган і мають відмітку в паспорті.

<sup>2</sup> Заповнюється платниками єдиного податку третьої групи зі ставкою 2 відсотки доходу – власниками, орендарями, користувачами на інших умовах (у т.ч. на умовах еміфівенсу) земельних ділянок, віднесених до сільськогосподарських угідь, у яких виникає обов'язок подавати додаток 12 розрахунком загального мінімального податкового зобов'язання у складі податкової декларації за грудень поточного року (пункт 2971 і стаття 2971 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України).

<sup>3</sup> Податок обов'язково заповнюється у податковій декларації платника єдиного податку третьої групи за грудень відповідного поточного року.

<sup>4</sup> Додаток 2 подається та заповнюється фізичними особами - підприємцями - платниками єдиного податку третьої групи з ставкою 2 відсотки доходу, з урахуванням особливостей встановлених пунктом 9.7 пункту 9 підрозділу 8 розділу XX "Перехідні положення" Податкового кодексу України. При цьому додаток 2 не подається та не заповнюється зазначеними платниками, за умови дотримання ними вимог, визначених частинами четвертою та шостою статті 4 Закону України "Про збір та облік єдиного внеску на загальнооб'єктове державне соціальне страхування", що дають право на звільнення таких осіб від сплати за себе єдиного внеску. Такі особи можуть подавати додаток 2 виключно за умови їх добровільної участі у системі загальнооб'єктового державного соціального страхування.

<sup>5</sup> Податок проставляється виключно у разі, якщо додаток 2 подається поза межами звітного (податкового) періоду (до закінчення звітного (податкового) року) для призначення пенсії / матеріального забезпечення страхових виплат. Не звільняє від обов'язку подання Декларації з додатком 2 за підсумками року.

27.10.25, 10:26

(F0103203) Податкова декларація платника єдиного податку на період дії воєнного стану (2%) за липень 2022 р.

|  |   |
|--|---|
| Відмітка про одержання<br>(штамп контролюючого органу) | ЗАТВЕРДЖЕНО<br>Наказ Міністерства фінансів України<br>26.04.2022 року № 124 |
|--|---|

|   |  |    |   |             |
|---|--|----|---|-------------|
| 1 | <b>ПОДАТКОВА ДЕКЛАРАЦІЯ ПЛАТНИКА ЄДИНОГО ПОДАТКУ ТРЕТЬОЇ ГРУПИ НА ПЕРІОД ДІЇ ВОЄННОГО, НАДЗВИЧАЙНОГО СТАНУ В УКРАЇНІ</b> | 01 | X | Звітна      |
|   |  | 02 |   | Звітна нова |
|   |  | 03 |   | Уточнююча   |

|   |  |
|---|--|
| 2 | Податковий (звітний) період:<br>7 місяць 2022 року |
|---|--|

|   |   |
|---|---|
| 3 | Податковий (звітний) період, який уточнюється:<br>місяць року |
|---|---|

|   |   |
|---|---|
| 4 | ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ, ЧОРТКІВСЬКЕ УПРАВЛІННЯ, БОРЩІВСЬКА ДПІ (БОРЩІВСЬКИЙ РАЙОН)<br>(найменування контролюючого органу, до якого подается звітність) |
|---|---|

|                             |                                     |                |                          |
|-----------------------------|-------------------------------------|----------------|--------------------------|
| Фізична особа – підприсмєць | <input checked="" type="checkbox"/> | Юридична особа | <input type="checkbox"/> |
|-----------------------------|-------------------------------------|----------------|--------------------------|

|   |         |  |
|---|---------|--|
| 5 | Платник | Миколок Леся Вікторівна<br>(Найменування суб'єкта господарювання для юридичної особи або прізвище, ім'я та по батькові (за наявності) для фізичної особи – підприємця) |
|---|---------|--|

|   |   |            |
|---|---|------------|
| 6 | Код за ЄДРПОУ, реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та номер паспорта <sup>1</sup> | 2865623366 |
|---|---|------------|

|   |                   |   |
|---|-------------------|---|
| 7 | Податкова адреса  | 48700, Тернопільська обл., місто Борщів<br>(податкова адреса (місце проживання) платника податку) |
|   | Електронна адреса | Телефон   |
|   |                   | 380677615563  |

**I. Розрахунок податкових зобов'язань з єдиного податку**

| Показники  | Код рядка | Сума, грн, коп |
|--|-----------|----------------|
| Обсяг доходу за податковий (звітний) місяць, що оподатковується за ставкою 2 відсотки доходу | 01        | 371 495,72     |
| Сума податкових зобов'язань за податковий (звітний) місяць (рядок 01 × 2 відсотки)           | 02        | 7 429,91       |

**II. Розрахунок податкових зобов'язань з єдиного податку з урахуванням позитивного значення різниці між сумою загального мінімального податкового зобов'язання та загальною сумою сплачених податків, зборів, платежів та витрат на оренду земельних ділянок<sup>2</sup>**

| Показники   | Код рядка | Сума, грн, коп |
|---|-----------|----------------|
| Позитивне значення різниці між сумою загального мінімального податкового зобов'язання та загальною сумою сплачених податків, зборів, платежів та витрат на оренду земельних ділянок<br>(рядок 04 колонки 3 розділу II додатка 1) <sup>2</sup>                         | 03        | 0,00           |
| Сума єдиного податку до сплати з урахуванням позитивного значення різниці між сумою загального мінімального податкового зобов'язання та загальною сумою сплачених податків, зборів, платежів та витрат на оренду земельних ділянок (рядок 02 + рядок 03) <sup>3</sup> | 04        | 0,00           |

**III. Визначення податкових зобов'язань, у зв'язку з виправленням самостійно виявлених помилок**

| Показники   | Код рядка | Сума, грн, коп |
|---|-----------|----------------|
| Сума єдиного податку за даними раніше поданої декларації, що уточнюється (рядок 02 або 04 декларації, що уточнюється) | 05        | 0,00           |
| Уточнена сума податкових зобов'язань за податковий (звітний) період, у якому виявлена помилка                         | 06        | 0,00           |
| Сума єдиного податку до збільшення у зв'язку з виправленням помилки (рядок 06 - рядок 05, якщо рядок 06 > рядка 05)   | 07        | 0,00           |
| Сума єдиного податку до зменшення у зв'язку з виправленням помилки (рядок 05 - рядок 06, якщо рядок 05 > рядка 06)    | 08        | 0,00           |

|       |   |                  |
|-------|---|------------------|
| № з п | Доповнення до податкової декларації (заповнюється і додається відповідно до пункту 46.4 статті 46 глави 2 розділу II Податкового кодексу України) на арк. | Зміст доповнення |
|-------|---|------------------|

**До декларації додається:**

|   |  |
|---|--|
| 1 | Додаток 1 «Розрахунок загального мінімального податкового зобов'язання за податковий (звітний) рік» <sup>2</sup>       |
| 2 | Додаток 2 «Відомості про суми нарахованого доходу застрахованих осіб та суми нарахованого єдиного внеску» <sup>4</sup> |

|  |
|--|
| Додаток 2 «Відомості про суми нарахованого доходу застрахованих осіб та суми нарахованого єдиного внеску» подається поза межами звітного (податкового) періоду для призначення пенсії/матеріального забезпечення, страхових виплат» <sup>5</sup> |
|--|

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| Дата подання декларації: | 01.08.2022 |
|--------------------------|------------|

|  |                         |
|--|-------------------------|
| <b>Інформація про особу, уповноважену на заповнення декларації</b>   |                         |
| Прізвище, ім'я, по батькові (за наявності) керівника (уповноваженої особи)/фізичної особи (законного представника):        | Миколок Леся Вікторівна |
| Реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та номер паспорта <sup>1</sup>             | 2865623366              |
| Прізвище, ім'я, по батькові (за наявності) головного бухгалтера (особи, відповідальної за ведення бухгалтерського обліку): |                         |
| Реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та номер паспорта <sup>1</sup>             |                         |

Ця частина декларації заповнюється посадовими особами контролюючого органу

27.10.25, 10:27

(F0103203) Податкова декларація платника єдиного податку на період дії воєнного стану (2%) за липень 2022 р.

Відмітка про внесення даних до електронної бази податкової звітності

" \_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

(посадова особа контролюючого органу (підпис, ініціали та прізвище))

" \_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

- <sup>1</sup> Серію (за наявності) та номер паспорта зазначають фізичні особи, які через релігійні переконання відмовляються від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та офіційно повідомили про це відповідний контролюючий орган і мають відмітку в паспорті.
- <sup>2</sup> Заповнюється платниками єдиного податку третьої групи зі ставкою 2 відсотки доходу – власниками, орендарями, користувачами на інших умовах (у т. ч. на умовах еміфівезису) земельних ділянок, віднесених до сільськогосподарських угідь, у яких виникає обов'язок подавати додаток із розрахунком загального мінімального податкового зобов'язання у складі податкової декларації за грудень поточного року (пункт 2971.1 статті 2971 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України).
- <sup>3</sup> Підлягає обов'язковому заповненню у податковій декларації платника єдиного податку третьої групи за грудень відповідного поточного року.
- <sup>4</sup> Додаток 2 подається та заповнюється фізичними особами - підприємцями - платниками єдиного податку третьої групи з ставкою 2 відсотки доходу, з урахуванням особливостей встановлених пунктом 9.7 пункту 9 підрозділу 8 розділу XX "Перехідні положення" Податкового кодексу України. При цьому додаток 2 не подається та не заповнюється зазначеними платниками, за умови дотримання ними вимог, визначених частинами четвертою та шостою статті 4 Закону України "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування", що дають право на звільнення таких осіб від сплати за себе єдиного внеску. Такі особи можуть подавати додаток 2 виключно за умови їх добровільної участі у системі загальнообов'язкового державного соціального страхування.
- <sup>5</sup> Позначка проставляється виключно у разі, якщо додаток 2 подається поза межами звітного (податкового) періоду (до закінчення звітного (податкового) року) для призначення пенсії / матеріального забезпечення, страхових виплат. Не звільняє від обов'язку подання Декларації з додатком 2 за підсумками року.

|  |   |   |                |
|--|---|---|----------------|
| Відмітка про одержання<br>(штамп контролюючого органу.)  |   | ЗАТВЕРДЖЕНО<br>Наказ Міністерства фінансів України<br>26.04.2022 року № 124                       |                |
| 1  | ПОДАТКОВА ДЕКЛАРАЦІЯ ПЛАТНИКА ЄДИНОГО ПОДАТКУ ТРЕТЬОЇ ГРУПИ НА ПЕРІОД ДІЇ<br>ВОЄННОГО, НАДЗВИЧАЙНОГО СТАНУ В УКРАЇНІ  | 01  | X Звітна       |
|  |   | 02  | Звітна нова    |
|  |   | 03  | Уточнююча      |
| 2  | Податковий (звітний) період:<br>8 місяць 2022 року  |   |                |
| 3  | Податковий (звітний) період, який уточнюється:<br>місяць року   |   |                |
| 4  | ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ, ЧОРТКІВСЬКЕ УПРАВЛІННЯ, БОРЩІВСЬКА ДП (БОРЩІВСЬКИЙ РАЙОН)<br>(найменування контролюючого органу, до якого подається звітність) |   |                |
| Фізична особа – підприємець <input checked="" type="checkbox"/>  |   | Юридика особа <input type="checkbox"/>  |                |
| 5  | Платник   | Миколок Леся Вікторівна   |                |
| (Найменування суб'єкта господарювання для юридичної особи або прізвище, ім'я та по батькові (за наявності) для фізичної особи – підприємця)  |   |   |                |
| 6  | Код за ЄДРПОУ, реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та номер паспорта <sup>1</sup>   | 2865623366  |                |
| 7  | Податкова адреса  | 48700, Тернопільська обл., місто Борщів<br>(податкова адреса (місце проживання) платника податку) |                |
|  | Електронна адреса   | Телефон   | 380677615563   |
| <b>I. Розрахунок податкових зобов'язань з єдиного податку</b>  |   |   |                |
| Показники  |   | Код рядка   | Сума, грн. коп |
| Обсяг доходу за податковий (звітний) місяць, що оподатковується за ставкою 2 відсотки доходу   |   | 01  | 371 495 72     |
| Сума податкових зобов'язань за податковий (звітний) місяць (рядок 01 × 2 відсотки)   |   | 02  | 7 429 91       |
| <b>II. Розрахунок податкових зобов'язань з єдиного податку з урахуванням позитивного значення різниці між сумою загального мінімального податкового зобов'язання та загальною сумою сплачених податків, зборів, платежів та витрат на оренду земельних ділянок<sup>2</sup></b> |   |   |                |
| Показники  |   | Код рядка   | Сума, грн. коп |
| Позитивне значення різниці між сумою загального мінімального податкового зобов'язання та загальною сумою сплачених податків, зборів, платежів та витрат на оренду земельних ділянок<br>(рядок 04 колонки 3 розділу II додатка 1) <sup>2</sup>                                  |   | 03  | 0 00           |
| Сума єдиного податку до сплати з урахуванням позитивного значення різниці між сумою загального мінімального податкового зобов'язання та загальною сумою сплачених податків, зборів, платежів та витрат на оренду земельних ділянок (рядок 02 + рядок 03) <sup>3</sup>          |   | 04  | 0 00           |
| <b>III. Визначення податкових зобов'язань у зв'язку з виправленням самостійно виявлених помилок</b>  |   |   |                |
| Показники  |   | Код рядка   | Сума, грн. коп |
| Сума єдиного податку за даними раніше поданої декларації, що уточнюється (рядок 02 або 04 декларації, що уточнюється)  |   | 05  | 0 00           |
| Уточнена сума податкових зобов'язань за податковий (звітний) період, у якому виявлена помилка  |   | 06  | 0 00           |
| Сума єдиного податку до збільшення у зв'язку з виправленням помилки (рядок 06 - рядок 05, якщо рядок 06 > рядка 05)  |   | 07  | 0 00           |
| Сума єдиного податку до зменшення у зв'язку з виправленням помилки (рядок 05 - рядок 06, якщо рядок 05 > рядка 06)   |   | 08  | 0 00           |
| Доповнення до податкової декларації (заповнюється і додається відповідно до пункту 46.4 статті 46 глави 2 розділу II Податкового кодексу України) на арк.  |   |   |                |
| № з п  | Зміст доповнення  |   |                |
| До декларації додається:   |   |   |                |
| 1  | Додаток 1 «Розрахунок загального мінімального податкового зобов'язання за податковий (звітний) рік» <sup>2</sup>  |   |                |
| 2  | Додаток 2 «Відомості про суми нарахованого доходу застрахованих осіб та суми нарахованого єдиного внеску» <sup>4</sup>  |   |                |
| Додаток 2 «Відомості про суми нарахованого доходу застрахованих осіб та суми нарахованого єдиного внеску» подається поза межами звітного (податкового) періоду для призначення пенсії/матеріального забезпечення, страхових виплат» <sup>5</sup>                               |   |   |                |
| Дата подання декларації:   |   | 01.09.2022  |                |
| <b>Інформація про особу, уповноважену на заповнення декларації</b>   |   |   |                |
| Прізвище, ім'я, по батькові (за наявності) керівника (уповноваженої особи) фізичної особи (законного представника):  |   | Миколок Леся Вікторівна   |                |
| Ресстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та номер паспорта <sup>1</sup>   |   | 2865623366  |                |
| Прізвище, ім'я, по батькові (за наявності) головного бухгалтера (особи, відповідальної за ведення бухгалтерського обліку):   |   |   |                |
| Ресстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та номер паспорта <sup>1</sup>   |   |   |                |
| Ця частина декларації заповнюється посадовими особами контролюючого органу   |   |   |                |

