

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

Факультет фармацевтичний

Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В
ДЕРЖАВНІЙ УСТАНОВІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я»**

Виконала: здобувачка вищої освіти групи

073МО21(1,6з)Упр. - 02

спеціальності 073 Менеджмент

освітньої програми Управління охороною

здоров'я та фармацевтичним бізнесом

Марія ТКАЧ

Керівник: к.е.н., доц., доц. ЗВО

кафедри менеджменту, маркетингу та забезпечення

якості у фармації,

Яна ДЕРЕНСЬКА

Рецензент: д.фарм.н., проф., проф. ЗВО кафедри

фармацевтичної технології, стандартизації та

сертифікації ліків Інституту підвищення кваліфікації

спеціалістів фармації Національного фармацевтичного

університету

Олег ШПИЧАК

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі досліджено особливості управління проєктами сталого розвитку в системі охорони здоров'я. Проаналізовано специфіку управління проєктною діяльністю в державній установі, обґрунтовано доцільність впровадження проєкту «Зелений офіс» та цифровізації управлінських процесів. Результати економічних розрахунків засвідчили доцільність інвестицій у цифровізацію, позитивний фінансовий результат та відповідність проєкту принципам економічної, екологічної й соціальної складових сталого розвитку.

Робота має 71 сторінку, 19 таблиць, 9 рисунків, 53 джерела, додатки.

Ключові слова: сталий розвиток; управління проєктами; цифровізація; електронний документообіг; «зелений офіс».

ANNOTATION

The thesis examines the peculiarities of managing sustainable development projects in the healthcare system. It considers the theoretical foundations of the concept of sustainable development and defines the role of the project approach as a key tool for implementing state policy in the field of healthcare. Analyzes the specifics of project management in a state institution and justifies the feasibility of implementing the Green Office project and the digitization of management processes. The results of economic calculations confirmed the feasibility of investments in digitalization, a positive financial result, and the project's compliance with the principles of economic, environmental, and social components of sustainable development.

The work has 71 pages, 19 tables, 9 figures, 53 sources, applications.

Keywords: sustainable development; project management; digitalization; electronic document management; "green office".

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	4
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я.....	7
1.1 Положення стратегії сталого розвитку	7
1.2 Основні етапи управління проектною діяльністю підприємства та їх характеристика.....	13
1.3 Специфіка управління проектною діяльністю в державній установі охорони здоров'я	19
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	24
2.1 Загальна характеристика закладу	24
2.2 Особливості управління закладом та його розвитком.....	30
2.3 Дослідження стану управління проектною діяльністю закладу та її ефективністю.....	40
Висновки до розділу 2.....	43
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯльністю ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	45
3.1 Розробка проєктів сталого розвитку «Зелений офіс» та цифровізації.....	45
3.2 Ефективність і перспективи проєктів сталого розвитку «Зелений офіс» та цифровізації	55
Висновки до розділу 3.....	66
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	79

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ЗОЗ – заклад охорони здоров'я

КП – керівний персонал

МОЗ – Міністерство охорони здоров'я

НП – навчання персоналу

УПД – управління проєктною діяльністю

ПСР – проєкти сталого розвитку

ООН – Організація Об'єднаних Націй

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні виклики у сфері охорони здоров'я, зумовлені глобальними екологічними, економічними та соціальними змінами, вимагають переходу державних установ до принципів сталого розвитку. Ефективне управління проєктами сталого розвитку в системі охорони здоров'я дозволяє поєднати підвищення якості фармацевтичних послуг із впровадженням екологічних технологій, раціональним використанням ресурсів та цифрових рішень. Управління такими проєктами сприяє зменшенню негативного впливу медичної діяльності на довкілля, підвищенню енергоефективності, оптимізації внутрішніх процесів і зміцненню соціальної відповідальності закладів. Тому, дослідження механізмів управління проєктами сталого розвитку в державних установах охорони здоров'я є актуальним напрямом, оскільки воно забезпечує формування сучасної моделі управління, що відповідає міжнародним стандартам якості, соціальної ефективності та екологічної безпеки.

Мета дослідження: обґрунтування та розроблення підходів до ефективного управління проєктами сталого розвитку у державній установі охорони здоров'я, спрямованих на впровадження екологічних та цифрових рішень. Щоб досягти даної мети, необхідним є вирішення таких завдань дослідження:

- проаналізувати сутність та принципи управління проєктами сталого розвитку у державній установі охорони здоров'я;
- встановити фактори впливу на ефективність реалізації екологічних і цифрових ініціатив у системі діяльності державної установи охорони здоров'я;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення управління проєктами сталого розвитку в державній установі охорони здоров'я;
- обґрунтувати практичні рекомендації щодо впровадження концепції «зелений офіс» і цифрової трансформації як інструментів сталого розвитку.

Об'єкт дослідження: процес управління проектною діяльністю сталого розвитку в державній установі охорони здоров'я.

Предмет дослідження: методи, механізми та інструменти управління проектами сталого розвитку, а також їх вплив на підвищення ефективності діяльності.

Основними **методами дослідження**, які використовувались у роботі, є: аналіз і синтез; метод експертного оцінювання та анкетування; методи прогнозування і моделювання.

Інформаційна база: праці вітчизняних та закордонних вчених з питань управління проектами сталого розвитку; нормативно-правові акти України; інформація, зібрана безпосередньо у досліджуваній організації; періодичні видання; ресурси мережі Інтернет.

Елементи наукової новизни: розробка проекту сталого розвитку для регіонального регуляторного органу.

Практичне значення роботи полягає у застосуванні розробленого проекту сталого розвитку, що підтверджується відповідним актом впровадження.

Апробація результатів дослідження і публікації. Результати наукових досліджень у межах написання кваліфікаційної роботи опубліковані у IV науково-практичній інтернет-конференції з міжнародною участю, присвяченій пам'яті проф. Толочка В. М. «Підготовка спеціалістів фармації в рамках концепції «Навчання протягом життя (LIFE LONG LEARNING) : наука, освіта, практика»» (м. Харків, 21 листопада 2025 року).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Дана кваліфікаційна робота складається зі вступу, теоретичної, аналітичної та проектної частин, висновків, переліку використаних літературних джерел та додатків, у відповідності до «Положення про порядок підготовки та захисту кваліфікаційних робіт у НФаУ». Робота має 71 сторінку, 19 таблиць, 9 рисунків, 53 джерела літератури та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я

1.1 Положення стратегії сталого розвитку

У сучасних складних і швидкоплинних умовах перед Україною, як ніколи раніше, постала потреба у визначенні фундаментальних засад власного світогляду, що виступають передумовою існування, стабільності та поступального розвитку держави. Особливої ваги набуває процес державотворення, що є ключовим чинником, який зміцнює національну цілісності, утвердження єдності суспільства і формування стратегічних орієнтирів руху в історичному просторі.

Відомо, що вибір моделі розвитку будь-якої держави ґрунтується на певній ідеології, яка спирається на бачення народом власних перспектив, можливостей розвитку, а також напрямів реалізації ціннісних орієнтацій і національних пріоритетів. Вона передбачає раціональне використання внутрішнього потенціалу, людських, природних і економічних ресурсів. На сучасному етапі розвитку України формування загальнонаціональної ідеології дедалі більшою мірою ґрунтується на принципах сталого розвитку, які визначають світоглядні орієнтири суспільства у взаємодії з довкіллям та систему цінностей у сфері використання природних, екологічних і соціальних ресурсів [5].

Варто підкреслити, що, говорячи про сталий розвиток, маємо на увазі не просто зовнішню інституційну модель чи нав'язану концепцію, а передусім внутрішню матрицю соціально-екологічних відносин, побудовану на усвідомленні необхідності гармонійного співіснування в межах цілісної системи «середовище — людина — суспільство». Саме гармонія цих трьох складових визначає можливість збалансованого розвитку держави та планети загалом.

Центральним елементом у системі сталого розвитку є людина, а її фізичне, психічне й соціальне здоров'я розглядається як головна умова ефективного функціонування суспільства. Відповідно, забезпечення здорового способу життя, профілактика захворювань, підтримання добробуту та соціальної стабільності для всіх верств населення — це базові завдання, закріплені у Цілях сталого розвитку ООН (ЦСР). Ці цілі спрямовані на зниження рівня смертності, подолання епідемій, розширення доступу до медичних послуг, вакцинації, реабілітації та ліків, що є ключовими умовами для забезпечення життєздатності суспільства [43].

Термін «сталий розвиток» (SUSTAINABLE DEVELOPMENT) являє собою розвиток, який забезпечує задоволення потреб теперішнього покоління без загрози для можливостей майбутніх поколінь задовольняти власні потреби. Українське слово «сталий» лише частково передає зміст терміну SUSTAINABLE, який також можна перекласти як «життєздатний», «екологічно збалансований» або «невиснажливий».

Таким чином, сталий розвиток — це не тільки стратегія збереження природних ресурсів, а цілісний підхід до організації суспільного життя, що передбачає баланс трьох взаємопов'язаних складових: економічної, соціальної та екологічної. Сутність його полягає у тому, щоб суспільство могло існувати, розвиватися та забезпечувати свої потреби в довгостроковій перспективі, не руйнуючи навколишнього середовища та соціальної стабільності.

Тому концепція сталого розвитку має ширший зміст, ніж просто екологічна стратегія — вона інтегрує соціальні, економічні, політичні, освітні й культурні аспекти розвитку. Центральне місце в ній займає людина — сучасна і майбутня, її потреби, здоров'я, добробут і можливість повноцінного життя [9].

Перші кроки до формування сучасного розуміння сталого розвитку були зроблені в другій половині XX століття. У Римському клубі в 1972 р. було опубліковано знамениту доповідь «Межі зростання», у якій уперше

доведено, що неконтрольоване економічне зростання є несумісним із можливостями біосфери. Дослідники попереджали, що вичерпання природних ресурсів і забруднення довкілля можуть призвести до глобальної катастрофи [2].

Уперше на офіційному рівні термін «сталий розвиток» було введено в науково-практичний обіг у документі Міжнародного союзу охорони природи «Всесвітня стратегія охорони природи» (1980 р.). Проте справжнього поширення він набув лише після виходу доповіді «Наше спільне майбутнє» (1987 р.), яку підготувала ГРУ ГАРЛЕМ БРУНДТЛАНД — норвезька державна та громадська діячка, яка очолювала Міжнародну комісію ООН з навколишнього середовища і розвитку. Саме ця доповідь надала поняттю сталого розвитку світового значення і стала ідейною основою для подальших міжнародних ініціатив.

У 1992 р. відбулася Конференція ООН у Ріо-де-Жанейро де було прийнято програму дій «Порядок денний на XXI століття». Вона визначила конкретні кроки для впровадження принципів сталого розвитку в усіх країнах світу. Потім у 2015 р. на Саміті ООН зі сталого розвитку було погоджено документ «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року», який закріпив 17 глобальних цілей і 169 завдань, спрямованих на забезпечення добробуту, справедливості та збереження планети.

Україна, як держава — член ООН, була приєднана до глобального процесу забезпечення сталого розвитку. У період 2015–2017 рр. тривала робота над адаптацією світових цілей до національного контексту. У 2017 р. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України представило доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна», у якій визначено 86 національних завдань, що враховують специфіку української економіки, соціальної структури та екологічного стану.

У 2019 р. Президент України офіційно закріпив сталий розвиток як один із головних орієнтирів державної політики та планування бюджету. А у

2020 р., відповідно до вимог ООН, було підготовлено Добровільний національний огляд, що засвідчив досягнення певного прогресу за більшістю напрямів реалізації Цілей сталого розвитку.