|   |   |   |    |      |
|---|---|---|----|------|
| Відмітка про внесення даних до електронної бази податкової звітності        | " | " | 20 | року |
| <i>(посадова особа контролюючого органу (підпис, ініціали та прізвище))</i> |   |   |    |      |
| "   | " | " | 20 | року |

- <sup>1</sup> Серію (за наявності) та номер паспорта зазначають фізичні особи, які через релігійні переконання відмовляються від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та офіційно повідомили про це відповідний контролюючий орган і мають відмітку в паспорті.
- <sup>2</sup> Заповнюється платниками єдиного податку третьої групи з ставкою 2 відсотки доходу – власниками, орендарями, користувачами на інших умовах (у т. ч. на умовах сміттєзвізсу) земельних ділянок, віднесених до сільськогосподарських угідь, у яких виникає обов'язок подавати додаток із розрахунком загального мінімального податкового зобов'язання у складі податкової декларації за грудень поточного року (пункт 2971.1 статті 2971 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України).
- <sup>3</sup> Підлягає обов'язковому заповненню у податковій декларації платника єдиного податку третьої групи за грудень відповідного поточного року.
- <sup>4</sup> Додаток 2 подається та заповнюється фізичними особами - підприємцями - платниками єдиного податку третьої групи з ставкою 2 відсотки доходу, з урахуванням особливостей встановлених пунктом 9.7 пункту 9 підрозділу 8 розділу XX "Перехідні положення" Податкового кодексу України. При цьому додаток 2 не подається та не заповнюється зазначеними платниками, за умови дотримання ними вимог, визначених частинами четвертою та шостою статті 4 Закону України "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування", що дають право на звільнення таких осіб від сплати за себе єдиного внеску. Такі особи можуть подавати додаток 2 виключно за умови їх добровільної участі у системі загальнообов'язкового державного соціального страхування.
- <sup>5</sup> Позначка проставляється виключно у разі, якщо додаток 2 подається поза межами звітного (податкового) періоду (до закінчення звітного (податкового) року) для призначення пенсії - матеріального забезпечення, страхових виплат. Не звільняє від обов'язку подання Декларації з додатком 2 за підсумками року.

|  |   |   |                |             |
|--|---|---|----------------|-------------|
| Відмітка про одержання<br>(штами контролюючого органу.)  |   | ЗАТВЕРДЖЕНО<br>Наказ Міністерства фінансів України<br>26.04.2022 року № 124                         |                |             |
| 1  | ПОДАТКОВА ДЕКЛАРАЦІЯ ПЛАТНИКА ЄДИНОГО ПОДАТКУ ТРЕТЬОЇ ГРУПИ НА ПЕРИОД ДІЇ<br>ВОЄННОГО, НАДЗВИЧАЙНОГО СТАНУ В УКРАЇНІ          | 01  | X              | Звітна      |
|  |   | 02  |                | Звітна нова |
|  |   | 03  |                | Уточнююча   |
| 2  | Податковий (звітний) період:  |   |                |             |
|  | 9   | місяць  | 2022           | року        |
| 3  | Податковий (звітний) період, який уточнюється:  |   |                |             |
|  |   | місяць  |                | року        |
| 4 ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ, ЧОРТКІВСЬКЕ УПРАВЛІННЯ, БОРЩІВСЬКА ДП (БОРЩІВСЬКИЙ РАЙОН)<br>(найменування контролюючого органу, до якого подається звітність)  |   |   |                |             |
| Фізична особа – підприємець <input checked="" type="checkbox"/>  |   | Юридична особа <input type="checkbox"/>   |                |             |
| 5  | Платник   | Миколок Леся Вікторівна   |                |             |
| (Найменування суб'єкта господарювання для юридичної особи або прізвище, ім'я та по батькові (за наявності) для фізичної особи – підприємця)  |   |   |                |             |
| 6  | Код за ЄДРНОУ, реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та номер паспорта <sup>1</sup> | 2865623366  |                |             |
| 7  | Податкова адреса  | * 48700, Тернопільська обл., місто Борщів<br>(податкова адреса (місце проживання) платника податку) |                |             |
|  | Електронна адреса   | Телефон   | 380677615563   |             |
| <b>I. Розрахунок податкових зобов'язань з єдиного податку</b>  |   |   |                |             |
| Показники  |   | Код рядка   | Сума, грн. коп |             |
| Обсяг доходу за податковий (звітний) місяць, що оподатковується за ставкою 2 відсотки доходу   |   | 01  | 371 495.72     |             |
| Сума податкових зобов'язань за податковий (звітний) місяць (рядок 01 × 2 відсотки)   |   | 02  | 7 429.91       |             |
| <b>II. Розрахунок податкових зобов'язань з єдиного податку з урахуванням позитивного значення різниці між сумою загального мінімального податкового зобов'язання та загальною сумою сплачених податків, зборів, платежів та витрат на оренду земельних ділянок<sup>2</sup></b> |   |   |                |             |
| Показники  |   | Код рядка   | Сума, грн. коп |             |
| Позитивне значення різниці між сумою загального мінімального податкового зобов'язання та загальною сумою сплачених податків, зборів, платежів та витрат на оренду земельних ділянок (рядок 04 колонки 3 розділу II додатка 1) <sup>2</sup>                                     |   | 03  | 0.00           |             |
| Сума єдиного податку до сплати з урахуванням позитивного значення різниці між сумою загального мінімального податкового зобов'язання та загальною сумою сплачених податків, зборів, платежів та витрат на оренду земельних ділянок (рядок 02 + рядок 03) <sup>3</sup>          |   | 04  | 0.00           |             |
| <b>III. Визначення податкових зобов'язань у зв'язку з виправленням самостійно виявлених помилок</b>  |   |   |                |             |
| Показники  |   | Код рядка   | Сума, грн. коп |             |
| Сума єдиного податку за даними раніше поданої декларації, що уточнюється (рядок 02 або 04 декларації, що уточнюється)  |   | 05  | 0.00           |             |
| Уточнена сума податкових зобов'язань за податковий (звітний) період, у якому виявлена помилка  |   | 06  | 0.00           |             |
| Сума єдиного податку до збільшення у зв'язку з виправленням помилки (рядок 06 - рядок 05, якщо рядок 06 > рядка 05)  |   | 07  | 0.00           |             |
| Сума єдиного податку до зменшення у зв'язку з виправленням помилки (рядок 05 - рядок 06, якщо рядок 05 > рядка 06)   |   | 08  | 0.00           |             |
| Доповнення до податкової декларації (заповнюється і додається відповідно до пункту 46.4 статті 46 глави 2 розділу II Податкового кодексу України) на арк   |   |   |                |             |
| № з/п  | Зміст доповнення  |   |                |             |
| До декларації додається:   |   |   |                |             |
| 1  | Додаток 1 «Розрахунок загального мінімального податкового зобов'язання за податковий (звітний) рік» <sup>2</sup>              |   |                |             |
| 2  | Додаток 2 «Відомості про суми нарахованого доходу застрахованих осіб та суми нарахованого єдиного внеску» <sup>4</sup>        |   |                |             |
| Додаток 2 «Відомості про суми нарахованого доходу застрахованих осіб та суми нарахованого єдиного внеску» подається поза межами звітного (податкового) періоду для призначення пенсії/матеріального забезпечення, страхових виплат» <sup>5</sup>                               |   |   |                |             |
| Дата подання декларації:   |   | 29.09.2022  |                |             |
| <b>Інформація про особу, уповноважену на заповнення декларації</b>   |   |   |                |             |
| Прізвище, ім'я, по батькові (за наявності) керівника (уповноваженої особи)/фізичної особи (законного представника):  |   | Миколок Леся Вікторівна   |                |             |
| Реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та номер паспорта <sup>1</sup>   |   | 2865623366  |                |             |
| Прізвище, ім'я, по батькові (за наявності) головного бухгалтера (особи, відповідальної за ведення бухгалтерського обліку):   |   |   |                |             |
| Реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та номер паспорта <sup>1</sup>   |   |   |                |             |
| <b>Ця частина декларації заповнюється посадовими особами контролюючого органу</b>  |   |   |                |             |

|  |               |
|--|---------------|
| Відмітка про внесення даних до електронної бази податкової звітності | " " 20__ року |
| (посадова особа контролюючого органу (підпис, підписи та прізвище))  |               |
| " " 20__ року  |               |

<sup>1</sup> Серією (за наявності) та номером паспорта зазначають фізичні особи, які через релігійні переконання відмовляються від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та офіційно повідомили про це відповідний контролюючий орган і мають відмітку в паспорті.

<sup>2</sup> 2 Заповнюється платниками єдиного податку третьої групи зі ставкою 2 відсотки доходу – власниками, орендарями, користувачами на інших умовах (у т. ч. на умовах смфгтевізису) земельних ділянок, віднесених до сільськогосподарських угідь, у яких виникає обов'язок подавати додаток із розрахунком загального мінімального податкового зобов'язання у складі податкової декларації за грудень поточного року (пункт 2971.1 статті 2971 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України).

<sup>3</sup> Підлягає обов'язковому заповненню у податковій декларації платника єдиного податку третьої групи за грудень відповідного поточного року

<sup>4</sup> Додаток 2 подається та заповнюється фізичними особами - підприємцями - платниками єдиного податку третьої групи з ставкою 2 відсотки доходу, з урахуванням особливостей встановлених пунктом 9.7 пункту 9 підрозділу 8 розділу XX "Перехідні положення" Податкового кодексу України. При цьому додаток 2 не подається та не заповнюється зазначеними платниками, за умови дотримання ними вимог, визначених частинами четвертою та шостою статті 4 Закону України "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування", що дають право на звільнення таких осіб від сплати за себе єдиного внеску. Такі особи можуть подавати додаток 2 виключно за умови їх добровільної участі у системі загальнообов'язкового державного соціального страхування.

<sup>5</sup> Позначка проставляється виключно у разі, якщо додаток 2 подається поза межами звітного (податкового) періоду (до закінчення звітного (податкового) року) для призначення пенсії / матеріального забезпечення, страхових виплат. Не звільняє від обов'язку подання Декларації з додатком 2 за підсумками року.

|  |  |  |                |
|--|--|--|----------------|
| Відмітка про одержання<br>(штамп контролюючого органу.)  |  | ЗАТВЕРДЖЕНО<br>Наказ Міністерства фінансів України<br>26.04.2022 року № 124  |                |
| 1  | ПОДАТКОВА ДЕКЛАРАЦІЯ ПЛАТНИКА ЄДИНОГО ПОДАТКУ ТРЕТЬОЇ ГРУПИ НА ПЕРІОД ДІ<br>ВОЄННОГО, НАДЗВИЧАЙНОГО СТАНУ В УКРАЇНІ  | 01   | X Звітна       |
|  |  | 02   | Звітна нова    |
|  |  | 03   | Уточнююча      |
| 2  | Податковий (звітний) період:<br>10 місяць 2022 року  |  |                |
| 3  | Податковий (звітний) період, який уточнюється:<br>місяць року  |  |                |
| 4  | ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ, ЧОРТКІВСЬКЕ УПРАВЛІННЯ, БОРЩІВСЬКА ДПІ (БОРЩІВСЬКИЙ РАЙОН)<br>(найменування контролюючого органу, до якого подається звітність) |  |                |
| Фізична особа – підприємець <input checked="" type="checkbox"/>  |  | Юридична особа <input type="checkbox"/>  |                |
| 5  | Платник  | Миколок Леся Вікторівна<br>(Найменування суб'єкта господарювання для юридичної особи або прізвище, ім'я та по батькові (за наявності) для фізичної особи – підприємця) |                |
| 6  | Код за ЄДРПОУ, реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та номер паспорта <sup>1</sup>  | 2865623366   |                |
| 7  | Податкова адреса   | 48700, Тернопільська обл., місто Борщів<br>(податкова адреса (місце проживання) платника податку)  |                |
|  | Електронна адреса  | Телефон  | 380677615563   |
| <b>I. Розрахунок податкових зобов'язань з єдиного податку</b>  |  |  |                |
| Показники  |  | Код рядка  | Сума, грн. коп |
| Обсяг доходу за податковий (звітний) місяць, що оподатковується за ставкою 2 відсотки доходу   |  | 01   | 371 495 16     |
| Сума податкових зобов'язань за податковий (звітний) місяць (рядок 01 × 2 відсотки)   |  | 02   | 7 429 90       |
| <b>II. Розрахунок податкових зобов'язань з єдиного податку з урахуванням позитивного значення різниці між сумою загального мінімального податкового зобов'язання та загальною сумою сплачених податків, зборів, платежів та витрат на оренду земельних ділянок<sup>2</sup></b> |  |  |                |
| Показники  |  | Код рядка  | Сума, грн. коп |
| Позитивне значення різниці між сумою загального мінімального податкового зобов'язання та загальною сумою сплачених податків, зборів, платежів та витрат на оренду земельних ділянок<br>(рядок 04 колонки 3 розділу II додатка 1) <sup>2</sup>                                  |  | 03   | 0 00           |
| Сума єдиного податку до сплати з урахуванням позитивного значення різниці між сумою загального мінімального податкового зобов'язання та загальною сумою сплачених податків, зборів, платежів та витрат на оренду земельних ділянок (рядок 02 + рядок 03) <sup>3</sup>          |  | 04   | 0 00           |
| <b>III. Визначення податкових зобов'язань у зв'язку з виправленням самостійно виявлених помилок</b>  |  |  |                |
| Показники  |  | Код рядка  | Сума, грн. коп |
| Сума єдиного податку за даними раніше поданої декларації, що уточнюється (рядок 02 або 04 декларації, що уточнюється)  |  | 05   | 0 00           |
| Уточнена сума податкових зобов'язань за податковий (звітний) період, у якому виявлена помилка  |  | 06   | 0 00           |
| Сума єдиного податку до збільшення у зв'язку з виправленням помилки (рядок 06 - рядок 05, якщо рядок 06 - рядка 05)  |  | 07   | 0 00           |
| Сума єдиного податку до зменшення у зв'язку з виправленням помилки (рядок 05 - рядок 06, якщо рядок 05 - рядка 06)   |  | 08   | 0 00           |
| Доповнення до податкової декларації (заповнюється і подається відповідно до пункту 46.4 статті 46 глави 2 розділу II Податкового кодексу України) на арк   |  |  |                |
| № з/п  | Зміст доповнення   |  |                |
| <b>До декларації додається:</b>  |  |  |                |
| 1  | Додаток 1 «Розрахунок загального мінімального податкового зобов'язання за податковий (звітний) рік» <sup>2</sup>   |  |                |
| 2  | Додаток 2 «Відомості про суми нарахованого доходу застрахованих осіб та суми нарахованого єдиного внеску» <sup>4</sup>   |  |                |
| Додаток 2 «Відомості про суми нарахованого доходу застрахованих осіб та суми нарахованого єдиного внеску» подається поза межами звітного (податкового) періоду для призначення пенсії/матеріального забезпечення, страхових виплат» <sup>5</sup>                               |  |  |                |
| Дата подання декларації:   |  | 06.12.2022   |                |
| <b>Інформація про особу, уповноважену на заповнення Декларації</b>   |  |  |                |
| Прізвище, ім'я, по батькові (за наявності) керівника (уповноваженої особи) фізичної особи (законного представника):  |  | Миколок Леся Вікторівна  |                |
| Реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та номер паспорта <sup>1</sup>   |  | 2865623366   |                |
| Прізвище, ім'я, по батькові (за наявності) головного бухгалтера (особи, відповідальної за ведення бухгалтерського обліку):   |  |  |                |
| Реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та номер паспорта <sup>1</sup>   |  |  |                |
| <b>Ця частина декларації заповнюється посадовими особами контролюючого органу</b>  |  |  |                |

|   |               |
|---|---------------|
| Відмітка про внесення даних до електронної бази податкової звітності        | " " 20__ року |
| <i>(посадова особа контролюючого органу (підпис, ініціали та прізвище))</i> |               |
| " " 20__ року   |               |

<sup>1</sup> Серію (за наявності) та номер паспорта зазначають фізичні особи, які через релігійні переконання відмовляються від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та офіційно повідомили про це відповідний контролюючий орган і мають відмітку в паспорті.

<sup>2</sup> 2 Заповнюється платниками єдиного податку третьої групи зі ставкою 2 відсотки доходу – власниками, орендарями, користувачами на інших умовах (у т. ч. на умовах сміттєзвізсу) земельних ділянок, віднесених до сільськогосподарських угідь, у яких виникає обов'язок подавати додаток із розрахунком загального мінімального податкового зобов'язання у складі податкової декларації за грудень поточного року (пункт 2971.1 статті 2971 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України).

<sup>3</sup> Підлягає обов'язковому заповненню у податковій декларації платника єдиного податку третьої групи за грудень відповідного поточного року

<sup>4</sup> Додаток 2 подається та заповнюється фізичними особами - підприємцями - платниками єдиного податку третьої групи з ставкою 2 відсотки доходу, з урахуванням особливостей встановлених пунктом 9.7 пункту 9 підрозділу 8 розділу XX "Перехідні положення" Податкового кодексу України. При цьому додаток 2 не подається та не заповнюється зазначеними платниками, за умови дотримання ними вимог, визначених частинами четвертою та шостою статті 4 Закону України "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування", що дають право на звільнення таких осіб від сплати за себе єдиного внеску. Такі особи можуть подавати додаток 2 виключно за умови їх добровільної участі у системі загальнообов'язкового державного соціального страхування.

<sup>5</sup> Позначка проставляється виключно у разі, якщо додаток 2 подається поза межами звітного (податкового) періоду (до закінчення звітного (податкового) року) для призначення пенсії - матеріального забезпечення, страхових виплат. Не звільняє від обов'язку подання Декларації з додатком 2 за підсумками року.

|  |   |   |                |             |
|--|---|---|----------------|-------------|
| Відмітка про одержання<br>(штамп контролюючого органу.)  |   | ЗАТВЕРДЖЕНО<br>Наказ Міністерства фінансів України<br>26.04.2022 року № 124 |                |             |
| 1  | ПОДАТКОВА ДЕКЛАРАЦІЯ ПЛАТНИКА ЄДИНОГО ПОДАТКУ ТРЕТЬОЇ ГРУПИ НА ПЕРІОД ДІЇ<br>ВОЄННОГО, НАДЗВИЧАЙНОГО СТАНУ В УКРАЇНІ  | 01  | X              | Звітна      |
|  |   | 02  |                | Звітна нова |
|  |   | 03  |                | Уточнююча   |
| 2  | Податковий (звітний) період:<br>11 місяць 2022 року   |   |                |             |
| 3  | Податковий (звітний) період, який уточнюється:<br>місяць року   |   |                |             |
| 4  | ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ, ЧОРТКІВСЬКЕ УПРАВЛІННЯ, БОРЩІВСЬКА ДП (БОРЩІВСЬКИЙ РАЙОН)<br>(найменування контролюючого органу, до якого подається звітність)   |   |                |             |
| Фізична особа – підприємець <input checked="" type="checkbox"/>  |   | Юридична особа <input type="checkbox"/>                                     |                |             |
| 5  | Платник   | Миколюк Леся Вікторівна   |                |             |
| (Найменування суб'єкта господарювання для юридичної особи або провінше, ім'я та по батькові (за наявності) для фізичної особи – підприємця)  |   |   |                |             |
| 6  | Код за ЄДРПОУ, реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та номер паспорта <sup>1</sup>   | 2865623366  |                |             |
| 7  | Податкова адреса  | 48700, Тернопільська обл., місто Борщів                                     |                |             |
|  | Електронна адреса   | Телефон 380677615563  |                |             |
| <b>I. Розрахунок податкових зобов'язань з єдиного податку</b>  |   |   |                |             |
|  | Показники   | Код рядка   | Сума, грн, коп |             |
|  | Обсяг доходу за податковий (звітний) місяць, що оподатковується за ставкою 2 відсотки доходу  | 01  | 402 031 96     |             |
|  | Сума податкових зобов'язань за податковий (звітний) місяць (рядок 01 × 2 відсотки)  | 02  | 8 040 64       |             |
| <b>II. Розрахунок податкових зобов'язань з єдиного податку з урахуванням позитивного значення різниці між сумою загального мінімального податкового зобов'язання та загальною сумою сплачених податків, зборів, платежів та витрат на оренду земельних ділянок<sup>2</sup></b> |   |   |                |             |
|  | Показники   | Код рядка   | Сума, грн, коп |             |
|  | Позитивне значення різниці між сумою загального мінімального податкового зобов'язання та загальною сумою сплачених податків, зборів, платежів та витрат на оренду земельних ділянок (рядок 04 колонки з розділу II додатка 1) <sup>2</sup>                            | 03  | 0 00           |             |
|  | Сума єдиного податку до сплати з урахуванням позитивного значення різниці між сумою загального мінімального податкового зобов'язання та загальною сумою сплачених податків, зборів, платежів та витрат на оренду земельних ділянок (рядок 02 - рядок 03) <sup>3</sup> | 04  | 0 00           |             |
| <b>III. Визначення податкових зобов'язань у зв'язку з виправленням самостійно виявлених помилок</b>  |   |   |                |             |
|  | Показники   | Код рядка   | Сума, грн, коп |             |
|  | Сума єдиного податку за даними раніше поданої декларації, що уточнюється (рядок 02 або 04 декларації, що уточнюється)   | 05  | 0 00           |             |
|  | Уточнена сума податкових зобов'язань за податковий (звітний) період, у якому виявлена помилка   | 06  | 0 00           |             |
|  | Сума єдиного податку до збільшення у зв'язку з виправленням помилки (рядок 06 - рядок 05, якщо рядок 06 - рядок 05)   | 07  | 0 00           |             |
|  | Сума єдиного податку до зменшення у зв'язку з виправленням помилки (рядок 05 - рядок 06, якщо рядок 05 - рядок 06)  | 08  | 0 00           |             |
|  | Доповнення до податкової декларації (заповнюється і додається відповідно до пункту 46.4 статті 46 глави 2 розділу II Податкового кодексу України) на арк  |   |                |             |
| № з/п  | Зміст доповнення  |   |                |             |
| До декларації додається:   |   |   |                |             |
| 1  | Додаток 1 «Розрахунок загального мінімального податкового зобов'язання за податковий (звітний) рік» <sup>2</sup>  |   |                |             |
| 2  | Додаток 2 «Відомості про суми нарахованого доходу застрахованих осіб та суми нарахованого єдиного внеску» <sup>4</sup>  |   |                |             |
| Додаток 2 «Відомості про суми нарахованого доходу застрахованих осіб та суми нарахованого єдиного внеску» подається поза межами звітного (податкового) періоду для призначення пенсії матеріального забезпечення, страхових виплат» <sup>5</sup>                               |   |   |                |             |
| Дата подання декларації  |   | 06.12.2022  |                |             |
| <b>Інформація про особу, уповноважену на заповнення декларації</b>   |   |   |                |             |
| Прізвище, ім'я, по батькові (за наявності) керівника (уповноваженої особи) фізичної особи (законного представника):  |   | Миколюк Леся Вікторівна   |                |             |
| Реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та номер паспорта <sup>1</sup>   |   | 2865623366  |                |             |
| Прізвище, ім'я, по батькові (за наявності) головного бухгалтера (особи, відповідальної за ведення бухгалтерського обліку)  |   |   |                |             |
| Реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та номер паспорта <sup>1</sup>   |   |   |                |             |
| Ця частина декларації заповнюється посадовими особами контролюючого органу   |   |   |                |             |