Сьогодні концепція сталого розвитку є особливо важливою, адже сучасний світ стикається з небезпечними наслідками індустріалізації, демографічного зростання та надмірної експлуатації природних ресурсів. Економічні й технологічні досягнення останніх десятиліть супроводжувалися погіршенням стану довкілля, виснаженням енергетичних і продовольчих ресурсів, зростанням соціальної нерівності.

У цій ситуації сталий розвиток пропонує нову парадигму мислення і дії, засновану на збалансуванні економічних, соціальних і екологічних інтересів. Його реалізація вимагає спільних зусиль держав, бізнесу, наукової спільноти та громадянського суспільства.

Кожна людина, навіть на індивідуальному рівні, може зробити внесок у досягнення Цілей сталого розвитку — через ощадливе споживання ресурсів, підтримку екологічних ініціатив, розвиток «зелених» технологій або цифровізацію процесів управління. Уже сьогодні багато великих міжнародних компаній і державних установ формують свої стратегії відповідно до принципів сталого розвитку, орієнтуючись на довгострокову ефективність і соціальну відповідальність [3].

Концепція сталого розвитку відноситься до сучасної моделі людського поступу, в основі якої лежить раціональне використання економічних, природних і соціальних ресурсів, які використовуються для задоволення потреб суспільства за умов збереження стабільності навколишнього середовища. Ідея полягає в тому, щоб нинішні покоління могли задовольняти свої потреби, не позбавляючи цієї можливості майбутніх поколінь. Такий підхід вимагає усвідомленого й відповідального ставлення до ресурсів, якими володіє людство, а також вміння ефективно ними розпоряджатися, відтворювати та фінансувати ті складові, що формують основу економічної системи.

У документах Ріо-де-Жанейро 1992 р. під сталим розвитком визначено таку модель співіснування людства і природи, яка забезпечує потреби сучасного покоління, не ставлячи під загрозу можливості майбутніх поколінь. Вона також гарантує право кожної людини жити у сприятливому для здоров'я та добробуту середовищі.

Для досягнення цього рівня розвитку світова спільнота визначила низку основоположних принципів:

- мир, розвиток і охорона навколишнього середовища є взаємопов'язаними та нерозривними категоріями;
- право на розвиток повинно реалізовуватися з урахуванням потреб майбутніх поколінь і вимог екологічної безпеки;
- спільна боротьба з бідністю розглядається як ключова умова сталого розвитку;
- міжнародна співпраця має спрямовуватися на забезпечення рівних можливостей для всіх держав, особливо для тих, що розвиваються;
- принцип спільної, але диференційованої відповідальності означає, що всі країни відповідають за стан планети, але в різній мірі — залежно від їх внеску в глобальне забруднення;
- участь громадськості в екологічній політиці є необхідною передумовою ефективного управління природними ресурсами;
- природоохоронне законодавство повинно бути обов'язковою частиною національної правової системи;
- економічні важелі (зокрема, принцип «забруднювач платить») повинні застосовуватися для стимулювання екологічно безпечної діяльності;
- роль молоді визначена як рушійна сила глобального партнерства у досягненні сталого розвитку [2].

Сучасна стратегія сталого розвитку України ґрунтується на глобальній концепції сталого розвитку, сформульованій ООН, та адаптована до українських умов з урахуванням воєнних викликів, євроінтеграційних процесів, реформ державного управління та потреб відновлення країни.

Необхідність запровадження в Україні Стратегії сталого розвитку (далі — Стратегії) зумовлена сукупністю як внутрішніх, так і зовнішніх факторів:

- після ухвалення на Саміті ООН зі сталого розвитку 17 глобальних Цілей розвитку до 2030 р. виникла потреба оновити та переорієнтувати Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» відповідно до нових міжнародних орієнтирів;

- протягом багатьох років в Україні переважали ресурсо- та енергоємні галузі, технології застарілого типу, експорт із сировинним ухилом та надмірна концентрація виробничої потужності у промислових регіонах, що призвело до формування неефективної та екологічно ризикованої моделі управління національним розвитком;

- поточний рівень економічного зростання і добробуту населення істотно відстає від природного, науково-технічного та аграрно-промислового потенціалу держави, не відповідає освітньому і професійному рівню населення, а також багатим соціально-культурним традиціям українського суспільства;

- Україна має міжнародні зобов'язання щодо реалізації принципів сталого розвитку, закріплені у стратегічних документах ООН;

- одним із ключових підґрунть для інноваційних трансформацій у напрямі сталого розвитку є Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, яка передбачає імплементацію численних норм і стандартів у сфері екології, енергетики, управління ресурсами та соціальної політики;

- у чинних загальнодержавних, галузевих та регіональних стратегічних документах лише частково відображено цілі і завдання сталого розвитку, що створює прогалини у плануванні та координації політик;

- українська наукова спільнота вже підготувала ґрунтовні дослідження та аргументи на користь переходу країни до моделі сталого розвитку, а у суспільстві сформувалася широка підтримка необхідності таких перетворень [38, 44].

Базою для підготовки нової Стратегії виступають 17 глобальних Цілей сталого розвитку до 2030 р., положення Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», а також Оновлена стратегія сталого розвитку ЄС. Окрім того, у процесі розроблення були використані результати SWOT-аналізу і ґрунтового аналізу прогалин державної політики, законодавства, програм і планів у восьми ключових сферах: соціальній політиці, економіці, природокористуванні та охороні довкілля, сільському господарстві, енергетиці, транспорті, регіональному й місцевому розвитку, освіті та науці.

Проєкт Стратегії сталого розвитку України до 2030 р. пройшов широке громадське та експертне обговорення в період з червня до грудня 2016 р. Для консультацій були залучені представники органів державної влади, місцевого самоврядування з усіх областей країни, депутати різних рівнів, науковці, викладачі, громадські організації, бізнес-спільнота, професійні об'єднання, ЗМІ та міжнародні експерти.

Стратегія спрямована на досягнення комплексної мети сталого розвитку України, а її практичним інструментом став Національний план дій (дорожня карта) переходу до сталого розвитку.

Документ формує цілісну систему стратегічних і операційних цілей, що визначають інтегрований економічний, соціальний і екологічний розвиток країни до 2030 р. Крім того, Стратегія визначає інституційні механізми її реалізації, напрями міжгалузевої взаємодії, ключові чинники впливу та інструменти, необхідні для її ефективного впровадження [41].

1.2 Основні етапи управління проєктною діяльністю підприємства та їх характеристика

Досягнення цілей сталого розвитку передбачає впровадження різних типів проєктів, ефективність виконання яких значною мірою залежить від використання чіткої методики та інструментів проєктного менеджменту.

УПД підприємства є складним, багатоплановим процесом, який потребує чіткої організації, раціонального розподілу ресурсів і системного підходу до виконання завдань у межах конкретних проєктів. Як слушно зазначає Н. В. БЛАГА, щоб досягти конкурентних переваг, менеджер повинен не лише постійно відстежувати нові тенденції в управлінні проєктами, а й активно впроваджувати їх у власній практиці [4]. В умовах постійної трансформації ринкового середовища, стрімкого розвитку технологій і зростання вимог до оперативної реакції на зовнішні чинники підприємства змушені діяти гнучко та адаптивно. У зв'язку з цим проєктний підхід набуває особливої значущості як ефективний засіб реалізації стратегічних завдань, підвищення конкурентних переваг і забезпечення сталого розвитку організації.

Реалізація проєктів передбачає поетапне виконання комплексу взаємозалежних процесів, кожен з яких відіграє важливу роль у досягненні запланованих результатів. Загальна результативність проєктної діяльності визначається рівнем ефективності управління кожним етапом — від планування строків і розподілу ресурсів до контролю витрат і дотримання вимог щодо якості. Незважаючи на індивідуальні особливості кожного проєкту, існує універсальна послідовність етапів управління, що допомагає підприємствам систематизувати процеси, мінімізувати ризики й оптимізувати використання ресурсів [14, 46]. Етапи управління проєктами в організаціях наведено на рис. 1.1.

Підготовка проєкту — це початкова та одна з найвідповідальніших фаз, під час якої визначаються основні напрями діяльності, сформулюються цілі, завдання, обмеження й критерії успіху. На цьому етапі створюється проєктна хартія (PROJECT CHARTER), у якій зазначаються мета, очікувані результати, часові рамки, бюджет та ключові учасники. Важливим завданням є визначення зацікавлених сторін (STAKEHOLDERS) — осіб або організацій, що впливають на хід реалізації або зацікавлені в результатах проєкту. На

цьому ж етапі проводиться попередній аналіз ризиків і оцінюються ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей.

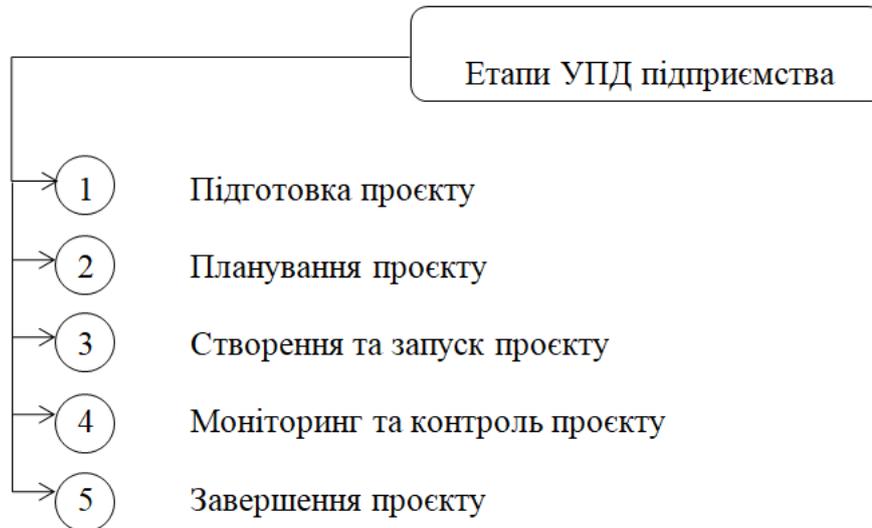


Рис. 1.1 Етапи УПД підприємства

Джерело: сформовано автором за даними [14, 46]

Етап планування є фундаментальним для подальшого успіху проєкту. Саме на цій стадії здійснюється деталізація завдань, визначаються терміни, ресурси, формуються бюджети, графіки виконання робіт і система контролю. Як зазначають Н. О. ПЕТРЕНКО, Л. О. КУСТРИЧ І М. О. ГОМЕНЮК, планування — це процес, що дає змогу оптимально розподілити обсяг робіт, ресурси та витрати у визначені терміни між виконавцями. Під час планування розробляються також плани управління ризиками, комунікаціями, якістю, постачанням та персоналом. Ретельна підготовка на цьому етапі суттєво знижує ймовірність відхилень і непередбачених труднощів під час виконання [24].

Створення та запуск — це практичний етап, під час якого команда виконує заплановані дії для досягнення поставлених цілей. Під час цього періоду важливе значення має ефективне використання ресурсів, координація команди, своєчасна комунікація та контроль за прогресом. Для цього застосовуються сучасні інструменти:

- графік Ганта — для візуалізації завдань і строків;

- метод критичного шляху (CPM) — який використовують для визначення ключових завдань, що впливають на загальну тривалість проекту;
- метод PERT — для врахування невизначеності у часі виконання робіт;
- системи контролю бюджету — для запобігання перевитратам.