|  |  |   |                      |
|--|--|---|----------------------|
| Відмітка про одержання<br>(штамп контролюючого органу.)  |  | ЗАТВЕРДЖЕНО<br>Наказ Міністерства фінансів України<br>26.04.2022 року № 124                       |                      |
| 1  | ПОДАТКОВА ДЕКЛАРАЦІЯ ПЛАТНИКА ЄДИНОГО ПОДАТКУ ТРЕТЬОЇ ГРУПИ НА ПЕРІОД ДІЇ<br>ВОЄННОГО, НАДЗВИЧАЙНОГО СТАНУ В УКРАЇНІ   | 01  | X Звітна             |
|  |  | 02  | Звітна нова          |
|  |  | 03  | Уточнююча            |
| 2  | Податковий (звітний) період:<br>12 місяць 2022 року  |   |                      |
| 3  | Податковий (звітний) період, який уточнюється:<br>місяць року  |   |                      |
| 4  | ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ, ЧОРТКІВСЬКЕ УПРАВЛІННЯ, БОРЩІВСЬКА ДПІ (БОРЩІВСЬКИЙ РАЙОН)<br>(найменування контролюючого органу, до якого подається звітність) |   |                      |
| Фізична особа – підприємець <input checked="" type="checkbox"/>  |  | Юридична особа <input type="checkbox"/>   |                      |
| 5  | Платник Миколок Леся Вікторівна<br>(Найменування суб'єкта господарювання для юридичної особи або прізвище, ім'я та по батькові (за наявності) для фізичної особи – підприємця)   |   |                      |
| 6  | Код за ЄДРНОУ, реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та номер паспорта <sup>1</sup>  | 2865623366  |                      |
| 7  | Податкова адреса<br>Електронна адреса  | 48700, Тернопільська обл., місто Борщів<br>(податкова адреса (місце проживання) платника податку) | Телефон 380677615563 |
| <b>I. Розрахунок податкових зобов'язань з єдиного податку</b>  |  |   |                      |
| Показники  |  | Код рядка   | Сума, грн, коп       |
| Обсяг доходу за податковий (звітний) місяць, що оподатковується за ставкою 2 відсотки доходу   |  | 01  | 392 273 58           |
| Сума податкових зобов'язань за податковий (звітний) місяць (рядок 01 × 2 відсотки)   |  | 02  | 7 845 47             |
| <b>II. Розрахунок податкових зобов'язань з єдиного податку з урахуванням позитивного значення різниці між сумою загального мінімального податкового зобов'язання та загальною сумою сплачених податків, зборів, платежів та витрат на оренду земельних ділянок<sup>2</sup></b> |  |   |                      |
| Показники  |  | Код рядка   | Сума, грн, коп       |
| Позитивне значення різниці між сумою загального мінімального податкового зобов'язання та загальною сумою сплачених податків, зборів, платежів та витрат на оренду земельних ділянок (рядок 04 колонки 3 розділу II додатка 1) <sup>2</sup>                                     |  | 03  | 0 00                 |
| Сума єдиного податку до сплати з урахуванням позитивного значення різниці між сумою загального мінімального податкового зобов'язання та загальною сумою сплачених податків, зборів, платежів та витрат на оренду земельних ділянок (рядок 02 + рядок 03) <sup>3</sup>          |  | 04  | 0 00                 |
| <b>III. Визначення податкових зобов'язань у зв'язку з виправленням самостійно виявлених помилок</b>  |  |   |                      |
| Показники  |  | Код рядка   | Сума, грн, коп       |
| Сума єдиного податку за даними раніше поданої декларації, що уточнюється (рядок 02 або 04 декларації, що уточнюється)  |  | 05  | 0 00                 |
| Уточнена сума податкових зобов'язань за податковий (звітний) період, у якому виявлена помилка  |  | 06  | 0 00                 |
| Сума єдиного податку до збільшення у зв'язку з виправленням помилки (рядок 06 - рядок 05, якщо рядок 06 - рядка 05)  |  | 07  | 0 00                 |
| Сума єдиного податку до зменшення у зв'язку з виправленням помилки (рядок 05 - рядок 06, якщо рядок 05 - рядка 06)   |  | 08  | 0 00                 |
| Доповнення до податкової декларації (заповнюється і подається відповідно до пункту 46.4 статті 46 глави 2 розділу II Податкового кодексу України) на арк.  |  |   |                      |
| № з/п  | Зміст доповнення   |   |                      |
| До декларації додається:   |  |   |                      |
| 1  | Додаток 1 «Розрахунок загального мінімального податкового зобов'язання за податковий (звітний) рік» <sup>2</sup>   |   |                      |
| 2  | Додаток 2 «Відомості про суми нарахованого доходу застрахованих осіб та суми нарахованого єдиного внеску» <sup>4</sup>   |   |                      |
| Додаток 2 «Відомості про суми нарахованого доходу застрахованих осіб та суми нарахованого єдиного внеску» подається поза межами звітного (податкового) періоду для призначення пенсії/матеріального забезпечення, страхових виплат» <sup>5</sup>                               |  |   |                      |
| Дата подання декларації:   |  | 04.01.2023  |                      |
| <b>Інформація про особу, уповноважену на заповнення декларації</b>   |  |   |                      |
| Прізвище, ім'я, по батькові (за наявності) керівника (уповноваженої особи) фізичної особи (законного представника):  |  | Миколок Леся Вікторівна   |                      |
| Реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та номер паспорта <sup>1</sup>   |  | 2865623366  |                      |
| Прізвище, ім'я, по батькові (за наявності) головного бухгалтера (особи, відповідальної за ведення бухгалтерського обліку):   |  |   |                      |
| Реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та номер паспорта <sup>1</sup>   |  |   |                      |
| Ця частина декларації заповнюється посадовими особами контролюючого органу   |  |   |                      |

|   |   |    |      |      |
|---|---|----|------|------|
| Відмітка про внесення даних до електронної бази податкової звітності        | " | "  | 20   | року |
| <i>(посадова особа контролюючого органу (підпис, ініціали та прізвище))</i> |   |    |      |      |
| "   | " | 20 | року |      |

<sup>1</sup> Серією (за наявності) та номером паспорта зазначають фізичні особи, які через релігійні переконання відмовляються від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та офіційно повідомили про це відповідний контролюючий орган і мають відмітку в паспорті.

<sup>2</sup> Заповнюється платниками єдиного податку третьої групи зі ставкою 2 відсотки доходу – власниками, орендарями, користувачами на інших умовах (у т. ч. на умовах еміфівезиу) земельних ділянок, віднесених до сільськогосподарських угідь, у яких виникає обов'язок подавати додаток із розрахунком загального мінімального податкового зобов'язання у складі податкової декларації за грудень поточного року (пункт 2971.1 статті 2971 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України).

<sup>3</sup> Подлягає обов'язковому заповненню у податковій декларації платника єдиного податку третьої групи за грудень відповідного поточного року.

<sup>4</sup> Додаток 2 подається та заповнюється фізичними особами - підприємцями - платниками єдиного податку третьої групи з ставкою 2 відсотки доходу, з урахуванням особливостей встановлених пунктом 9.7 пункту 9 підрозділу 8 розділу XX "Перехідні положення" Податкового кодексу України. При цьому додаток 2 не подається та не заповнюється зазначеними платниками, за умови дотримання ними вимог, визначених частинами четвертою та шостою статті 4 Закону України "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування", що дають право на звільнення таких осіб від сплати за себе єдиного внеску. Такі особи можуть подавати додаток 2 виключно за умови їх добровільної участі у системі загальнообов'язкового державного соціального страхування.

<sup>5</sup> Позначка проставляється виключно у разі, якщо додаток 2 подається поза межами звітного (податкового) періоду (до закінчення звітного (податкового) року) для призначення пенсії - матеріального забезпечення, страхових виплат. Не звільняє від обов'язку подання Декларації з додатком 2 за підсумками року.

21.10.25, 11:50

(F0103308) Податкова декларація платника єдиного податку - ФОП (3 група) за рік 2023 р.

Відмітка про одержання  
(штами контролюючого органу)

ЗАТВЕРДЖЕНО  
Наказ Міністерства фінансів України  
24 листопада 2022 року № 394  
(у редакції наказу  
Міністерства фінансів України  
від 15 грудня 2022 року № 438)

|  |   |   |            |                                     |                                 |
|--|---|---|------------|-------------------------------------|---------------------------------|
| 1  | <b>ПОДАТКОВА ДЕКЛАРАЦІЯ ПЛАТНИКА ЄДИНОГО ПОДАТКУ - ФІЗИЧНОЇ ОСОБИ - ПІДПРИЄМЦЯ</b>  |   | 01         | <input checked="" type="checkbox"/> | Звітна                          |
|  |   |   | 02         | <input type="checkbox"/>            | Звітна нова                     |
|  |   |   | 03         | <input type="checkbox"/>            | Уточнююча                       |
|  |   |   | 04         | <input type="checkbox"/>            | Довідково*                      |
| 2  | Податковий (звітний) період:<br><input type="checkbox"/> I квартал <input type="checkbox"/> півріччя <input type="checkbox"/> три квартали <input checked="" type="checkbox"/> рік <input type="checkbox"/> року<br><small>(необхідне позначити) (місяць)**</small> |   | 2023 року  |                                     |                                 |
| 3  | Податковий (звітний) період, який уточнюється<br><input type="checkbox"/> I квартал <input type="checkbox"/> півріччя <input type="checkbox"/> три квартали <input type="checkbox"/> рік <input type="checkbox"/> року<br><small>(необхідне позначити)</small>      |   |            |                                     |                                 |
| 4  | ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ, ЧОРТКІВСЬКЕ УПРАВЛІННЯ, БОРЩІВСЬКА ДПІ (БОРЩІВСЬКИЙ РАЙОН)<br><small>(найменування контролюючого органу, до якого подається звітність)</small>   |   |            |                                     |                                 |
| 5  | Платник   | Миколок Леся Вікторівна<br><small>(прізвище, ім'я, по батькові платника податків згідно з реєстраційними документами)</small>                     |            |                                     |                                 |
| 6  | Податкова адреса  | 48700, Тернопільська обл., місто Борщів<br><small>(податкова адреса (місце проживання) платника податку)</small>                                  |            |                                     |                                 |
|  | Електронна адреса   |   | Телефон    | 380677615563                        |                                 |
| 7  | Реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія та номер паспорта <sup>1</sup>   |   | 2865623366 |                                     |                                 |
| 8  | Особливі відмітки   |   |            |                                     |                                 |
|  | 8.1   | платника податку, що подає декларацію за останній податковий (звітний) період, на який припадає дата державної реєстрації припинення <sup>2</sup> |            |                                     |                                 |
| 8.2  | платника податку, що подає декларацію за останній податковий (звітний) період, в якому здійснено перехід на сплату інших податків і зборів <sup>2</sup>   |   |            |                                     |                                 |
| <b>I. ЗАГАЛЬНІ ПОКАЗНИКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b>  |   |   |            |                                     |                                 |
| 9  | Фактична чисельність найманих працівників у звітному періоді (осіб)   |   |            |                                     | 7                               |
| 10   | Види підприємницької діяльності у звітному періоді <sup>3</sup> :   |   |            |                                     |                                 |
|  | Код згідно з КВЕД   | Назва згідно з КВЕД   |            |                                     |                                 |
|  | 86.21   | Загальна мелічна практика   |            |                                     |                                 |
| <b>II. ПОКАЗНИКИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ПЛАТНИКІВ ЄДИНОГО ПОДАТКУ ПЕРШОЇ ГРУПИ</b>   |   |   |            |                                     |                                 |
| Щомісячні авансові внески, грн., коп.  |   |   |            |                                     |                                 |
| I квартал  |   | II квартал  |            | III квартал                         |                                 |
| 0.00   |   | 0.00  |            | 0.00                                |                                 |
| Назва показника  |   |   |            | Код рядка                           | Обсяг (грн., коп.) <sup>4</sup> |
| Обсяг доходу за звітний (податковий) період відповідно до статті 292 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України (згідно з підпунктом 1 пункту 291.4 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України) |   |   |            | 01                                  | 0.00                            |
| Обсяг доходу, що оподаткований за ставкою 15 відсотків (згідно з пунктом 293.4 статті 293 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України), у звітному (податковому) періоді <sup>4</sup>                            |   |   |            | 02                                  | 0.00                            |
| <b>III. ПОКАЗНИКИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ПЛАТНИКІВ ЄДИНОГО ПОДАТКУ ДРУГОЇ ГРУПИ</b>  |   |   |            |                                     |                                 |
| Щомісячні авансові внески, грн., коп.  |   |   |            |                                     |                                 |
| I квартал  |   | II квартал  |            | III квартал                         |                                 |
| 0.00   |   | 0.00  |            | 0.00                                |                                 |
| Назва показника  |   |   |            | Код рядка                           | Обсяг (грн., коп.) <sup>4</sup> |
| Обсяг доходу за звітний (податковий) період відповідно до статті 292 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України (згідно з підпунктом 2 пункту 291.4 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України) |   |   |            | 03                                  | 0.00                            |
| Обсяг доходу, що оподаткований за ставкою 15 відсотків (згідно з пунктом 293.4 статті 293 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України), у звітному (податковому) періоді <sup>4</sup>                            |   |   |            | 04                                  | 0.00                            |
| <b>IV. ПОКАЗНИКИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ПЛАТНИКІВ ЄДИНОГО ПОДАТКУ ТРЕТЬОЇ ГРУПИ</b>  |   |   |            |                                     |                                 |
| Назва показника  |   |   |            | Код рядка                           | Обсяг (грн., коп.) <sup>4</sup> |
| Обсяг доходу за звітний (податковий) період, що оподатковується за ставкою 3 %   |   |   |            | 05                                  | 0.00                            |
| Обсяг доходу за звітний (податковий) період, що оподатковується за ставкою 5 %   |   |   |            | 06                                  | 2 038 726.68                    |
| Обсяг доходу, що оподаткований за ставкою 15 відсотків (згідно з пунктом 293.4 статті 293 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України), у звітному (податковому) періоді <sup>5</sup>                            |   |   |            | 07                                  | 0.00                            |
| <b>V. ВИЗНАЧЕННЯ ПОДАТКОВИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ПО ЄДИНОМУ ПОДАТКУ</b>   |   |   |            |                                     |                                 |
| Назва показника  |   |   |            | Код рядка                           | Обсяг (грн., коп.) <sup>4</sup> |
| Загальна сума доходу за звітний (податковий) період (сума значень рядків 01 + 02 + 03 + 04 + 05 + 06 + 07)   |   |   |            | 08                                  | 2 038 726.68                    |
| Сума податку за ставкою 15 % ((рядок 02 + рядок 04 + рядок 07) × 15 %)   |   |   |            | 09                                  | 0.00                            |
| Сума податку за ставкою 3 % (рядок 05 × 3 %)   |   |   |            | 10                                  | 0.00                            |
| Сума податку за ставкою 5 % (рядок 06 × 5 %)   |   |   |            | 11                                  | 101 936.33                      |
| Нараховано всього за звітний (податковий) період (рядок 9 + рядок 10 + рядок 11)   |   |   |            | 12                                  | 101 936.33                      |

21.10.25, 11:51

(F0103308) Податкова декларація платника єдиного податку - ФОП (3 група) за рік 2023 р.

|  |                  |                                 |
|--|------------------|---------------------------------|
| Нараховано за попередній звітний (податковий) період (значення рядка 12 декларації попереднього звітного (податкового) періоду)  | 13               | 40 684.86                       |
| Сума єдиного податку, яка підлягає нараховуванню та сплаті в бюджет за підсумками поточного звітного (податкового) періоду (рядок 12 - рядок 13)   | 14.1             | 61 251.47                       |
| Позитивне значення різниці між сумою загального мінімального податкового зобов'язання та загальною сумою сплачених податків, зборів, платежів та витрат на оренду земельних ділянок (рядок 04 колонки 3 розділу II додатку 2) <sup>6</sup> | 14.2             | 0.00                            |
| Загальна сума єдиного податку, яка підлягає нараховуванню та сплаті в бюджет за підсумками поточного звітного (податкового) періоду (рядок 14.1 + рядок 14.2) <sup>7</sup>   | 14               | 61 251.47                       |
| <b>VI. ВИЗНАЧЕННЯ ПОДАТКОВИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ У ЗВ'ЯЗКУ З ВИПРАВЛЕННЯМ САМОСТІЙНО ВИЯВЛЕНИХ ПОМИЛОК</b>   |                  |                                 |
| Назва показника  | Код рядка        | Обсяг (грн., коп.) <sup>4</sup> |
| Сума єдиного податку, яка підлягала перерахуванню до бюджету, за даними звітного (податкового) періоду, в якому виявлена помилка (рядок 14 відповідної декларації)   | 15               | 0.00                            |
| Уточнена сума податкових зобов'язань за звітний (податковий) період, у якому виявлена помилка  | 16               | 0.00                            |
| <b>Розрахунки у зв'язку з виправленням помилок:</b>  |                  |                                 |
| Збільшення суми, яка підлягала перерахуванню до бюджету (рядок 16 - рядок 15, якщо рядок 16 > рядка 15)  | 17               | 0.00                            |
| Зменшення суми, яка підлягала перерахуванню до бюджету <sup>6</sup> (рядок 16 - рядок 15, якщо рядок 16 < рядка 15)  | 18               | 0.00                            |
| Сума штрафу, яка нарахована платником податку самостійно у зв'язку з виправленням помилки, 0,00 % (рядок 17 × 3 % або 17 × 5 %) <sup>7</sup>   | 19               | 0.00                            |
| Сума пені, яка нарахована платником податку самостійно відповідно до підпункту 129.1.2 пункту 129.1 статті 129 глави 12 розділу II Податкового кодексу України   | 20               | 0.00                            |
| <b>VII. ВИЗНАЧЕННЯ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ІЗ СПЛАТИ ЄДИНОГО ВНЕСКУ ЗА ДАНИМИ ЗВІТНОГО (ПОДАТКОВОГО) ПЕРІОДУ</b>   |                  |                                 |
| Назва показника  | Код рядка        | Обсяг (грн., коп.) <sup>4</sup> |
| Сума єдиного внеску, яка підлягає сплаті на небюджетні рахунки, за даними звітного (податкового) періоду (рядок Усього графа 4 розділу 9 додатку 1)  | 21               | 17 688.00                       |
| <b>Доповнення до податкової декларації (заповнюється і додається відповідно до пункту 46.4 статті 46 глави 2 розділу II Податкового кодексу України) на арк.</b>   |                  |                                 |
| № з/п  | Зміст доповнення |                                 |

До декларації додається:

|   |   |   |
|---|---|---|
| 1 | Додаток 1 "Відомості про суми нарахованого доходу застрахованих осіб та суми нарахованого єдиного внеску" <sup>10</sup> | X |
| 1 | Додаток 2 "Розрахунок загального мінімального податкового зобов'язання за податковий (звітний) рік" <sup>6</sup>        |   |

Дата подання декларації: 22.01.2024

|  |   |
|--|---|
| <b>Інформація про особу, уповноважену на заповнення декларації</b>                               |   |
| Прізвище, ім'я, по батькові уповноваженої особи:   | Миналюк Леся Вікторівна                                 |
| Регістраційний номер облікової картки платника податків або серія та номер паспорта <sup>1</sup> |   |
| Фізична особа - платник податку або уповноважена особа   | (підпис) Миналюк Леся Вікторівна (ініціали та прізвище) |

|   |   |
|---|---|
| <b>Ця частина декларації заповнюється посадовими особами контролюючого органу</b> |   |
| <input type="checkbox"/>  | Відмітка про внесення даних до електронної бази податкової звітності " " 20__ року                    |
| (посадова особа контролюючого органу (підпис, ініціали та прізвище))              |   |
| <input type="checkbox"/>  | За результатами камеральної перевірки декларації (потрібне позначити): порушень (помилко) не виявлено |
| Складено акт від " " 20__ року N  |   |
| (посадова особа контролюючого органу (підпис, ініціали та прізвище))              |   |
| " " 20__ року   |   |

\* Подається з метою отримання довідки про доходи за інший період, ніж квартальний (річний) податковий (звітний) період / призначення пенсії / матеріального забезпечення, страхових виплат обов'язково зазначається тип декларації "Звітна" або "Звітна нова" з додатковою позначкою "Довідкова". Тип декларації "Уточнююча" при поданні Додатку 1 "Відомостей про суми нарахованого доходу застрахованих осіб та суми нарахованого єдиного внеску" (далі - Додаток 1) для призначення пенсії / матеріального забезпечення, страхових виплат не застосовується. У разі подання декларації для отримання довідки обов'язково зазначається тип декларації "Довідкова", податкові зобов'язання по єдиному податку в розділі V та VI декларації не визначаються та Додаток 1 не подається. Подання таких декларацій не звільняє платника від обов'язку подання декларації у строк, встановлений для квартального (річного) податкового (звітного) періоду.

\*\* Для отримання довідки про доходи платником зазначається номер календарного місяця, за який подається декларація з позначкою "Довідкова". Для призначення пенсії платником вказується арабськими цифрами від 1 до 12 номер календарного місяця, в якому подається декларація. Для забезпечення реалізації права на матеріальне забезпечення та страхових виплат за загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням платником вказується арабськими цифрами від 1 до 12 номер календарного місяця, в якому настав страховий випадок.

<sup>1</sup> Серією (за наявності) та номером паспорта зазначають фізичні особи, які через релігійні переконання відмовляються від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та офіційно повідомили про це відповідний контролюючий орган і мають відмітку у паспорті.

<sup>2</sup> У разі подання декларації за останній податковий (звітний) період (квартал, півріччя, три квартали), на який припадає дата державної реєстрації припинення/перехід на сплату інших податків і зборів платник єдиного податку звільняється від обов'язку подання декларації у строк, визначений для річного податкового (звітного) періоду (пункт 294.6 статті 294, підпункт 296.5.1 пункту 296.5 статті 296 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України).

<sup>3</sup> Код та назва виду економічної діяльності зазначаються відповідно до Класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД ДК 009:2010)

<sup>4</sup> Заповнюється нарастаючим підсумком з початку року у гривнях з двома десятковими знаками після коми.

21.10.25, 11:59

(F0103308) Податкова декларація платника єдиного податку - ФОП (3 група) за рік 2024 р.

ЗАТВЕРДЖЕНО  
Наказ Міністерства фінансів України  
24 листопада 2022 року № 394  
(у редакції наказу  
Міністерства фінансів України  
від 15 грудня 2022 року № 438)

Відмітка про одержання  
(штамп контролюючого органу)

|   |  |    |   |             |
|---|--|----|---|-------------|
| 1 | ПОДАТКОВА ДЕКЛАРАЦІЯ ПЛАТНИКА ЄДИНОГО ПОДАТКУ -<br>ФІЗИЧНОЇ ОСОБИ - ПІДПРИЄМЦЯ | 01 | X | Звітна      |
|   |  | 02 |   | Звітна нова |
|   |  | 03 |   | Уточнююча   |
|   |  | 04 |   | Довідково*  |

|  |  |             |            |                                 |
|--|--|-------------|------------|---------------------------------|
| 2  | Податковий (звітний) період:<br><input type="checkbox"/> I квартал <input type="checkbox"/> півріччя <input type="checkbox"/> три квартали <input checked="" type="checkbox"/> рік <input type="checkbox"/> 2024 року<br>(необхідне позначити) (місяць)**  |             |            |                                 |
| 3  | Податковий (звітний) період, який уточнюється<br><input type="checkbox"/> I квартал <input type="checkbox"/> півріччя <input type="checkbox"/> три квартали <input type="checkbox"/> рік <input type="checkbox"/> року<br>(необхідне позначити)  |             |            |                                 |
| 4  | ГУ ДПС У ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ ЧОРТКІВСЬКА ДПІ<br>(найменування контролюючого органу, до якого подається звітність)   |             |            |                                 |
| 5  | Платник Миколок Леся Вікторівна<br>(прізвище, ім'я, по батькові платника податків згідно з реєстраційними документами)   |             |            |                                 |
| 6  | Податкова адреса 48700, Тернопільська обл., місто Борщів<br>(податкова адреса (місце проживання) платника податку)   |             |            |                                 |
|  | Електронна адреса Телефон 380677615563   |             |            |                                 |
| 7  | Реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія та номер паспорта <sup>1</sup> 2865623366   |             |            |                                 |
| 8  | Особливі відмітки  |             |            |                                 |
|  | 8.1 платника податку, що подає декларацію за останній податковий (звітний) період, на який припадає дата державної реєстрації припинення <sup>2</sup><br>8.2 платника податку, що подає декларацію за останній податковий (звітний) період, в якому здійснено перехід на сплату інших податків і зборів <sup>2</sup> |             |            |                                 |
| <b>I. ЗАГАЛЬНІ ПОКАЗНИКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b>  |  |             |            |                                 |
| 9  | Фактична чисельність найманих працівників у звітному періоді (осіб) 0  |             |            |                                 |
| 10   | Види підприємницької діяльності у звітному періоді <sup>3</sup> : Назва згідно з КВЕД  |             |            |                                 |
|  | Код згідно з КВЕД 86.21 Загальна медична практика  |             |            |                                 |
| <b>II. ПОКАЗНИКИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ПЛАТНИКІВ ЄДИНОГО ПОДАТКУ ПЕРШОЇ ГРУПИ</b>   |  |             |            |                                 |
| Щомісячні авансові внески, грн., коп.  |  |             |            |                                 |
| I квартал  | II квартал   | III квартал | IV квартал |                                 |
| 0.00   | 0.00   | 0.00        | 0.00       |                                 |
| Назва показника  |  |             | Код рядка  | Обсяг (грн., коп.) <sup>4</sup> |
| Обсяг доходу за звітний (податковий) період відповідно до статті 292 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України (згідно з підпунктом 1 пункту 291.4 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України) |  |             | 01         | 0.00                            |
| Обсяг доходу, що оподаткований за ставкою 15 відсотків (згідно з пунктом 293.4 статті 293 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України), у звітному (податковому) періоді <sup>4</sup>                            |  |             | 02         | 0.00                            |
| <b>III. ПОКАЗНИКИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ПЛАТНИКІВ ЄДИНОГО ПОДАТКУ ДРУГОЇ ГРУПИ</b>  |  |             |            |                                 |
| Щомісячні авансові внески, грн., коп.  |  |             |            |                                 |
| I квартал  | II квартал   | III квартал | IV квартал |                                 |
| 0.00   | 0.00   | 0.00        | 0.00       |                                 |
| Назва показника  |  |             | Код рядка  | Обсяг (грн., коп.) <sup>4</sup> |
| Обсяг доходу за звітний (податковий) період відповідно до статті 292 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України (згідно з підпунктом 2 пункту 291.4 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України) |  |             | 03         | 0.00                            |
| Обсяг доходу, що оподаткований за ставкою 15 відсотків (згідно з пунктом 293.4 статті 293 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України), у звітному (податковому) періоді <sup>4</sup>                            |  |             | 04         | 0.00                            |
| <b>IV. ПОКАЗНИКИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ПЛАТНИКІВ ЄДИНОГО ПОДАТКУ ТРЕТЬОЇ ГРУПИ</b>  |  |             |            |                                 |
| Назва показника  |  |             | Код рядка  | Обсяг (грн., коп.) <sup>4</sup> |
| Обсяг доходу за звітний (податковий) період, що оподатковується за ставкою 3 %   |  |             | 05         | 0.00                            |
| Обсяг доходу за звітний (податковий) період, що оподатковується за ставкою 5 %   |  |             | 06         | 5 777 262.34                    |
| Обсяг доходу, що оподаткований за ставкою 15 відсотків (згідно з пунктом 293.4 статті 293 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України), у звітному (податковому) періоді <sup>5</sup>                            |  |             | 07         | 0.00                            |
| <b>V. ВИЗНАЧЕННЯ ПОДАТКОВИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ПО ЄДИНОМУ ПОДАТКУ</b>   |  |             |            |                                 |
| Назва показника  |  |             | Код рядка  | Обсяг (грн., коп.) <sup>4</sup> |
| Загальна сума доходу за звітний (податковий) період (сума значень рядків 01 - 02 + 03 - 04 + 05 + 06 + 07)   |  |             | 08         | 5 777 262.34                    |
| Сума податку за ставкою 15 % (рядок 02 + рядок 04 + рядок 07) × 15 %   |  |             | 09         | 0.00                            |
| Сума податку за ставкою 3 % (рядок 05 × 3 %)   |  |             | 10         | 0.00                            |
| Сума податку за ставкою 5 % (рядок 06 × 5 %)   |  |             | 11         | 288 863.12                      |
| Нараховано всього за звітний (податковий) період (рядок 9 + рядок 10 + рядок 11)   |  |             | 12         | 288 863.12                      |

| VII. ВИЗНАЧЕННЯ ПОДАТКОВИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ У ЗВ'ЯЗКУ З ВИПРАВЛЕННЯМ САМОСТІЙНО ВИЯВЛЕНИХ ПОМИЛОК <sup>6</sup>  |           |                                 |
|--|-----------|---------------------------------|
| Назва показника  | Код рядка | Обсяг (грн., коп.) <sup>3</sup> |
| Сума єдиного податку, яка підлягала перерахуванню до бюджету, за даними звітного (податкового) періоду, в якому виявлена помилка (рядок 14 відповідної декларації) | 15        | -                               |
| Уточнена сума податкових зобов'язань за звітний (податковий) період, у якому виявлена помилка  | 16        | -                               |
| <b>Розрахунки у зв'язку з виправленням помилки:</b>  |           |                                 |
| Збільшення суми, яка підлягала перерахуванню до бюджету (рядок 16 - рядок 15, якщо рядок 16 > рядка 15)  | 17        | -                               |
| Зменшення суми, яка підлягала перерахуванню до бюджету (рядок 16 - рядок 15, якщо рядок 16 < рядка 15)   | 18        | -                               |
| Сума штрафу, яка нарахована платником податку самостійно у зв'язку з виправленням помилки, - % (рядок 17 x 3 % або 17 x 5 %) <sup>8</sup>                          | 19        | -                               |
| Сума пені, яка нарахована платником податку самостійно відповідно до підпункту 129.1.2 пункту 129.1 статті 129 глави 12 розділу II Податкового кодексу України     | 20        | -                               |

|   |                  |
|---|------------------|
| Доповнення до податкової декларації (заповнюється і подається відповідно до пункту 46.4 статті 46 глави 2 розділу II Податкового кодексу України) на - арк. |                  |
| № з/п   | Зміст доповнення |
| 1   | -                |

Дата подання декларації: **17.01.2020**

| Інформація про особу, уповноважену на заповнення декларації                                     |  |
|---|--|
| Прізвище, ім'я, по батькові уповноваженої особи:  |  |
| Ресстраційний номер облікової картки платника податків або серія та номер паспорта <sup>1</sup> |  |

Фізична особа - платник податку  
або уповноважена особа

**МИКОЛОК ЛЕСЯ ВІКТОРІВНА**  
(ініціали та прізвище)

| Ця частина декларації заповнюється посадовими особами контролюючого органу |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/>   | Відмітка про внесення даних до електронної бази податкової звітності " " 20 року<br>(посадова особа контролюючого органу (підпис, ініціали та прізвище))  |
| <input type="checkbox"/>   | За результатами камеральної перевірки декларації (потрібне позначити):<br>порушень (помилек) не виявлено Складено акт від " " 20 року №<br>(посадова особа контролюючого органу (підпис, ініціали та прізвище)) |
| " "  | 20 року   |

\* Подається з метою отримання довідки про доходи за інший період, ніж кварталний (річний) податковий (звітний) період.