Моніторинг і контроль — це постійне відстеження виконання проекту, аналіз відповідності фактичних результатів запланованим, виявлення відхилень та їх коригування. Цей етап забезпечує дисципліну реалізації проекту, дозволяє уникати помилок і зберігати ефективність у межах визначених ресурсів, строків і стандартів якості. Контроль здійснюється у трьох формах: попередній, поточний та заключний, що дозволяє своєчасно реагувати на будь-які ризики чи проблеми. Щоб ефективно здійснити моніторинг та контроль проекту використовуються різноманітні інструменти та методи (рис. 1.2).

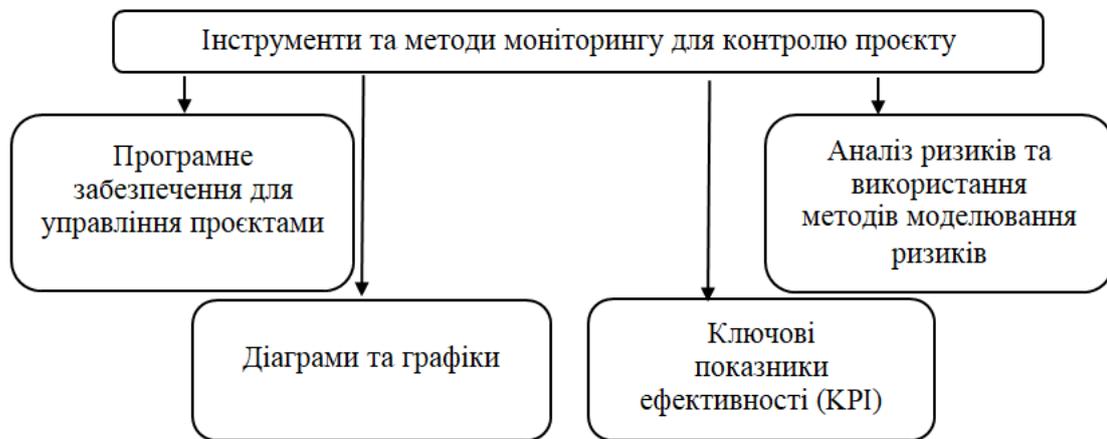


Рис. 1.2 Інструменти та методи моніторингу для контролю проекту

Джерело: сформовано автором за даними [7]

Завершення проекту — фінальний етап, що включає оцінку досягнутих результатів, підготовку підсумкових звітів, аналіз ефективності проекту та документування отриманого досвіду. Цей процес передбачає формальне закриття всіх операцій і передачу кінцевих результатів замовнику. Важливо

також зберегти конструктивні взаємовідносини між усіма учасниками проєкту, оскільки це формує основу для подальшої співпраці [7].

Оцінка проєктів у ЗОЗ ґрунтується на застосуванні інформаційних моделей, які супроводжують проєкти від стадії розробки до реалізації. Ці оцінки використовуються для аналізу та управління проєктами. Характер завдань, що вирішуються, визначає вибір критеріїв оцінки та методів визначення їх значущості.

Дослідження, що стосуються розробки та наукового обґрунтування критеріїв оцінки проєктів у ЗОЗ, є надзвичайно актуальними. Зазвичай використовують два основні підходи: перший базується на думках фахівців, а другий — на об'єктивних даних. Для отримання об'єктивних даних застосовуються оптимізаційні та ймовірно-статистичні методи. Іноді ці підходи комбінують. Використання експертних методів вимагає високої організації роботи з експертами. Можна проводити як індивідуальне, так і колективне експертне оцінювання. При цьому формується робоча група експертів або експертна комісія, яка створюється за дорученням особи, що приймає рішення, оскільки результати експертних досліджень слугують основою для ухвалення правильних рішень [13].

Статистичні методи використовуються для перевірки узгодженості їхніх думок. Ухвалення зважених рішень здійснюється на основі узагальнення експертних оцінок. Колективне експертне оцінювання передбачає, що фахівці працюють разом у одному місці, обговорюючи проблему та обмінюючись знаннями. Думки, які не отримують підтримки більшості експертів, відхиляються. Індивідуальне оцінювання базується на незалежних думках окремих експертів, тоді як колективне оцінювання формує спільну думку групи експертів, що, безумовно, забезпечує більшу точність. Цей метод застосовується для кількісних оцінок якісних характеристик та властивостей.

З аналізу відповідей експертів, можна зазначити наступне: потреба в удосконаленні управлінських процесів.

Під час організації експертного опитування дотримуються визначеної послідовності дій, яка охоплює кілька етапів. (табл. 1.1). Кожен із цих етапів сприяє глибокому і систематичному вивченню управління проектами в закладі охорони здоров'я, допомагаючи підвищити їхню результативність і орієнтованість [23].

Таблиця 1.1

Типові етапи експертного опитування

№ з/п	Етап	Опис
1	Визначення цілей та задач	Визначення, для чого саме проводиться опитування: оцінювання проєктів, виявлення проблемних зон, визначення напрямів подальшого розвитку
2	Вибір експертів	Підбір фахівців, які мають достатній досвід, компетенції та розуміння специфіки проєктного менеджменту, медичної сфери або іншого профілю дослідження
3	Розробка анкети	Розроблення переліку запитань для отримання професійних оцінок, що охоплюють ключові елементи управління проектами
4	Пілотне тестування	Попереднє тестування анкети на невеликій групі експертів для перевірки її зрозумілості та виявлення можливих недоліків
5	Проведення опитування	Організація збору відповідей у зручній формі (письмовій, онлайн чи усній) з дотриманням принципу конфіденційності
6	Аналіз зібраних даних	Систематизація і статистичний / якісний аналіз відповідей експертів для виявлення закономірностей та узагальнень
7	Тлумачення результатів	Формування висновків щодо якості управління проектами та наявних можливостей для їх покращення
8	Підготовка рекомендацій	Розроблення конкретних пропозицій, спрямованих на підвищення результативності й ефективності реалізації проєктів
9	Моніторинг впроваджених рекомендацій	Відстеження виконання запропонованих заходів і оцінювання того, наскільки вони позитивно вплинули на роботу

Джерело: сформовано автором за даними [23]

Підсумовуючи, слід зазначити, що УПД є комплексним системним процесом, що охоплює всі стадії життєвого циклу проєкту — від зародження ідеї до його завершення. Послідовне виконання дій, налагоджена комунікація, а також постійний моніторинг і аналіз результатів сприяють

успішній реалізації завдань, зниженню ризиків і створенню передумов для сталого розвитку підприємства.

1.3 Специфіка управління проєктною діяльністю в державній установі охорони здоров'я

Державна служба з лікарських засобів та контролю за наркотиками (далі — ДЕРЖЛІКСЛУЖБА) є центральним органом виконавчої влади, що забезпечує реалізацію державної політики у сфері контролю якості, безпеки та обігу лікарських засобів, медичних виробів, а також прекурсорів і наркотичних речовин. Ефективне управління її діяльністю неможливе без застосування проєктного підходу, який забезпечує системне впровадження інновацій, підвищення ефективності державного нагляду, цифровізацію процесів та удосконалення внутрішніх управлінських процедур.

Проєктна діяльність у ДЕРЖЛІКСЛУЖБІ орієнтована на виконання державних і відомчих програм, спрямованих на вдосконалення системи контролю якості лікарських засобів, посилення фармаконагляду, забезпечення належного обігу наркотичних засобів і прекурсорів, а також на інтеграцію України до європейського фармацевтичного простору.

Управління проєктами у цій сфері має низку особливостей, що зумовлені державним статусом установи, високим рівнем відповідальності, нормативним регулюванням та складністю процесів. Відповідно, кожен проєкт у межах ДЕРЖЛІКСЛУЖБИ реалізується у рамках чітко визначених правових, фінансових і процедурних обмежень [6].

Основними напрямками проєктної діяльності є:

- удосконалення системи державного контролю якості лікарських засобів;
- впровадження сучасних інформаційних технологій у сфері обліку, ліцензування та моніторингу обігу лікарських засобів;

- посилення контролю за обігом наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів;
- забезпечення гармонізації національного законодавства з нормами ЄС;
- розробка та реалізація програм сталого розвитку державної служби (наприклад, проекти «Зелений офіс», цифровізація документообігу, оптимізація використання ресурсів).

Проекти, що реалізуються в ДЕРЖЛІКСЛУЖБІ, як правило, мають міжвідомчий характер і передбачають тісну співпрацю з МОЗ, Національною поліцією, митними та податковими органами, а також міжнародними партнерами, такими як ВООЗ, ЄС тощо.

Особливість управління проектами в ДЕРЖЛІКСЛУЖБІ полягає у необхідності забезпечення високого рівня узгодженості дій між різними структурними підрозділами та зовнішніми органами влади. Проектна команда формується з урахуванням фахової спеціалізації працівників — юристів, фармацевтів, аналітиків, економістів, ІТ-фахівців. Кожен член команди має чітко визначені функції, що дозволяє забезпечити координацію на всіх етапах життєвого циклу проекту — від ініціації до завершення.

Важливим елементом управління проектами є планування та контроль, що передбачає розроблення календарного плану, бюджету, визначення відповідальних осіб, термінів виконання завдань та ключових показників ефективності (КРІ). Зважаючи на специфіку діяльності служби, до проектної роботи залучаються також експерти у сфері стандартизації, лабораторного аналізу, сертифікації та безпеки лікарських засобів.

Ключовим фактором успіху є налагодження системи управління ризиками, адже діяльність ДЕРЖЛІКСЛУЖБИ часто пов'язана з ризиками порушення законодавства, неякісного виконання процедур або затримок у прийнятті рішень. Для мінімізації ризиків розробляються відповідні регламенти, внутрішні стандарти та алгоритми дій у випадку позаштатних ситуацій [20].

У контексті сучасних реформ державного управління дедалі більшої актуальності набувають проєкти цифровізації, зокрема впровадження електронних реєстрів ліцензіатів, онлайн-сервісів для суб'єктів господарювання, електронного документообігу, автоматизації контролю за обігом лікарських засобів та прекурсорів. Ці ініціативи підвищують прозорість і швидкість прийняття рішень, зменшують корупційні ризики та оптимізують роботу служби.

Основні види УПД в Службі наведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Види УПД

Вид УПД	Характеристика
Стратегічне управління	Спрямоване на визначення довгострокових цілей і пріоритетів діяльності служби, узгодження проєктів із державними програмами та стратегіями охорони здоров'я
Операційне управління	Забезпечує щоденну організацію та координацію виконання проєктів, управління ресурсами, термінами і виконавцями
Адміністративне управління	Пов'язане з регламентацією проєктної діяльності, затвердженням нормативних документів, звітності, проведенням експертиз і погоджень
Інноваційне управління	Спрямоване на впровадження нових технологій, цифрових сервісів та удосконалення процесів контролю і ліцензування
Фінансове управління	Передбачає планування, розподіл і контроль використання бюджетних та позабюджетних коштів у межах проєктів
Ризик-орієнтоване управління	Оцінює та мінімізує потенційні ризики, пов'язані з виконанням проєктів, у тому числі правові, фінансові, організаційні та репутаційні
Комунікаційне управління	Забезпечує ефективну взаємодію між структурними підрозділами, іншими державними органами, міжнародними партнерами та громадськістю

Джерело: сформовано автором за даними [20]

На специфіку УПД в ДЕРЖЛІКСЛУЖБІ впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори.

До внутрішніх факторів належать:

- структура управління та система підпорядкування;
- кадровий потенціал, рівень професійної компетентності персоналу;
- фінансова спроможність служби;
- наявність сучасної інформаційної інфраструктури.

Зовнішні фактори включають зміни у законодавстві, державну політику у сфері охорони здоров'я, міжнародні зобов'язання України, економічні умови, а також суспільні очікування щодо якості державних послуг. Саме тому проєктна діяльність ДЕРЖЛІКСЛУЖБИ має бути гнучкою та здатною адаптуватися до зовнішніх викликів, зокрема до вимог євроінтеграції, розвитку фармацевтичного ринку та зміни підходів до контролю обігу наркотичних засобів [18].

Попри позитивні тенденції у розвитку проєктної діяльності, державна служба стикається з рядом проблем, серед яких: нестача фінансових і кадрових ресурсів; обмеженість у застосуванні сучасних управлінських технологій; надмірна регламентованість процесів; недостатній рівень автоматизації управлінських функцій; низький рівень комунікацій між регіональними підрозділами.

Для підвищення ефективності проєктного управління доцільно:

- посилити підготовку та сертифікацію фахівців з управління проєктами за міжнародними стандартами (PMBOK, PRINCE2);
- удосконалити нормативно-правову базу, що регулює проєктну діяльність у державних органах;
- розвивати цифрові інструменти планування, моніторингу та звітності;
- забезпечити ефективну взаємодію між центральним апаратом і територіальними відділеннями служби [21].

Успішне впровадження цих заходів сприятиме підвищенню результативності управління проєктами, забезпеченню прозорості діяльності служби, підвищенню якості державних послуг у сфері фармацевтичного контролю та формуванню позитивного іміджу державного органу.

Висновки до розділу 1

У першому розділі розглянуто теоретичні засади сталого розвитку та особливості застосування УПД у системі охорони здоров'я. Показано, що стратегія сталого розвитку виступає ключовим орієнтиром державної політики України та передбачає збалансоване поєднання економічних, соціальних і екологічних цілей. Ефективність переходу до сталого розвитку значною мірою залежить від використання інструментів УПД, що забезпечують раціональне планування, моніторинг і реалізацію проєктів.

Визначено, що успішність проєктів у сфері охорони здоров'я залежить від якісної підготовки, управління ризиками, чіткої координації команди та системного контролю. Експертні методи відіграють важливу роль у визначенні пріоритетів та оцінюванні результативності проєктів.

Специфіка УПД у ДЕРЖЛІКСЛУЖБІ зумовлена нормативними обмеженнями, високим рівнем відповідальності та необхідністю міжвідомчої взаємодії. Основні проєкти служби спрямовані на цифровізацію процесів, модернізацію контролю та впровадження екологічних практик. Водночас зберігаються виклики, пов'язані з обмеженістю ресурсів, недостатньою автоматизацією та складністю регламентних процедур.

Таким чином, УПД є ключовим інструментом підвищення ефективності діяльності державних установ охорони здоров'я, що створює основу для подальшого аналізу проєктної діяльності ДЕРЖЛІКСЛУЖБИ у Тернопільській області та оцінки її результативності у наступних розділах.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1 Загальна характеристика закладу

Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками [29] є важливим органом у структурі виконавчої влади, відповідальною за державну політику у сферах контролю якості, безпеки та обігу лікарських засобів, медичних виробів, наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів. Виконуючи функції національного регулятора фармацевтичного сектору, ДЕРЖЛІКСЛУЖБА забезпечує безперервне функціонування всієї системи контролю лікарських засобів, а також сприяє підвищенню рівня захисту громадського здоров'я. Її діяльність координується МОЗ, що гарантує узгодженість державної політики в медичній, фармацевтичній та соціальній сферах.

Положення про ДЕРЖЛІКСЛУЖБУ, затверджене постановою Кабінету Міністрів України № 647 від 12 серпня 2015 р., визначає комплекс завдань, що охоплюють практично всі аспекти державного регулювання у сферах, пов'язаних із забезпеченням якості та безпеки лікарських засобів [17]. Зокрема, основні напрями діяльності включають:

1. Здійснення державної політики в контрольованих галузях. ДЕРЖЛІКСЛУЖБА виконує функції практичного втілення державної політики у сферах контролю за якістю лікарських засобів, медичних виробів, а також у боротьбі з незаконним обігом наркотичних речовин. Орган постійно здійснює моніторинг виконання нормативно-правових актів, контрольні заходи та готує пропозиції для удосконалення законодавчого регулювання. Одним із ключових завдань є забезпечення відповідності фармацевтичного сектору європейським вимогам у межах процесу євроінтеграції [11].

2. Ліцензування діяльності суб'єктів господарювання. Служба забезпечує видачу, контроль і анулювання ліцензій на виробництво, зберігання, оптову та роздрібну реалізацію лікарських засобів, діяльність, пов'язану з імпортом лікарських препаратів, а також із обігом наркотичних засобів і прекурсорів. Окремим напрямом є ліцензування діяльності з донорською кров'ю та компонентами крові, що передбачає ретельний контроль матеріально-технічної бази закладів, персоналу та дотримання стандартів безпеки [27].

3. Технічне регулювання. Орган відповідає за впровадження та контроль дотримання технічних регламентів у сфері медичних виробів, лікарських засобів і системи крові. Ця діяльність включає моніторинг виконання належних практик (GMP, GDP, GSP, GPP), що спрямовані на забезпечення високих стандартів якості продукції, яка потрапляє на ринок України.

4. Нагляд у сфері обігу наркотичних речовин. Служба здійснює державне регулювання обігу наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів, забезпечуючи контроль на всіх етапах — від виробництва до знищення. До її завдань належить також взаємодія з міжнародними організаціями для виконання Україною міжнародних зобов'язань у сфері протидії незаконному обігу наркотиків [28].

5. Регулювання та розвиток системи крові. Служба здійснює контроль за діяльністю установ, що працюють у сфері донорства крові, забезпечує якість компонентів крові та перевіряє відповідність їхньої роботи міжнародним стандартам. Вона також бере участь у розробці та реалізації стратегічних напрямів розвитку системи крові.

Візія ДЕРЖЛІКСЛУЖБИ полягає в перетворенні її на сучасний, прозорий та технологічно передовий державний орган, що функціонує відповідно до міжнародних стандартів та практик Європейського Союзу. Основною метою є забезпечення ефективного державного нагляду, який гарантує високу якість та безпеку лікарських засобів, а також мінімізує

ризика для здоров'я населення, пов'язані з незаконним обігом наркотичних речовин. Діяльність органу базується на таких принципах:

- відкритість і прозорість у прийнятті рішень та взаємодії з громадськістю;

- суворе дотримання норм законодавства;
- відповідальність перед суспільством за якість лікарських засобів;
- використання інноваційних підходів у сфері нагляду та регулювання;
- орієнтація на європейські норми та стандарти;
- упровадження антикорупційних інструментів.

ДЕРЖЛІКСЛУЖБА прагне виконувати роль провідного органу у сфері фармацевтичного нагляду та впливати на розвиток національної системи охорони здоров'я через забезпечення доступу населення до якісних і безпечних препаратів.

У своїй діяльності Служба орієнтується на Конституцію України, закони, постанови Верховної Ради, рішення Кабінету Міністрів, укази Президента та інші нормативно-правові акти, що формують правову основу для реалізації покладених на неї завдань. Для виконання функцій ДЕРЖЛІКСЛУЖБА активно взаємодіє з широким колом партнерів:

- органами виконавчої влади різних рівнів;
- органами місцевого самоврядування;
- консультативно-дорадчими структурами при уряді та Президенті;
- громадськими організаціями та професійними об'єднаннями;
- міжнародними партнерами та органами іноземних держав;
- підприємствами й установами різних форм власності .

Керівництво ДЕРЖЛІКСЛУЖБОЮ здійснює Голова, який призначається Кабінетом Міністрів на основі подання Прем'єр-міністра України. Він одночасно виконує функцію Головного державного інспектора з контролю якості лікарських засобів. У структурі органу працюють три заступники Голови, а чисельність штату визначає Кабінет Міністрів.

Орган має статус юридичної особи публічного права, використовує печатку з державним гербом, має рахунки у Державному казначействі й офіційні бланки.

Указом Президента № 509/2021 від 6 жовтня 2021 року були затверджені офіційні символи — емблема та прапор служби, що символізують її належність до системи державного управління та фармацевтичної галузі [36].

Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками в Тернопільській області була створена відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 355 від 1 червня 2016 р. шляхом реорганізації територіальних органів. Підрозділ підпорядковується центральному апарату ДЕРЖЛІКСЛУЖБИ, а його діяльність координується Головою обласної військової адміністрації [37].

Основні напрями діяльності включають:

1. Виконання державної політики. Реалізація державних і регіональних програм у сферах контролю якості лікарських засобів, медичних виробів та протидії незаконному обігу наркотичних речовин [31].

2. Ринковий нагляд. Забезпечення контролю медичних виробів усіх категорій, прийняття рішень щодо обмежувальних заходів, співпраця з іншими органами нагляду та фіскальними службами [25].

3. Контроль лікарських засобів. Моніторинг якості лікарських препаратів, перевірка дотримання ліцензійних вимог, лабораторний контроль імпортованих лікарських засобів, відбір зразків [30].

4. Розгляд адміністративних справ. Складання протоколів та прийняття рішень у межах повноважень.

5. Співпраця з правоохоронними органами. Передача матеріалів із ознаками злочинів до відповідних інституцій.

6. Передліцензійна експертиза. Оцінка матеріально-технічної бази, персоналу та умов для здійснення діяльності.

7. Освіта і професійна підготовка кадрів. Проведення навчань, курсів підвищення кваліфікації.

8. Контроль утилізації лікарських засобів. Нагляд за дотриманням правил знищення препаратів, непридатних до використання [32].

9. Контроль за обігом наркотичних засобів. Нагляд за зберіганням, транспортуванням, використанням і знищенням наркотичних речовин; моніторинг діяльності правоохоронних структур у цьому напрямі.

Інші функції включають аналіз порушень, методичну допомогу, моніторинг ризиків, надання адміністративних послуг, управління державним майном, підготовку звітності.

Організацію діяльності забезпечує начальник служби — Головний державний інспектор з контролю якості лікарських засобів у Тернопільській області. Схема організаційної структури Служби наведена на рис. 2.1.

Заклад здійснює свою діяльність на основі державного фінансування. Фінансове забезпечення роботи Служби повністю покривається коштами, передбаченими Державним бюджетом України. Це гарантує стабільність функціонування установи, можливість планування видатків, проведення необхідних лабораторних досліджень, перевірок, здійснення контролю, а також підтримання матеріально-технічної бази на належному рівні.

Майнові ресурси Служби є державною власністю та перебувають у її користуванні на правах оперативного управління. До такого майна належать приміщення, обладнання, транспортні засоби, офісна техніка, засоби зв'язку та інші матеріальні цінності, необхідні для виконання завдань у сфері контролю якості лікарських засобів, медичних виробів та обігу наркотичних речовин. У разі ліквідації територіального підрозділу все майно передається до управління центрального органу — Державної служби України з лікарських засобів та контролю за наркотиками. Такий підхід забезпечує збереження державних активів та їх раціональне використання. Організаційна структура територіального підрозділу формується з

урахуванням особливостей регіону, обсягів роботи та завдань, визначених законодавством.