\*\* Зазначається номер календарного місяця, за який подається декларація з позначкою "Довідково".

<sup>1</sup> Серію та номер паспорта зазначають фізичні особи, які мають відмітку в паспорті про право здійснювати будь-які платежі за серією та номером паспорта.

<sup>2</sup> Код та назва виду економічної діяльності зазначаються відповідно до Класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД).

<sup>3</sup> Заповнюється наростаючим підсумком з початку року у гривнях з двома десятковими знаками після коми.

<sup>4</sup> Включається:

сума доходу, що перевищує обсяги, встановлені підпунктами 1, 2, 3 пункту 291.4 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України, у звітному (податковому) періоді;

сума доходу, отриманого від провадження діяльності, не зазначеної в реєстрі платників єдиного податку (для першої або другої групи), у звітному (податковому) періоді;

сума доходу, отриманого при застосуванні іншого способу розрахунків, ніж передбачено пунктом 291.6 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України, у звітному (податковому) періоді;

сума доходу, отриманого від здійснення видів діяльності, які не дають права на застосування спрощеної системи оподаткування, у звітному (податковому) періоді;

сума доходу, отриманого платниками першої або другої групи від провадження діяльності, яка не передбачена в підпункті 1 або 2 пункту 291.4 статті 291 Кодексу.

<sup>5</sup> Заповнюється наростаючим підсумком з початку року (не заповнюється платником податку, що подає декларацію "Довідково").

<sup>6</sup> Заповнюється платником податку, який уточнює податкові зобов'язання (не заповнюється платником податку, що подає декларацію «Довідково»). Для уточнення звітних періодів, що передували періоду запровадження нової форми декларації, у рядку 15 зазначається сума єдиного податку, яка підлягала перерахуванню до бюджету, за даними звітного (податкового) періоду, в якому виявлена помилка (рядок 29 податкової декларації, затвердженої наказом Міністерства фінансів України від 21 грудня 2011 року № 1688 «Про затвердження форм податкових декларацій платника єдиного податку», зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 27 грудня 2011 року за № 1533/20271 (у редакції наказу Міністерства фінансів України від 07 листопада 2012 року № 1159)).

<sup>7</sup> Зазначається тільки як позитивне значення.

<sup>8</sup> Нараховується платником у разі самостійного виявлення факту заниження податкового зобов'язання (пункт 50.1 статті 50 глави 2 розділу II Податкового кодексу України).





|   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|   |  | Відображає обсяг вантажообігу ЛЗ і ВМ, що припадає на одиницю складської площі за певний період, та характеризує інтенсивність використання складу   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   |  | 6. Коефіцієнт пропускної здатності складської системи ЗОЗ<br>Оцінює спроможність складської інфраструктури забезпечувати необхідні обсяги приймання, зберігання та відпуску ЛЗ і ВМ без порушення термінів та якості обслуговування підрозділів ЗОЗ  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   |  | 7. Показник якості документального супроводу процесу складування ЛЗ і ВМ у ЗОЗ<br>Характеризує повноту, достовірність і своєчасність ведення складської документації, включаючи журнали температурного режиму, облікові картки, акти списання, інвентаризаційні відомості та електронні записи |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   |  | 8. Розмір вивільнених фінансових ресурсів за рахунок прискорення обіговості запасів ЛЗ і ВМ у ЗОЗ<br>Визначає обсяг коштів, що вивільнюються внаслідок оптимізації рівня запасів, скорочення надлишкових залишків та зменшення втрат від прострочення ЛЗ і ВМ                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   |  | 9. Тривалість обігу складських запасів ЛЗ і ВМ у ЗОЗ<br>Характеризує середній період перебування ЛЗ і ВМ на складі від моменту надходження до відпуску у структурні підрозділи ЗОЗ   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   |  | 10. Показник відповідності умов зберігання ЛЗ і ВМ вимогам належних практик<br>Оцінює дотримання вимог GDP/GSP щодо температурного режиму, вологості, освітлення, безпеки, простежуваності та роздільного зберігання ЛЗ і ВМ   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6 | Організація логістики МП та внутрішнє забезпечення пацієнтів і відділень ЗОЗ | 1. Показник своєчасності внутрішнього забезпечення відділень ЗОЗ ЛЗ і ВМ<br>Характеризує частку заявок структурних підрозділів, виконаних у встановлені регламентом строки без порушення лікувального процесу у ЗОЗ  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   |  | 2. Показник повноти задоволення потреб підрозділів ЗОЗ у ЛЗ і ВМ<br>Відображає рівень відповідності фактичного забезпечення відділень ЗОЗ заявленим потребам з урахуванням профілю лікування та кількості пацієнтів  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   |  | 3. Коефіцієнт безперервності логістичного забезпечення лікувального процесу<br>Оцінює відсутність перерв у наданні медичної допомоги, зумовлених дефіцитом ЛЗ або ВМ у відділеннях ЗОЗ   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   |  | 4. Середній час обробки внутрішньої заявки підрозділу ЗОЗ  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  | Характеризує ефективність взаємодії між складом, аптекою та відділеннями від моменту подання заявки до фактичного отримання ЛЗ і ВМ   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 5. Показник відповідності фактичного споживання ЛЗ і ВМ нормативам лікування<br>Відображає рівень дотримання клінічних протоколів і стандартів при внутрішньому розподілі та використанні ЛЗ і ВМ.      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 6. Рівень інформатизації внутрішньої логістики ЗОЗ<br>Характеризує ступінь використання електронних систем обліку, внутрішніх заявок, контролю руху та простежуваності ЛЗ і ВМ між підрозділами ЗОЗ     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 7. Показник узгодженості логістичних потоків між складом, аптекою та підрозділами ЗОЗ<br>Оцінює ефективність координації матеріальних, інформаційних та управлінських потоків у межах ЗОЗ               |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 8. Частка екстрених (позапланових) заявок у загальному обсязі внутрішнього забезпечення ЗОЗ<br>Характеризує рівень плановості логістичного процесу та якість прогнозування потреб відділень ЗОЗ         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 9. Показник втрат ЛЗ і ВМ на етапі внутрішнього розподілу<br>Відображає обсяг списань, псування або невиправданих залишків, що виникають у процесі внутрішнього переміщення та зберігання у відділеннях |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 10. Відсоток наявності та дотримання СОП внутрішнього забезпечення МП і пацієнтів<br>Характеризує рівень формалізації та регламентованості процедур внутрішнього розподілу ЛЗ і ВМ у ЗОЗ                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Відомості про заклад охорони здоров'я:**

Назва закладу \_\_\_\_\_

**Відомості про експерта:**

ПІБ експерта \_\_\_\_\_

Вік \_\_\_\_\_

Рівень освіти \_\_\_\_\_

Посада \_\_\_\_\_

Стаж роботи на даній посаді \_\_\_\_\_

Спеціальність \_\_\_\_\_

Стаж роботи за спеціальністю \_\_\_\_\_

**Дякуємо за надану допомогу у проведенні досліджень!**

Якісний склад експертів, які приймали участь в анкетуванні щодо оцінки системи управління ЛД у ЗОЗ

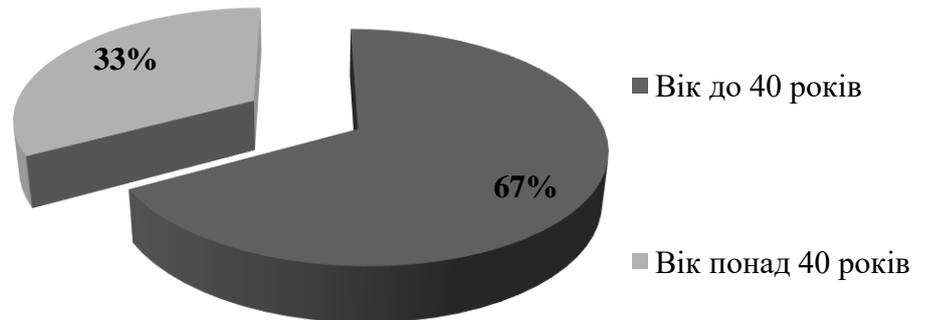


Рис. Д.2.1. Розподіл експертів за віком

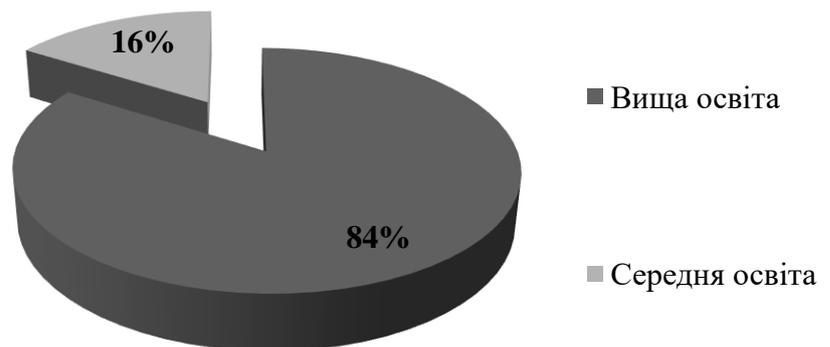


Рис. Д.2.2. Розподіл експертів за освітою

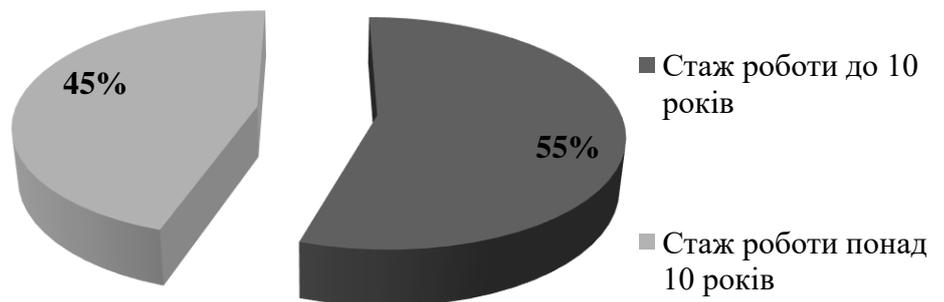


Рис. Д.2.3. Розподіл експертів за стажем роботи

Таблиця Д.3.1

Результати обробки анкет щодо вибору локальних показників, які характерні для ЛП «Закупівля ЛЗ і ВМ»

| № з/п                          | Показники  | Сума оцінок експертів за показником | Середня оцінка показника експертом |
|--------------------------------|--|-------------------------------------|------------------------------------|
| 1                              | Показник якості документального супроводу процесу закупівлі ЛЗ і ВМ для ЗОЗ    | 1578                                | 6,31                               |
| 2                              | Рівень інформатизації закупівельної діяльності ЗОЗ                             | 328                                 | 1,31                               |
| 3                              | Показник відповідності постачань ЛЗ і ВМ за асортиментом                       | 1965                                | 7,86                               |
| 4                              | Показник відповідності постачань ЛЗ і ВМ за обсягом                            | 1707                                | 6,83                               |
| 5                              | Показник своєчасності постачань ЛЗ і ВМ до ЗОЗ                                 | 2430                                | 9,72                               |
| 6                              | Відсоток наявності стандартних операційних СОП з закупівлі ЛЗ і ВМ у ЗОЗ       | 793                                 | 3,17                               |
| 7                              | Коефіцієнт забезпеченості ЗОЗ ЛЗ і ВМ  | 2320                                | 9,28                               |
| 8                              | Середній рівень запасів ЛЗ і ВМ у ЗОЗ  | 1215                                | 4,86                               |
| 9                              | Частка витрат на доставку ЛЗ і ВМ у загальних витратах на їх закупівлю для ЗОЗ | 992                                 | 3,97                               |
| 10                             | Кількість рекламаций щодо якості та умов постачання ЛЗ і ВМ                    | 422                                 | 1,69                               |
| Загальна сума оцінок експертів |  | 13750                               | -                                  |