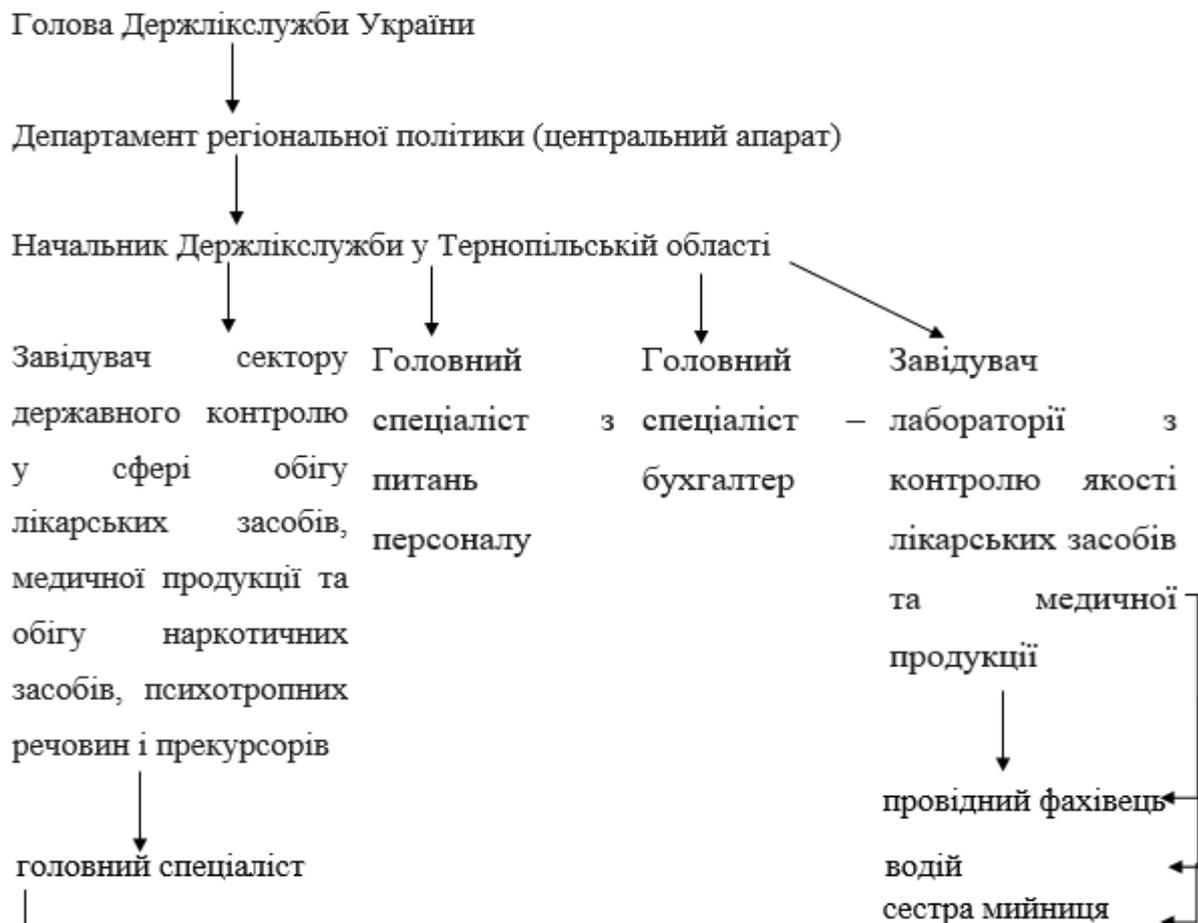


Рис. 2.1 Організаційна структура ДЕРЖЛІКСЛУЖБИ

Джерело: сформовано автором

Структуру Служби затверджує Голова, погодивши її з Міністром охорони здоров'я України. Це забезпечує узгодженість внутрішньої побудови підрозділу з національною системою державного контролю у сфері обігу лікарських засобів і медичних виробів.

Гранична чисельність працівників територіальних підрозділів, включно із Службою у Тернопільській області, встановлюється Головою ДЕРЖЛІКСЛУЖБИ. Це дає можливість централізовано планувати кадрову політику, оптимізувати навантаження на персонал і забезпечувати відповідність кількості штатних одиниць фактичним обсягам роботи.

Кадрове забезпечення Служби має важливе значення для її ефективного функціонування. Співробітники зобов'язані відповідати вимогам законодавства щодо професійної компетентності, проходити навчання, підвищення кваліфікації та атестацію. Високий рівень професійної підготовки є ключовою умовою успішного виконання завдань державного контролю, адже Служба працює у сферах, що безпосередньо впливають на здоров'я і безпеку громадян [8].

Таким чином, фінансове, майнове та кадрове забезпечення Служби формує основу її ефективної діяльності, дозволяє реалізовувати державну політику в регіоні та гарантує належне виконання контрольних, наглядових та регуляторних функцій.

2.2 Особливості управління закладом та його розвитком

Основною метою менеджменту в Державній службі з лікарських засобів та контролю за наркотиками в Тернопільській області є забезпечення ефективної роботи системи державного контролю за якістю, безпекою та ефективністю лікарських засобів і медичних виробів, а також здійснення нагляду за законним обігом наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів на території області.

Кінцева управлінська мета — захист здоров'я населення шляхом гарантування якості та безпеки лікарських засобів, запобігання обігу фальсифікованої продукції та забезпечення прозорості фармацевтичного ринку.

Менеджмент у ДЕРЖЛІКСЛУЖБІ базується на поєднанні кількох сучасних підходів до управління:

- процесний підхід — управління розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, спрямованих на досягнення цілей служби (управління процесами ліцензування, контролю якості, перевірок, документообігу);

- системний підхід — організація сприймається як єдина система, де всі підрозділи взаємопов'язані (взаємодія між відділами контролю якості, ліцензування, правового забезпечення);

- функціональний підхід — розподіл завдань і відповідальності за функціями управління (кожен відділ має чітко визначені повноваження й компетенцію);

- нормативно-правовий підхід — діяльність здійснюється відповідно до законів, постанов КМУ, наказів МОЗ і ДЕРЖЛІКСЛУЖБИ (регулювання діяльності Законом «Про лікарські засоби» тощо) [35];

- якісний підхід (менеджмент якості) — спрямований на постійне вдосконалення процесів і результатів діяльності (впровадження принципів ISO 9001, використання PDCA-циклу для покращення ефективності).

Важливою передумовою для обґрунтування необхідності створення проєкту є проведення SWOT-аналізу діяльності організації. SWOT-аналіз являє собою інструмент стратегічного планування, який спрямований на ідентифікацію чинників внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Застосування SWOT-аналізу дає змогу отримати упорядковане уявлення про актуальний стан організації, визначити ключові тенденції та впливові фактори (табл. 2.1). На основі такого аналізу формують висновки щодо коректності обраного напрямку розвитку, оцінюють ризики, визначають першочергові дії та окреслюють перспективи реалізації проєкту. Проведення SWOT-аналізу надає можливість комплексно оцінити доцільність розроблення проєкту з урахуванням зовнішніх і внутрішніх впливів на організацію, зокрема її переваг, недоліків, потенціалу та загроз.

Таким чином, виконаний аналіз дав можливість виокремити низку переваг проєкту. Служба має добре структуровану систему управління, кваліфікований персонал та чітко регламентовані процедури державного контролю. Сильні сторони свідчать про готовність установи до модернізації та впровадження проєктів сталого розвитку.

SWOT-аналіз УПД ДЕРЖЛІКСЛУЖБИ у Тернопільській області

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність чітко визначеної нормативної бази діяльності Держлікслужби (постанови КМУ, ліцензійні умови)	Недостатній рівень цифровізації документів та процедур, значна частина процесів залишається паперовою
Кваліфікований кадровий склад, наявність експертів із контролю якості лікарських засобів і лабораторних досліджень	Обмежене фінансування для впровадження інновацій та проєктів сталого розвитку
Системність державного контролю, чітко сформовані процедури інспектування та нагляду	Обмежені можливості впровадження енергоефективних технологій у старих будівлях
Позитивний досвід реалізації окремих елементів сталого розвитку (навчання персоналу, еколого-орієнтовані звички працівників)	Невисока мотивація частини персоналу до участі у проєктах сталого розвитку
Готовність керівництва підтримувати проєкти екологізації та цифровізації (зменшення витрат, підвищення якості роботи)	Недостатність сучасного ІТ-обладнання та програмного забезпечення
Участь працівників у тренінгах та розвиток внутрішньої екологічної культури	Відсутність окремої внутрішньої політики з управління проєктами сталого розвитку
Можливості	Загрози
Державні програми цифровізації (єДокумент, ЄДО, електронне листування)	Зростання тарифів на електроенергію та комунальні послуги збільшує видаткове навантаження
Можливість впровадження міжнародних практик GREEN OFFICE та рекомендацій UNEP	Ризики кібернетичної безпеки в разі переходу на електронні документи
Залучення грантів на екологічні та цифрові проєкти (USAID, GIZ, EU4Digital)	Недостатня стабільність фінансування в умовах воєнного стану
Підвищення іміджу установи як сучасного державного органу.	Опір змінам з боку частини персоналу, труднощі адаптації до цифрових систем
Інтеграція в європейські регуляторні стандарти (EMA, ISO 14001:2015)	Можливі зміни законодавства, які потребуватимуть переробки проєктів або їх призупинення
Стимування витрат через енергоефективність і цифровізацію	Зовнішні технічні ризики — можливі перебої електроенергії або зв'язку

Джерело: сформовано автором

Слабкі місця — це переважно організаційні та технічні бар'єри: відсутність цифрових систем, старе обладнання, недостатній рівень фінансування. Вони сповільнюють впровадження проєктів, але можуть бути компенсовані за рахунок зовнішніх можливостей.

Значний потенціал створюють державні реформи, міжнародна підтримка, можливість застосування GREEN OFFICE та цифрових платформ [48]. Це дозволяє не лише зменшувати витрати, а й формувати позитивний імідж установи.

Основні ризики пов'язані з нестабільністю фінансування, високими тарифами, технічними ризиками та опором персоналу. Їх можна частково нівелювати за допомогою ефективної комунікації, навчання та поступового впровадження цифрових рішень.

SWOT-аналіз показав, що управління ПСР є перспективним та обґрунтованим. Переваги установи та зовнішні можливості створюють сприятливі умови для успішної реалізації проєктів «Зелений офіс» та цифровізації. Ризики та обмеження можуть бути зменшені за умови поступового впровадження, проведення навчання персоналу та формування внутрішньої політики сталого розвитку .

Управління в Службі здійснюється з використанням адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів.

Адміністративні методи управління базуються на наказах розпорядженнях, інструкціях, нормативних актах. Економічні використовують матеріальні стимули, ефективний розподіл ресурсів. Соціально-психологічні орієнтуються на мотивацію і розвиток працівників та створення сприятливого морального клімату.

Досліджуваний ЗОЗ використовує комплекс інструментів, які забезпечують ефективне виконання її функцій, таких як:

- регламентні документи — положення про управління, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції, стандартні операційні процедури (СОПи) ;
- систему контролю та звітності — аналітичні звіти до центрального апарату ДЕРЖЛІКСЛУЖБИ;
- електронний документообіг — автоматизована система реєстрації та обліку документів;

- планування і моніторинг — річні та квартальні плани перевірок, графіки інспекцій, звіти про виконання;

- комунікаційні механізми — наради, внутрішня електронна пошта, вебпортал Держаної служби України та ДЕРЖЛІКСЛУЖБИ у Тернопільській області, фейсбук-сторінка та офіційні звернення громадян.

ЗОЗ здійснює діяльність у тісній взаємодії з великою кількістю державних, приватних і громадських організацій, які можна умовно поділити на кілька груп: державні партнери, освітні та наукові заклади, правоохоронні органи, громадські організації.

У системі управління якістю Служби застосовується Настанова з якості, розроблена відповідно до чинного законодавства України в сфері охорони здоров'я, вимог ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги» та внутрішніх стандартів, таких як СОПи. Вони розробляються центральним органом ДЕРЖЛІКСЛУЖБИ і поширюються на структурні підрозділи центрального апарату та територіальні органи. Наприклад, СОП-01 «Управління документацією» визначає загальні вимоги до системи документації ДЕРЖЛІКСЛУЖБИ та її територіальних органів.