Таблиця Д.3.2

Результати обробки анкет щодо вибору локальних показників, які характерні для ЛП «Складування, зберігання та управління запасами ЛЗ і ВМ»

| № з/п | Показники  | Сума оцінок експертів за показником | Середня оцінка показника експертом |
|-------|--|-------------------------------------|------------------------------------|
| 11    | Частка витрат на управління складськими запасами ЛЗ і ВМ у загальних витратах на їх обіг у ЗОЗ | 1416                                | 5,66                               |
| 12    | Коефіцієнт використання складських площ ЗОЗ для зберігання ЛЗ і ВМ                             | 496                                 | 1,98                               |
| 13    | Коефіцієнт механізації та автоматизації складських операцій у ЗОЗ                              | 1831                                | 7,32                               |
| 14    | Відсоток наявності СОП з процесу складування та зберігання ЛЗ і ВМ у ЗОЗ                       | 1253                                | 4,99                               |
| 15    | Вантажонапруженість складських приміщень ЗОЗ   | 2004                                | 8,02                               |

|                                |  |       |      |
|--------------------------------|--|-------|------|
| 16                             | Коефіцієнт пропускної здатності складської системи ЗОЗ   | 2246  | 8,98 |
| 17                             | Показник якості документального супроводу процесу складування ЛЗ і ВМ у ЗОЗ                    | 669   | 2,68 |
| 18                             | Розмір вивільнених фінансових ресурсів за рахунок прискорення обіговості запасів ЛЗ і ВМ у ЗОЗ | 335   | 1,34 |
| 19                             | Тривалість обігу складських запасів ЛЗ і ВМ у ЗОЗ  | 1081  | 4,32 |
| 20                             | Показник відповідності умов зберігання ЛЗ і ВМ вимогам належних практик                        | 2419  | 9,68 |
| Загальна сума оцінок експертів |  | 13750 | -    |

Таблиця Д.3.4

Результати обробки анкет щодо вибору локальних показників, які характерні для ЛП «Організація логістики МП та внутрішнє забезпечення пацієнтів і відділень ЗОЗ»

| № з/п                          | Показники  | Сума оцінок експертів за показником | Середня оцінка показника експертом |
|--------------------------------|--|-------------------------------------|------------------------------------|
| 21                             | Показник своєчасності внутрішнього забезпечення відділень ЗОЗ ЛЗ і ВМ                    | 1187                                | 4,75                               |
| 22                             | Показник повноти задоволення потреб підрозділів ЗОЗ у ЛЗ і ВМ                            | 293                                 | 1,17                               |
| 23                             | Коефіцієнт безперервності логістичного забезпечення лікувального процесу                 | 1539                                | 6,16                               |
| 24                             | Середній час обробки внутрішньої заявки підрозділу ЗОЗ                                   | 2091                                | 8,36                               |
| 25                             | Показник відповідності фактичного споживання ЛЗ і ВМ нормативам лікування                | 556                                 | 2,22                               |
| 26                             | Рівень інформатизації внутрішньої логістики ЗОЗ  | 2198                                | 8,79                               |
| 27                             | Показник узгодженості логістичних потоків між складом, аптекою та підрозділами ЗОЗ       | 1711                                | 6,84                               |
| 28                             | Частка екстрених (позапланових) заявок у загальному обсязі внутрішнього забезпечення ЗОЗ | 1063                                | 4,25                               |
| 29                             | Показник втрат ЛЗ і ВМ на етапі внутрішнього розподілу                                   | 2461                                | 9,84                               |
| 30                             | Відсоток наявності та дотримання СОП внутрішнього забезпечення МП і пацієнтів            | 651                                 | 2,60                               |
| Загальна сума оцінок експертів |  | 13750                               | -                                  |

## Запропонована шкала оцінки існуючого стану управління ЛП у ЗОЗ

| Показники   | Шкала оцінки, бал |   |     |
|---|-------------------|---|-----|
|   | 1,5               | 1 | 0,5 |
| <b>1. Локальні показники, які характерні для ЛП «Закупівля ЛЗ і ВМ»</b>   |                   |   |     |
| 1.1. Показник якості документального супроводу процесу закупівлі ЛЗ і ВМ для ЗОЗ:<br>- відповідає вимогам;<br>- частково відповідає вимогам;<br>- не відповідає вимогам.                    | +                 | + | +   |
| 1.2. Показник відповідності постачань ЛЗ і ВМ за асортиментом:<br>- відповідає вимогам;<br>- частково відповідає вимогам;<br>- не відповідає вимогам.                                       | +                 | + | +   |
| 1.3. Показник відповідності постачань ЛЗ і ВМ за обсягом:<br>- відповідає вимогам;<br>- частково відповідає вимогам;<br>- не відповідає вимогам.  | +                 | + | +   |
| 1.4. Показник своєчасності постачань ЛЗ і ВМ до ЗОЗ:<br>- відповідає вимогам;<br>- частково відповідає вимогам;<br>- не відповідає вимогам.   | +                 | + | +   |
| 1.5. Коефіцієнт забезпеченості ЗОЗ ЛЗ і ВМ:<br>- відповідає вимогам;<br>- частково відповідає вимогам;<br>- не відповідає вимогам.  | +                 | + | +   |
| <b>2. Локальні показники, які характерні для ЛП «Складування, зберігання та управління запасами ЛЗ і ВМ»</b>  |                   |   |     |
| 2.1. Частка витрат на управління складськими запасами ЛЗ і ВМ у загальних витратах на їх обіг у ЗОЗ:<br>- відповідає вимогам;<br>- частково відповідає вимогам;<br>- не відповідає вимогам. | +                 | + | +   |
| 2.2. Коефіцієнт механізації та автоматизації складських операцій у ЗОЗ:<br>- відповідає вимогам;<br>- частково відповідає вимогам;<br>- не відповідає вимогам.                              | +                 | + | +   |
| 2.3. Вантажонапруженість складських приміщень ЗОЗ:<br>- відповідає вимогам;<br>- частково відповідає вимогам;<br>- не відповідає вимогам.   | +                 | + | +   |
| 2.4. Коефіцієнт пропускної здатності складської системи ЗОЗ:<br>- відповідає вимогам;<br>- частково відповідає вимогам;<br>- не відповідає вимогам.   | +                 | + | +   |
| 2.5. Показник відповідності умов зберігання ЛЗ і ВМ вимогам належних практик:<br>- відповідає вимогам;<br>- частково відповідає вимогам;<br>- не відповідає вимогам.                        | +                 | + | +   |
| <b>3. Локальні показники, які характерні для ЛП «Організація логістики МП та внутрішнє забезпечення пацієнтів і відділень ЗОЗ»</b>  |                   |   |     |
| 3.1. Коефіцієнт безперервності логістичного забезпечення лікувального процесу:<br>- відповідає вимогам;<br>- частково відповідає вимогам;<br>- не відповідає вимогам.                       | +                 | + | +   |
| 3.2. Середній час обробки внутрішньої заявки підрозділу ЗОЗ:  |                   |   |     |

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- відповідає вимогам;</li> <li>- частково відповідає вимогам;</li> <li>- не відповідає вимогам.</li> </ul>   | + | + | + |
| <b>3.3. Рівень інформатизації внутрішньої логістики ЗОЗ:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- відповідає вимогам;</li> <li>- частково відповідає вимогам;</li> <li>- не відповідає вимогам.</li> </ul>                                    | + | + | + |
| <b>3.4. Показник узгодженості логістичних потоків між складом, аптекою та підрозділами ЗОЗ:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- відповідає вимогам;</li> <li>- частково відповідає вимогам;</li> <li>- не відповідає вимогам.</li> </ul> | + | + | + |
| <b>3.5. Показник втрат ЛЗ і ВМ на етапі внутрішнього розподілу:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- відповідає вимогам;</li> <li>- частково відповідає вимогам;</li> <li>- не відповідає вимогам.</li> </ul>                             | + | + | + |

**Результати розрахунку локальних та комплексних показників оцінки  
існуючого стану управління ЛП у досліджуваному ЗОЗ**

*Таблиця Д.5.1*

**Матриця оцінки ефективності ЛД ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка  
«ПАНАКЕЯ» за 2019 р.**

| Показник   | Вагомість | Оцінка | Комплексна оцінка |
|--|-----------|--------|-------------------|
| <b>1. Локальні показники, які характерні для ЛП «Закупівля ЛЗ і ВМ»</b>  |           |        |                   |
| Показник якості документального супроводу процесу закупівлі ЛЗ і ВМ для ЗОЗ ( $X_1$ )  | 0,158     | 0,5    | 0,079             |
| Показник відповідності постачань ЛЗ і ВМ за асортиментом ( $X_3$ )   | 0,197     | 1,5    | 0,295             |
| Показник відповідності постачань ЛЗ і ВМ за обсягом ( $X_4$ )  | 0,171     | 0,5    | 0,085             |
| Показник своєчасності постачань ЛЗ і ВМ до ЗОЗ ( $X_5$ )   | 0,243     | 1      | 0,243             |
| Коефіцієнт забезпеченості ЗОЗ ЛЗ і ВМ ( $X_7$ )  | 0,232     | 1      | 0,232             |
| Комплексний показник ЛП «Закупівля ЛЗ і ВМ»  |           |        | 0,934             |
| <b>2. Локальні показники, які характерні для ЛП «Складування, зберігання та управління запасами ЛЗ і ВМ»</b>                       |           |        |                   |
| Частка витрат на управління складськими запасами ЛЗ і ВМ у загальних витратах на їх обіг у ЗОЗ ( $X_{11}$ )                        | 0,143     | 0,5    | 0,071             |
| Коефіцієнт механізації та автоматизації складських операцій у ЗОЗ ( $X_{13}$ )   | 0,185     | 0,5    | 0,092             |
| Вантажонапруженість складських приміщень ЗОЗ ( $X_{15}$ )  | 0,202     | 1      | 0,202             |
| Коефіцієнт пропускної здатності складської системи ЗОЗ ( $X_{16}$ )  | 0,227     | 1      | 0,227             |
| Показник відповідності умов зберігання ЛЗ і ВМ вимогам належних практик ( $X_{20}$ )   | 0,244     | 1,5    | 0,366             |
| Комплексний показник ЛП «Складування, зберігання та управління запасами ЛЗ і ВМ»   |           |        | 0,958             |
| <b>3. Локальні показники, які характерні для ЛП «Організація логістики МП та внутрішнє забезпечення пацієнтів і відділень ЗОЗ»</b> |           |        |                   |
| Коефіцієнт безперервності логістичного забезпечення лікувального процесу ( $X_{23}$ )  | 0,154     | 0,5    | 0,077             |
| Середній час обробки внутрішньої заявки підрозділу ЗОЗ ( $X_{24}$ )  | 0,209     | 1      | 0,209             |
| Рівень інформатизації внутрішньої логістики ЗОЗ ( $X_{26}$ )   | 0,220     | 0,5    | 0,110             |
| Показник узгодженості логістичних потоків між складом, аптекою та підрозділами ЗОЗ ( $X_{27}$ )                                    | 0,171     | 0,5    | 0,086             |
| Показник втрат ЛЗ і ВМ на етапі внутрішнього розподілу ( $X_{29}$ )  | 0,246     | 1      | 0,246             |
| Комплексний показник ЛП «Організація логістики МП та внутрішнє забезпечення пацієнтів і відділень ЗОЗ»                             |           |        | 0,728             |

**Матриця оцінки ефективності ЛД ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка  
«ПАНАКЕЯ» за 2020 р.**

| Показник   | Вагомість | Оцінка | Комплексна оцінка |
|--|-----------|--------|-------------------|
| <b>1. Локальні показники, які характерні для ЛП «Закупівля ЛЗ і ВМ»</b>  |           |        |                   |
| Показник якості документального супроводу процесу закупівлі ЛЗ і ВМ для ЗОЗ ( $X_1$ )  | 0,158     | 0,5    | 0,079             |
| Показник відповідності поставань ЛЗ і ВМ за асортиментом ( $X_3$ )   | 0,197     | 1      | 0,197             |
| Показник відповідності поставань ЛЗ і ВМ за обсягом ( $X_4$ )  | 0,171     | 0,5    | 0,085             |
| Показник своєчасності поставань ЛЗ і ВМ до ЗОЗ ( $X_5$ )   | 0,243     | 0,5    | 0,122             |
| Коефіцієнт забезпеченості ЗОЗ ЛЗ і ВМ ( $X_7$ )  | 0,232     | 1      | 0,232             |
| Комплексний показник ЛП «Закупівля ЛЗ і ВМ»  |           |        | 0,714             |
| <b>2. Локальні показники, які характерні для ЛП «Складування, зберігання та управління запасами ЛЗ і ВМ»</b>                       |           |        |                   |
| Частка витрат на управління складськими запасами ЛЗ і ВМ у загальних витратах на їх обіг у ЗОЗ ( $X_{11}$ )                        | 0,143     | 0,5    | 0,071             |
| Коефіцієнт механізації та автоматизації складських операцій у ЗОЗ ( $X_{13}$ )   | 0,185     | 1      | 0,185             |
| Вантажонапруженість складських приміщень ЗОЗ ( $X_{15}$ )  | 0,202     | 1      | 0,202             |
| Коефіцієнт пропускної здатності складської системи ЗОЗ ( $X_{16}$ )  | 0,227     | 0,5    | 0,113             |
| Показник відповідності умов зберігання ЛЗ і ВМ вимогам належних практик ( $X_{20}$ )   | 0,244     | 1      | 0,244             |
| Комплексний показник ЛП «Складування, зберігання та управління запасами ЛЗ і ВМ»   |           |        | 0,815             |
| <b>3. Локальні показники, які характерні для ЛП «Організація логістики МП та внутрішнє забезпечення пацієнтів і відділень ЗОЗ»</b> |           |        |                   |
| Коефіцієнт безперервності логістичного забезпечення лікувального процесу ( $X_{23}$ )  | 0,154     | 1      | 0,154             |
| Середній час обробки внутрішньої заявки підрозділу ЗОЗ ( $X_{24}$ )  | 0,209     | 0,5    | 0,105             |
| Рівень інформатизації внутрішньої логістики ЗОЗ ( $X_{26}$ )   | 0,220     | 0,5    | 0,110             |
| Показник узгодженості логістичних потоків між складом, аптекою та підрозділами ЗОЗ ( $X_{27}$ )                                    | 0,171     | 1      | 0,171             |
| Показник втрат ЛЗ і ВМ на етапі внутрішнього розподілу ( $X_{29}$ )  | 0,246     | 1      | 0,246             |
| Комплексний показник ЛП «Організація логістики МП та внутрішнє забезпечення пацієнтів і відділень ЗОЗ»                             |           |        | 0,786             |

**Матриця оцінки ефективності ЛД ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка  
«ПАНАКЕЯ» за 2021 р.**

| Показник   | Вагомість | Оцінка | Комплексна оцінка |
|--|-----------|--------|-------------------|
| <b>1. Локальні показники, які характерні для ЛП «Закупівля ЛЗ і ВМ»</b>  |           |        |                   |
| Показник якості документального супроводу процесу закупівлі ЛЗ і ВМ для ЗОЗ ( $X_1$ )  | 0,158     | 0,5    | 0,079             |
| Показник відповідності поставань ЛЗ і ВМ за асортиментом ( $X_3$ )   | 0,197     | 1      | 0,197             |
| Показник відповідності поставань ЛЗ і ВМ за обсягом ( $X_4$ )  | 0,171     | 1      | 0,171             |
| Показник своєчасності поставань ЛЗ і ВМ до ЗОЗ ( $X_5$ )   | 0,243     | 0,5    | 0,122             |
| Коефіцієнт забезпеченості ЗОЗ ЛЗ і ВМ ( $X_7$ )  | 0,232     | 1      | 0,232             |
| Комплексний показник ЛП «Закупівля ЛЗ і ВМ»  |           |        | 0,800             |
| <b>2. Локальні показники, які характерні для ЛП «Складування, зберігання та управління запасами ЛЗ і ВМ»</b>                       |           |        |                   |
| Частка витрат на управління складськими запасами ЛЗ і ВМ у загальних витратах на їх обіг у ЗОЗ ( $X_{11}$ )                        | 0,143     | 0,5    | 0,071             |
| Коефіцієнт механізації та автоматизації складських операцій у ЗОЗ ( $X_{13}$ )   | 0,185     | 0,5    | 0,092             |
| Вантажонапруженість складських приміщень ЗОЗ ( $X_{15}$ )  | 0,202     | 0,5    | 0,101             |
| Коефіцієнт пропускної здатності складської системи ЗОЗ ( $X_{16}$ )  | 0,227     | 1      | 0,227             |
| Показник відповідності умов зберігання ЛЗ і ВМ вимогам належних практик ( $X_{20}$ )   | 0,244     | 1      | 0,244             |
| Комплексний показник ЛП «Складування, зберігання та управління запасами ЛЗ і ВМ»   |           |        | 0,735             |
| <b>3. Локальні показники, які характерні для ЛП «Організація логістики МП та внутрішнє забезпечення пацієнтів і відділень ЗОЗ»</b> |           |        |                   |
| Коефіцієнт безперервності логістичного забезпечення лікувального процесу ( $X_{23}$ )  | 0,154     | 0,5    | 0,077             |
| Середній час обробки внутрішньої заявки підрозділу ЗОЗ ( $X_{24}$ )  | 0,209     | 0,5    | 0,105             |
| Рівень інформатизації внутрішньої логістики ЗОЗ ( $X_{26}$ )   | 0,220     | 0,5    | 0,110             |
| Показник узгодженості логістичних потоків між складом, аптекою та підрозділами ЗОЗ ( $X_{27}$ )                                    | 0,171     | 0,5    | 0,086             |
| Показник втрат ЛЗ і ВМ на етапі внутрішнього розподілу ( $X_{29}$ )  | 0,246     | 1      | 0,246             |
| Комплексний показник ЛП «Організація логістики МП та внутрішнє забезпечення пацієнтів і відділень ЗОЗ»                             |           |        | 0,623             |

**Матриця оцінки ефективності ЛД ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка  
«ПАНАКЕЯ» за 2022 р.**

| Показник  | Вагомість | Оцінка | Комплексна оцінка |
|---|-----------|--------|-------------------|
| <b>1. Локальні показники, які характерні для ЛПП «Закупівля ЛЗ і ВМ»</b>  |           |        |                   |
| Показник якості документального супроводу процесу закупівлі ЛЗ і ВМ для ЗОЗ ( $X_1$ )   | 0,158     | 1      | 0,158             |
| Показник відповідності поставань ЛЗ і ВМ за асортиментом ( $X_3$ )  | 0,197     | 0,5    | 0,098             |
| Показник відповідності поставань ЛЗ і ВМ за обсягом ( $X_4$ )   | 0,171     | 1      | 0,171             |
| Показник своєчасності поставань ЛЗ і ВМ до ЗОЗ ( $X_5$ )  | 0,243     | 1      | 0,243             |
| Коефіцієнт забезпеченості ЗОЗ ЛЗ і ВМ ( $X_7$ )   | 0,232     | 1      | 0,232             |
| Комплексний показник ЛПП «Закупівля ЛЗ і ВМ»  |           |        | 0,902             |
| <b>2. Локальні показники, які характерні для ЛПП «Складування, зберігання та управління запасами ЛЗ і ВМ»</b>                       |           |        |                   |
| Частка витрат на управління складськими запасами ЛЗ і ВМ у загальних витратах на їх обіг у ЗОЗ ( $X_{11}$ )                         | 0,143     | 0,5    | 0,071             |
| Коефіцієнт механізації та автоматизації складських операцій у ЗОЗ ( $X_{13}$ )  | 0,185     | 1,5    | 0,277             |
| Вантажонапруженість складських приміщень ЗОЗ ( $X_{15}$ )   | 0,202     | 0,5    | 0,101             |
| Коефіцієнт пропускної здатності складської системи ЗОЗ ( $X_{16}$ )   | 0,227     | 0,5    | 0,113             |
| Показник відповідності умов зберігання ЛЗ і ВМ вимогам належних практик ( $X_{20}$ )  | 0,244     | 1      | 0,244             |
| Комплексний показник ЛПП «Складування, зберігання та управління запасами ЛЗ і ВМ»   |           |        | 0,807             |
| <b>3. Локальні показники, які характерні для ЛПП «Організація логістики МП та внутрішнє забезпечення пацієнтів і відділень ЗОЗ»</b> |           |        |                   |
| Коефіцієнт безперервності логістичного забезпечення лікувального процесу ( $X_{23}$ )   | 0,154     | 1,5    | 0,231             |
| Середній час обробки внутрішньої заявки підрозділу ЗОЗ ( $X_{24}$ )   | 0,209     | 0,5    | 0,105             |
| Рівень інформатизації внутрішньої логістики ЗОЗ ( $X_{26}$ )  | 0,220     | 1      | 0,220             |
| Показник узгодженості логістичних потоків між складом, аптекою та підрозділами ЗОЗ ( $X_{27}$ )                                     | 0,171     | 0,5    | 0,086             |
| Показник втрат ЛЗ і ВМ на етапі внутрішнього розподілу ( $X_{29}$ )   | 0,246     | 1      | 0,246             |
| Комплексний показник ЛПП «Організація логістики МП та внутрішнє забезпечення пацієнтів і відділень ЗОЗ»                             |           |        | 0,887             |

**Матриця оцінки ефективності ЛД ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка  
«ПАНАКЕЯ» за 2023 р.**

| Показник  | Вагомість | Оцінка | Комплексна оцінка |
|---|-----------|--------|-------------------|
| <b>1. Локальні показники, які характерні для ЛПП «Закупівля ЛЗ і ВМ»</b>  |           |        |                   |
| Показник якості документального супроводу процесу закупівлі ЛЗ і ВМ для ЗОЗ ( $X_1$ )   | 0,158     | 0,5    | 0,079             |
| Показник відповідності постачань ЛЗ і ВМ за асортиментом ( $X_3$ )  | 0,197     | 0,5    | 0,098             |
| Показник відповідності постачань ЛЗ і ВМ за обсягом ( $X_4$ )   | 0,171     | 1,5    | 0,256             |
| Показник своєчасності постачань ЛЗ і ВМ до ЗОЗ ( $X_5$ )  | 0,243     | 1      | 0,243             |
| Коефіцієнт забезпеченості ЗОЗ ЛЗ і ВМ ( $X_7$ )   | 0,232     | 1      | 0,232             |
| Комплексний показник ЛПП «Закупівля ЛЗ і ВМ»  |           |        | 0,908             |
| <b>2. Локальні показники, які характерні для ЛПП «Складування, зберігання та управління запасами ЛЗ і ВМ»</b>                       |           |        |                   |
| Частка витрат на управління складськими запасами ЛЗ і ВМ у загальних витратах на їх обіг у ЗОЗ ( $X_{11}$ )                         | 0,143     | 0,5    | 0,071             |
| Коефіцієнт механізації та автоматизації складських операцій у ЗОЗ ( $X_{13}$ )  | 0,185     | 1      | 0,185             |
| Вантажонапруженість складських приміщень ЗОЗ ( $X_{15}$ )   | 0,202     | 0,5    | 0,101             |
| Коефіцієнт пропускної здатності складської системи ЗОЗ ( $X_{16}$ )   | 0,227     | 1      | 0,227             |
| Показник відповідності умов зберігання ЛЗ і ВМ вимогам належних практик ( $X_{20}$ )  | 0,244     | 1      | 0,244             |
| Комплексний показник ЛПП «Складування, зберігання та управління запасами ЛЗ і ВМ»   |           |        | 0,828             |
| <b>3. Локальні показники, які характерні для ЛПП «Організація логістики МП та внутрішнє забезпечення пацієнтів і відділень ЗОЗ»</b> |           |        |                   |
| Коефіцієнт безперервності логістичного забезпечення лікувального процесу ( $X_{23}$ )   | 0,154     | 1,5    | 0,231             |
| Середній час обробки внутрішньої заявки підрозділу ЗОЗ ( $X_{24}$ )   | 0,209     | 1      | 0,209             |
| Рівень інформатизації внутрішньої логістики ЗОЗ ( $X_{26}$ )  | 0,220     | 1      | 0,220             |
| Показник узгодженості логістичних потоків між складом, аптекою та підрозділами ЗОЗ ( $X_{27}$ )                                     | 0,171     | 0,5    | 0,086             |
| Показник втрат ЛЗ і ВМ на етапі внутрішнього розподілу ( $X_{29}$ )   | 0,246     | 1      | 0,246             |
| Комплексний показник ЛПП «Організація логістики МП та внутрішнє забезпечення пацієнтів і відділень ЗОЗ»                             |           |        | 0,991             |

**Матриця оцінки ефективності ЛД ФОП МИКОЛЮК Л. В. клініка  
«ПАНАКЕЯ» за 2024 р.**

| Показник   | Вагомість | Оцінка | Комплексна оцінка |
|--|-----------|--------|-------------------|
| <b>1. Локальні показники, які характерні для ЛП «Закупівля ЛЗ і ВМ»</b>  |           |        |                   |
| Показник якості документального супроводу процесу закупівлі ЛЗ і ВМ для ЗОЗ ( $X_1$ )  | 0,158     | 0,5    | 0,079             |
| Показник відповідності поставань ЛЗ і ВМ за асортиментом ( $X_3$ )   | 0,197     | 0,5    | 0,098             |
| Показник відповідності поставань ЛЗ і ВМ за обсягом ( $X_4$ )  | 0,171     | 1      | 0,171             |
| Показник своєчасності поставань ЛЗ і ВМ до ЗОЗ ( $X_5$ )   | 0,243     | 1      | 0,243             |
| Коефіцієнт забезпеченості ЗОЗ ЛЗ і ВМ ( $X_7$ )  | 0,232     | 1      | 0,232             |
| Комплексний показник ЛП «Закупівля ЛЗ і ВМ»  |           |        | 0,823             |
| <b>2. Локальні показники, які характерні для ЛП «Складування, зберігання та управління запасами ЛЗ і ВМ»</b>                       |           |        |                   |
| Частка витрат на управління складськими запасами ЛЗ і ВМ у загальних витратах на їх обіг у ЗОЗ ( $X_{11}$ )                        | 0,143     | 0,5    | 0,071             |
| Коефіцієнт механізації та автоматизації складських операцій у ЗОЗ ( $X_{13}$ )   | 0,185     | 1      | 0,185             |
| Вантажонапруженість складських приміщень ЗОЗ ( $X_{15}$ )  | 0,202     | 1      | 0,202             |
| Коефіцієнт пропускної здатності складської системи ЗОЗ ( $X_{16}$ )  | 0,227     | 1      | 0,227             |
| Показник відповідності умов зберігання ЛЗ і ВМ вимогам належних практик ( $X_{20}$ )   | 0,244     | 1      | 0,244             |
| Комплексний показник ЛП «Складування, зберігання та управління запасами ЛЗ і ВМ»   |           |        | 0,929             |
| <b>3. Локальні показники, які характерні для ЛП «Організація логістики МП та внутрішнє забезпечення пацієнтів і відділень ЗОЗ»</b> |           |        |                   |
| Коефіцієнт безперервності логістичного забезпечення лікувального процесу ( $X_{23}$ )  | 0,154     | 1      | 0,154             |
| Середній час обробки внутрішньої заявки підрозділу ЗОЗ ( $X_{24}$ )  | 0,209     | 1      | 0,209             |
| Рівень інформатизації внутрішньої логістики ЗОЗ ( $X_{26}$ )   | 0,220     | 1      | 0,220             |
| Показник узгодженості логістичних потоків між складом, аптекою та підрозділами ЗОЗ ( $X_{27}$ )                                    | 0,171     | 0,5    | 0,086             |
| Показник втрат ЛЗ і ВМ на етапі внутрішнього розподілу ( $X_{29}$ )  | 0,246     | 1      | 0,246             |
| Комплексний показник ЛП «Організація логістики МП та внутрішнє забезпечення пацієнтів і відділень ЗОЗ»                             |           |        | 0,914             |