Крім цього відбуваються внутрішні аудити згідно з планом-графіком, затвердженим керівництвом та СОП-12 «Порядок проведення внутрішніх аудитів/перевірок системи управління якістю» і СОП-19 «Порядок проведення перевірок діяльності територіальних органів ДЕРЖЛІКСЛУЖБИ та державних підприємств, що належать до сфери управління ДЕРЖЛІКСЛУЖБИ».

Управління персоналом відповідає типовим підходам для органів публічної влади: формалізоване планування, конкурсний підбір, поєднання фінансових і нефінансових методів мотивації. Підбір кандидатів на посаду здійснюється згідно з правилами державної служби: оголошення вакансій, відбір за формальною кваліфікацією, конкурсний відбір, співбесіда, перевірки відповідності вимогам (освіта, стаж), призначення. Для

територіальних органів діє Типове положення про службу управління персоналом і відповідні накази (Додаток А) [34].

ДЕРЖЛІКСЛУЖБА у Тернопільській області не є комерційною структурою. Вона надає державні послуги, пов'язані з контролем якості, безпеки та законності обігу лікарських засобів і наркотичних речовин. Асортимент її діяльності визначається державними нормативно-правовими актами, наказами МОЗ та ДЕРЖЛІКСЛУЖБИ України. Підходи до формування асортименту послуг наведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Підходи до формування асортименту послуг

Підхід	Суть	Приклади застосування
Нормативно-правовий підхід	Асортимент формується згідно із законами, постановами КМУ, наказами МОЗ та ДЕРЖЛІКСЛУЖБИ	Визначення переліку ліцензійних процедур, переліку контрольних заходів
Процесний підхід (ISO 9001)	Послуги структуруються як процеси управління якістю, що підлягають моніторингу й удосконаленню	Регламентовані процедури перевірки аптек, контролю зразків лікарських засобів
Орієнтація на споживача	Урахування потреб фармацевтичних підприємств, аптек, медичних закладів, громадян	Удосконалення послуг з фармаконагляду, ліцензування, інформування
Ризик-орієнтований підхід	Формування пріоритетів перевірок залежно від ризику порушень	Планові інспекції аптек з підвищеним рівнем ризику

Джерело: сформовано автором

Стратегія диверсифікації послуг є однією із стратегій управління асортиментом послуг і полягає у розширенні напрямів діяльності (контроль якості, ліцензування, нагляд за наркотиками, моніторинг ринку). Стратегія стандартизації – забезпечення єдиних процедур і стандартів виконання послуг по всій Україні. Стратегія цифровізації — використання електронних систем для надання послуг. А також, стратегія підвищення прозорості – публікація результатів перевірок, відкриті консультації.

Управління асортиментом послуг у Службі ґрунтується на нормативно-правовій базі, принципах процесного управління якістю, орієнтації на потреби суспільства та прозорості діяльності.

Асортимент послуг постійно оновлюється відповідно до державних пріоритетів у сфері охорони здоров'я, боротьби з незаконним обігом наркотиків і забезпечення якості лікарських засобів.

Основним фінансовим джерелом діяльності є кошти Державного бюджету України, які виділяються через відповідну бюджетну програму центрального апарату служби. Зокрема, у 2024 р. фінансування здійснювалося за програмою КПКВК 2307010 «Керівництво та управління у сфері лікарських засобів та контролю за наркотиками», що передбачає витрати на забезпечення роботи як центрального апарату, так і територіальних підрозділів [10].

Розрахунок видатків служби за кодами економічної класифікації для виконання бюджетної програми КПКВ 2307010 «Керівництво та управління у сфері лікарських засобів та контролю за наркотиками» до кошторису на 2021, 2022 та 2023 роки наведені у додатку Б.

Беручи до уваги дані наведені у додатку Б, можна зробити висновок, що найбільш значне зростання фактичних видатків спостерігається у загальній сумі та за статтею Видатки на відрядження (КЕКВ 2250). Порівняння наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Порівняльна таблиця видатків за 2021 – 2023 рр.

Показник	2021 рік (тис. грн)	2022 рік (тис. грн)	2023 рік (тис. грн)	Зміна 2023/2021 (%)
КЕКВ 2210 (Матеріали)	9 000	10 000	10 500	+16.7%
КЕКВ 2250 (Відрядження)	10 000	14 000	16 000	+60.0%
КЕКВ 2270 (Комунальні послуги)	97 175	104 300	106 400	+9.5%
РАЗОМ Видатки	116 175	128 300	265 800	+128.8%

Джерело: сформовано автором

Аналіз динаміки видатків ДЕРЖЛІКСЛУЖБИ за 2021–2023 рр. (рис. 2.2) свідчить про суттєве зростання фінансових потреб установи. Загальний обсяг видатків збільшився більш ніж удвічі – на 128,8 %, що переважно

пов'язано з розширенням діяльності, підвищенням вартості ресурсів та зростанням навантаження на орган у зв'язку з воєнним станом.

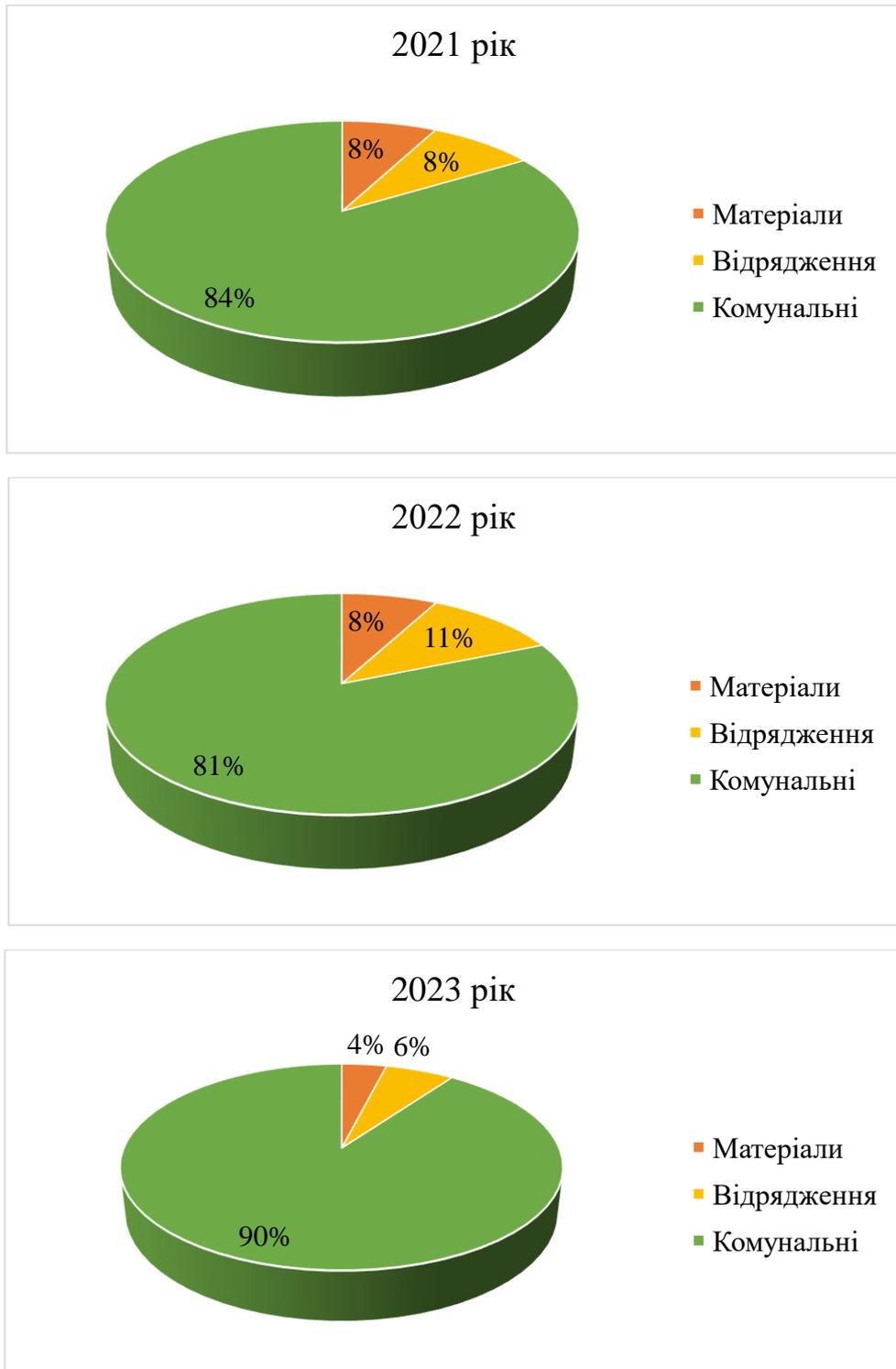


Рис. 2.2 Структура видатків ДЕРЖЛІКСЛУЖБИ (2021–2023 рр.)

Джерело: побудовано автором

За окремими статтями видатків спостерігаються такі тенденції:

- матеріальні витрати зросли на 16,7 %, що відображає помірне підвищення цін на матеріали та потребу в оновленні ресурсів для забезпечення основних функцій служби;
- відрядження збільшилися на 60 %, що може свідчити про активізацію контрольних та інспекційних заходів, а також розширення співпраці з іншими установами на регіональному й національному рівнях;
- комунальні послуги зросли на 9,5 %, що є наслідком підвищення тарифів на енергоносії та потреби в забезпеченні безперебійної роботи установи в умовах енергетичних ризиків.

Загалом, структура зростання видатків демонструє збільшення обсягів діяльності та необхідність додаткового фінансування для підтримання ефективної роботи служби, особливо в частині виїзної діяльності та матеріально-технічного забезпечення.

Оскільки Служба є неприбутковим державним органом, її діяльність не передбачає отримання доходів від реалізації товарів чи послуг у комерційному розумінні. Тому замість показників прибутку використовуються кількісні показники виконаної роботи: кількість проведених перевірок, виданих ліцензій, здійснених лабораторних досліджень, опрацьованих звернень громадян та суб'єктів господарювання.

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 303 від 13 березня 2022 року «Про припинення заходів державного нагляду (контролю) і державного ринкового нагляду в умовах воєнного стану», проведення планових перевірок у сферах контролю якості лікарських засобів, дотримання ліцензійних умов їх виробництва, оптової та роздрібно-реалізації, а також державного ринкового нагляду було призупинено у 2022–2024 рр. Протягом 2023 р. територіальним підрозділом ДЕРЖЛІКСЛУЖБИ проведено 49 позапланових заходів державного нагляду. У 2024 р. проведено 2 позапланові перевірки суб'єктів господарювання та 89 передліцензійних перевірок [9, 16].

Наказом № 1780 від 29.11.2024 року «Про затвердження річного плану здійснення заходів державного нагляду (контролю) ДЕРЖЛІКСЛУЖБИ на 2025 рік» було відновлено проведення планових перевірок з 1 січня 2025 року [33]. Види та кількість перевірок наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Види перевірок за 2023-2025 рр.

Вид перевірок	Кількість
2023 рік	
Позапланові перевірки, з них: перевірки ініційовані фізичними особами, які повідомляли про порушення їхніх прав, загрози здоров'ю, безпеці чи навколишньому середовищу; перевірки здійснені за заявами суб'єктів господарювання, які самі повідомили про необхідність перевірки	43 6
2024 рік	
Позапланові перевірки	2
Передліцензійні перевірки, з них: аптечні склади аптеки аптечні пункти	1 86 2
2025 рік (I–III квартал)	
Позапланові перевірки, з них: перевірка роздрібної торгівлі лікарськими засобами	1
Планові перевірки, з них: перевірки діяльності з оптової торгівлі лікарськими засобами; перевірка роздрібної торгівлі лікарськими засобами; перевірки дотримання умов виробництва (виготовлення) лікарських засобів в умовах аптеки	2 15 2
Планові перевірки дотримання законодавства щодо якості лікарських засобів, з них: перевірки в оптовій торгівлі; перевірки у роздрібній торгівлі	2 15
Позапланові перевірки дотримання законодавства щодо якості лікарських засобів, з них: перевірки у роздрібній торгівлі	1
Планові перевірки відповідно до Секторального плану державного ринкового нагляду, з них: перевірки характеристик медичних виробів Позапланові перевірки відповідно до Секторального плану державного ринкового нагляду, з них: перевірки характеристик продукції; перевірки на підставі повідомлень митних органів про призупинення митного оформлення медичних виробів	28 8 6

Джерело: сформовано автором

За результатами перевірок протягом 2025 р. складено 16 протоколів про адміністративні правопорушення та винесено 16 постанов, накладено штрафів на загальну суму 8160 грн.

Відповідно до Секторального плану державного ринкового нагляду за результатами планових перевірок складено 9 протоколів, видано 9 постанов, накладено штрафи на суму 442000 грн; позапланових перевірок — 3 протоколи та видано 4 постанови, загальна сума штрафів — 136000 грн.

У підсумку, за весь 2025 рік загальний обсяг накладених штрафів становив 586160 грн, які були спрямовані до Державного бюджету України [39].

2.3 Дослідження стану управління проєктною діяльністю закладу та її ефективністю

Проєктна діяльність досліджуваного ЗОЗ формується відповідно до стратегічних пріоритетів центрального апарату, національних вимог щодо сталого розвитку, цифрової трансформації державного сектору та екологічної безпеки. Управління проєктами здійснюється відповідно до таких принципів:

- цільова спрямованість — кожен проєкт повинен бути узгоджений із стратегічними завданнями служби;
- процесність і системність — проєкти інтегруються у наявні бізнес-процеси органу;
- відповідальність і прозорість — усі етапи проєктної діяльності документуються та контролюються;
- орієнтація на результат — основним критерієм успіху проєкту є досягнення очікуваного впливу на ефективність діяльності служби;
- сталий розвиток — проєкти спрямовані на зниження екологічного впливу діяльності установи та підвищення енергоефективності [52].

Для реалізації проєктних ініціатив використовується адаптована модель управління проєктами, яка містить етапи ініціації, планування,

реалізації, моніторингу та завершення. Застосування загальноприйнятої методології УПД здійснюється з урахуванням специфіки державного органу [23].

Важливим етапом під час підготовки до створення будь-якого проєкту є визначення повного переліку всіх осіб, груп чи організацій, які мають інтерес або бажання долучитися до його розроблення та подальшої реалізації. Аналіз зацікавлених сторін здійснюється для того, щоб встановити:

1) інтереси кожної зі сторін, включаючи їхні потреби в отриманні інформації;

2) можливі суперечності між інтересами різних учасників та ризики, здатні вплинути на успішність стратегії або окремих її елементів;

3) ресурси та потенціал зацікавлених сторін, на які можна опиратися під час виконання стратегії;

4) конкретних осіб чи груп, які братимуть участь у роботі над проєктом, а також їхню роль на різних етапах формування та впровадження стратегії;

5) способи удосконалення процесу розроблення стратегії та мінімізації (або усунення) можливих негативних наслідків як для самої стратегії, так і для вразливих категорій населення [49, 53].

Під зацікавленою стороною слід розуміти особу, групу чи організацію, яка має певний інтерес до процесу або результатів стратегії, а також може впливати на її формування та реалізацію — як у позитивному, так і в негативному напрямі (табл. 2.5).

Отже, поліпшення інформованості всіх зацікавлених сторін здатне акцентувати увагу на критично важливих питаннях. Якщо суспільство не володіє інформацією про існування певної проблеми або не усвідомлює, яким чином вона позначається на реалізації проєкту, люди не будуть активно до неї долучатися.

Таким чином, УПД у досліджуваній службі є багатокomпонентним процесом, що охоплює всі ключові напрями роботи територіального органу

— від удосконалення системи державного контролю якості лікарських засобів до впровадження цифрових сервісів та екологічних ініціатив.

Таблиця 2.5

Матриця аналізу зацікавлених сторін

Зацікавлена сторона	Очікування	Потенційний вплив на проєкт	Рівень зацікавленості
Керівництво служби	Покращення організації роботи, модернізація офісу, зменшення витрат, позитивний імідж	Дуже високий — безпосередня підтримка або блокування ініціатив	Високий
Відділ фінансів та бухгалтерія	Економія бюджетних коштів, відповідність фінансовим нормам, рівномірний розподіл витрат	Середній — забезпечує фінансування та контроль витрат	Середній
Постачальники обладнання та екологічних товарів	Продаж продукції, розширення співпраці	Низький/середній — забезпечують матеріальну частину	Низький

Джерело: сформовано автором

Реалізація проєктів, спрямованих на модернізацію процедур ліцензування, оптимізацію внутрішніх процесів, цифровізацію документообігу та запровадження принципів «зеленого офісу», потребує чіткого планування, координації дій і постійного моніторингу результатів [40].

Успішність проєктної діяльності служби значною мірою визначається ефективністю взаємодії між підрозділами, дотриманням нормативних вимог, професійністю персоналу та здатністю організації швидко реагувати на зміни законодавства у сфері фармацевтичного контролю. Крім того, важливим чинником є здатність ДЕРЖЛІКСЛУЖБИ адаптуватися до нових викликів — зростання кількості суб'єктів ринку, поява нових видів медичних виробів, посилення контролю за обігом наркотичних засобів та необхідність підвищення прозорості державного нагляду.

Відповідальні за УПД у службі наведені у табл. 2.6.

Відповідальні за УПД у ДЕРЖЛІКСЛУЖБИ у Тернопільській області

№	Підрозділ / Посада	Основні функції у межах УПД	Види проєктів, у яких задіяний підрозділ
1	Керівник територіального органу	Загальне керівництво, затвердження планів, контроль виконання, стратегічне управління УПД	Усі стратегічні проєкти, цифровізація, «Зелений офіс», модернізація нагляду
2	Відділ державного нагляду (контролю)	Реалізація проєктів у сфері контролю якості ЛЗ, участь у вдосконаленні процедур перевірок	Проєкти з оптимізації перевірок, ризик-орієнтованого нагляду, автоматизації контролю
3	Відділ ліцензування	Супровід проєктів цифровізації ліцензійних процедур, модернізація реєстрів	Е-ліцензування, створення електронних кабінетів суб'єктів, цифровізація документообігу
4	Сектор ринкового нагляду	Участь у проєктах із підвищення ефективності контролю медичних виробів	Автоматизація процесів ринкового нагляду, впровадження електронних форм звітності
5	Бухгалтерська служба	Бюджетування, фінансовий супровід проєктів, контроль використання коштів	Фінансове забезпечення проєктів сталого розвитку, цифровізації, екологічних ініціатив
6	Відповідальні за екологічні ініціативи	Організація заходів сталого розвитку, управління ресурсами, моніторинг споживання енергії	«Зелений офіс», енергозбереження, сортування відходів, оптимізація використання паперу

Джерело: сформовано автором

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз показав, що територіальний підрозділ ДЕРЖЛІКСЛУЖБИ здійснює широкий спектр регуляторних, контрольних і наглядових функцій, що безпосередньо впливають на безпеку громадського здоров'я та якість фармацевтичного забезпечення населення. Діяльність органу базується на чіткій нормативно-правовій системі, процесному та системному підходах до управління, стандартах ISO 9001:2015, сучасних інструментах контролю та електронному документообігу. Фінансове, кадрове та матеріально-технічне забезпечення визначає можливості реалізації стратегічних і оперативних завдань.

Аналіз структури видатків за 2021–2023 рр. засвідчив суттєве зростання фінансових потреб служби, особливо у частині виїзної діяльності та матеріально-технічного забезпечення. Це пояснюється збільшенням організаційного навантаження, зростанням тарифів і необхідністю адаптації роботи до умов воєнного стану. Оцінка діяльності за кількісними показниками перевірок демонструє стабільне виконання контрольних функцій та поступове відновлення планових заходів у 2025 р.

Застосування SWOT-аналізу дало змогу виявити сильні сторони служби — професійний персонал, підтримку центрального апарату, високу якість державного нагляду та значний потенціал для цифровізації й екологізації. Водночас окреслено низку слабких сторін, серед яких недостатнє фінансування інноваційних проєктів, часткова застарілість матеріально-технічної бази та низький рівень цифрових компетентностей частини працівників. Виявлені можливості свідчать про високий потенціал участі служби у програмах сталого розвитку, розвитку цифрових сервісів та екологічних ініціатив. Загрози пов'язані переважно з воєнними ризиками, нестабільністю фінансування та значними змінами у законодавстві.

Проведене дослідження управління проєктною діяльністю засвідчило, що досліджуваний ЗОЗ активно впроваджує проєктний підхід у напрямках цифровізації адміністративних процедур, оптимізації процесів контролю, модернізації роботи структурних підрозділів та розвитку екологічних практик. Аналіз зацікавлених сторін підтвердив, що успішність проєктів значною мірою залежить від взаємодії персоналу, керівництва, державних партнерів і технічних постачальників.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що Служба має достатній управлінський потенціал для реалізації ПСР, проте ефективність цих ініціатив залежить від зміцнення матеріально-технічної бази, підвищення цифрових компетенцій персоналу, розширення інструментів фінансування та активнішої інтеграції сучасних управлінських підходів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1 Розробка проєктів сталого розвитку «Зелений офіс» та цифровізації

У сучасних умовах воєнного стану, енергетичної нестабільності та зростання потреби в ресурсозбереженні питання екологізації та цифровізації діяльності органів влади набуває стратегічного значення. Згідно з Національною економічною стратегією-2030, затвердженою Указом Президента України № 179/2021, Стратегією цифрової трансформації МОЗ та Цілями сталого розвитку ООН (ЦСР 9 «Інновації та інфраструктура», 12 «Відповідальне споживання та виробництво», 13 «Боротьба зі зміною клімату»), державні установи зобов'язані підвищувати рівень енергоефективності та цифрової взаємодії [12, 45, 47].

Територіальний орган ДЕРЖЛІКСЛУЖБИ має значний потенціал для впровадження цих ініціатив (підтверджена результатами SWOT-аналізу, аналізу зацікавлених сторін та оцінювання ресурсів у розділі 2), оскільки понад 70 % документообігу здійснюється в паперовому вигляді, відсутня системна політика енергетичного менеджменту, працівники виявляють інтерес до підвищення цифрової грамотності, а витрати на комунальні ресурси (за Кодом економічної класифікації видатків 2270) зростають щороку .

ПСР — це комплексні ініціативи, що мають не лише короткострокові результати, а й довгостроковий вплив на діяльність служби. У цій роботі розглядаються два взаємопов'язані проєкти «Зелений офіс» та цифровізація.

«Зелений офіс» — ініціатива, спрямована на зменшення негативного впливу діяльності установи на довкілля та оптимізацію використання природних ресурсів, формування екологічної культури працівників [48]. Він

реалізується як складова програм сталого розвитку та цифровізації державного управління, має комплексний характер і включає такі взаємопов'язані блоки:

1. Ресурсоощадний документообіг:

- впровадження електронного документообігу (ЕДО);
- використання уніфікованих електронних форм актів перевірок;
- застосування кваліфікованого електронного підпису.

2. Скорочення використання паперу:

- мінімізація друку внутрішніх документів;
- відмова від паперових копій актів і службових записок;
- перехід на електронне погодження та зберігання документів.

3. Енергоефективність офісного простору:

- заміна традиційного освітлення на LED;
- раціональне використання електроенергії.

4. Формування екологічної культури персоналу:

- навчання працівників принципам «зеленого офісу»;
- розвиток навичок роботи з цифровими інструментами;
- зменшення паперових і енергетичних втрат на робочих місцях.

Проект «Зелений офіс» належить до організаційно-управлінських проектів екологічного спрямування та реалізується на територіальному рівні в межах компетенції ДЕРЖЛІКСЛУЖБИ у Тернопільській області. Його тривалість визначається одним календарним роком із можливістю подальшого масштабування. Ключовими ресурсами проекту є трудові та інформаційні ресурси, а фінансування здійснюється переважно за рахунок державних коштів. Очікуваними результатами є скорочення адміністративних витрат, підвищення швидкості управлінських процесів та зменшення негативного впливу на довкілля. Основні параметри проекту «Зелений офіс» наведені у табл. 3.1.

Структура даного проекту складається із таких етапів:

Основні параметри проекту «Зелений офіс»

Параметр	Характеристика
Тип проекту	Організаційно-екологічний
Рівень реалізації	Територіальний
Тривалість	12 місяців
Виконавець	ДЕРЖЛІКСЛУЖБА у Тернопільській області
Основні ресурси	Трудові, організаційні, інформаційні
Очікувані результати	Скорочення витрат і ресурсоспоживання
Ключовий ефект	Економічний та екологічний

Джерело : сформовано автором

1. Організаційно-аналітичний етап. На початковому етапі здійснюється комплексний аналіз поточного стану управлінських процесів та ресурсного забезпечення. Оцінюються обсяги паперового документообігу, витрати на канцтовари, навантаження на оргтехніку, а також тривалість основних адміністративних процедур. Формується проектна команда, визначаються відповідальні особи, розподіляються функції та повноваження між учасниками проекту. Результатом цього етапу є затверджений план проекту з чітко сформульованими цілями, строками реалізації та очікуваними результатами.

2. Енерго- та ресурсозбереження. У межах цього напрямку реалізуються заходи, спрямовані на раціональне використання матеріальних і технічних ресурсів. Оптимізується використання оргтехніки, впроваджуються правила економного споживання електроенергії, здійснюється контроль за використанням витратних матеріалів. Скорочення паперового документообігу безпосередньо сприяє зменшенню навантаження на копіювальну техніку та подовженню терміну її експлуатації.

3. Формування екологічної культури персоналу. Важливою складовою проекту є підвищення рівня екологічної свідомості працівників. Проводяться внутрішні навчання, інформаційні сесії та роз'яснювальна робота щодо переваг «Зеленого офісу». Працівників залучають до дотримання принципів

ощадливого використання ресурсів, що сприяє формуванню відповідальної організаційної культури та підвищенню мотивації персоналу.

4. Контроль, оцінка та коригування проєкту. Завершальний етап передбачає постійний моніторинг досягнення запланованих показників та оцінку ефективності впроваджених заходів. Порівнюються планові та фактичні значення ключових показників, готуються аналітичні звіти для керівництва. За результатами оцінки приймаються управлінські рішення щодо коригування окремих заходів або подальшого розвитку проєкту.

У працях вітчизняних і зарубіжних дослідників (PMBOK, ISO 21500, ISO 14001, концепція сталого розвитку ООН, наукові дослідження у сфері публічного управління) найбільш часто для оцінювання результативності проєктів використовуються такі узагальнені критерії, як моніторинг та вплив проєкту на продуктивність організації [50, 51]. Система моніторингу проєкту «Зелений офіс» ґрунтується на принципах прозорості, регулярності та вимірюваності результатів. Основною метою моніторингу є забезпечення контролю за ефективністю використання ресурсів і своєчасне виявлення відхилень від запланованих показників. У табл. 3.2 наведені основні інструменти моніторингу проєкту.

Таблиця 3.2

Основні інструменти моніторингу реалізації проєкту «Зелений офіс»

№	Інструмент моніторингу	Зміст і призначення	Основні показники (КРІ)	Періодичність застосування	Відповідальні
1	2	3	4	5	6
1	Облік споживання паперу	Систематичний контроль обсягів використання паперу з метою оцінки ефективності екологічних заходів	Кількість пачок паперу; рівень скорочення використання, %	Щомісяця, щорічно	Відповідальний за діловодство, керівники підрозділів

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5	6
2	Моніторинг витрат на матеріальні ресурси	Аналіз витрат на закупівлю паперу, картриджів та витратних матеріалів	Витрати на папір; економія коштів, грн	Щоквартально	Фінансово-економічний підрозділ
3	Контроль енерго-ефективності	Оцінка споживання електроенергії в адміністративних приміщеннях	Споживання електроенергії, кВт год.; рівень скорочення, %	Щомісяця, щорічно	Адміністративно-господарська служба
4	Опитування персоналу	Визначення рівня екологічної обізнаності та залученості працівників	Рівень підтримки проєкту; кількість ініціатив	Щорічно	Кадрова служба
5	Регулярна звітність з реалізації проєкту	Інформування керівництва про досягнуті результати та проблемні питання	Виконання плану заходів; досягнення КРІ	Щопіврічно	Керівник проєкту «Зелений офіс»

Джерело : сформовано автором

Проєкт цифровізації є продовженням «Зеленого офісу», його суть полягає у переході від паперового документообігу та ручних процесів до автоматизованих цифрових систем управління, які підвищують швидкість і прозорість внутрішніх процесів [42].

Проєкт цифровізації має стратегічний характер і реалізується у межах загальнодержавної політики цифрової трансформації та реформування публічного управління. Основні параметри проєкту цифровізації наведені у табл. 3.3.

Структура даного проєкту складається із таких етапів:

1. Підготовчо-аналітичний етап. На цьому етапі здійснюється оцінка поточного рівня цифрової зрілості установи, аналіз існуючих управлінських і контрольних процесів, а також визначення ключових проблем, пов'язаних із паперовим документообігом, дублюванням функцій і тривалістю адміністративних процедур. Формується концепція цифровізації,

визначаються стратегічні та операційні цілі проєкту, а також розробляється дорожня карта впровадження цифрових рішень.

Таблиця 3.3

Основні параметри проєкту цифровізації

Параметр	Характеристика
Тип проєкту	Організаційно-інформаційний
Рівень реалізації	Територіальний
Тривалість	18 місяців
Виконавець	ДЕРЖЛІКСЛУЖБА у Тернопільській області
Основні ресурси	Інформаційні, трудові, технічні
Очікувані результати	Підвищення ефективності управління
Ключовий ефект	Економічний

Джерело : сформовано автором

2. Впровадження електронного документообігу. Центральним елементом проєкту є створення та впровадження системи електронного документообігу (СЕД). Забезпечується переведення внутрішньої управлінської документації в електронний формат, уніфікація форм документів, автоматизація процесів реєстрації, погодження та зберігання інформації. Використання кваліфікованого електронного підпису забезпечує юридичну значущість електронних документів і суттєво скорочує строки прийняття управлінських рішень.

3. Цифровізація контрольних і наглядових процедур. У межах цього напрямку впроваджуються електронні форми актів перевірок, протоколів та приписів, що застосовуються під час здійснення державного контролю у сфері обігу лікарських засобів і наркотичних речовин.

4. Навчання персоналу та управління змінами. Ефективність цифровізації значною мірою залежить від готовності персоналу до використання нових інструментів. У межах проєкту проводяться навчальні заходи, тренінги та консультації для працівників, спрямовані на формування цифрових компетентностей. Управління змінами забезпечує зниження опору персоналу та сприяє успішному впровадженню цифрових інновацій.

5. Моніторинг, оцінка та вдосконалення. На завершальному етапі здійснюється постійний моніторинг результатів проєкту, аналіз досягнутих показників та оцінка ефективності впроваджених цифрових рішень. На основі отриманих даних формуються пропозиції щодо подальшого розвитку цифрової інфраструктури та масштабування проєкту.

Система моніторингу проєкту цифровізації побудована на основі принципів результативності, прозорості та безперервного вдосконалення. Вона забезпечує контроль за виконанням проєктних завдань і досягненням запланованих результатів. У табл. 3.4 наведені основні показники моніторингу проєкту.

Таблиця 3.4

Основні показники моніторингу проєкту цифровізації

Показник	Одиниця виміру	Періодичність
Частка електронних документів	%	щоквартально
Скорочення паперового документообігу	%	щорічно
Зменшення трудовитрат персоналу	год/місяць	щопіврічно
Рівень задоволеності персоналу	%	щорічно

Джерело: сформовано автором

Ефективна реалізація проєкту цифровізації управлінських процесів потребує впровадження системного та безперервного моніторингу, який забезпечує своєчасне виявлення відхилень від планових показників, оцінку досягнутих результатів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У ДЕРЖЛІКСЛУЖБІ система моніторингу базується на поєднанні організаційних, інформаційних та аналітичних інструментів. У табл. 3.5 наведено основні інструменти моніторингу реалізації проєкту цифровізації управлінських процесів.

Реалізація проєктів «Зелений офіс» та цифровізація передбачає їх паралельне та взаємопов'язане впровадження протягом одного календарного року. Такий підхід обумовлений тим, що цифровізація є ключовим інструментом досягнення екологічних цілей проєкту «Зелений офіс», зокрема

скорочення паперового документообігу, оптимізації використання ресурсів та підвищення ефективності управління.

Таблиця 3.5

Основні інструменти моніторингу реалізації проєкту цифровізації

№	Інструмент моніторингу	Зміст і призначення	Основні показники (KPI)	Періодичність застосування	Відповідальні
1	Автоматизована управлінська звітність	Формування звітів на основі даних електронного документообігу з метою контролю виконання проєктних завдань та управлінських рішень	Частка електронних документів; кількість оброблених документів; дотримання строків виконання	Щомісяця, щоквартально	Керівник проєкту, керівники структурних підрозділів
2	Внутрішній аудит	Перевірка відповідності цифрових процесів вимогам законодавства, внутрішніх стандартів та ДСТУ ISO 9001:2015	Кількість виявлених невідповідностей; рівень виконання коригувальних дій	Щорічно, за потреби	Служба внутрішнього контролю
3	Опитування та анкетування персоналу	Оцінка рівня задоволеності персоналу цифровими інструментами та готовності до змін	Рівень задоволеності працівників; кількість пропозицій щодо вдосконалення	Щорічно	Кадрова служба, керівник проєкту
4	Регулярні звіти керівника проєкту	Інформування керівництва про хід реалізації проєкту, ризики та проблемні питання	Виконання етапів проєкту; дотримання графіка реалізації	Щомісяця	Керівник проєкту

Джерело: сформовано автором

На початкових етапах обидва проєкти мають спільну підготовчо-аналітичну основу, що включає аудит поточних процесів, оцінку ресурсоспоживання та формування проєктних команд. У середній фазі реалізації основний акцент зміщується на впровадження електронного документообігу, електронного підпису та автоматизацію внутрішніх процедур, що створює передумови для досягнення екологічного та економічного ефекту.

Завершальні етапи обох проєктів спрямовані на моніторинг результатів, оцінку ефективності та підготовку аналітичних звітів, що дозволяє визначити ступінь досягнення поставлених цілей і сформулювати рекомендації для подальшого масштабування проєктних рішень. На рис. 3.1 наведена діаграма Ганта, яка відображає поетапну та узгоджену реалізацію двох взаємопов'язаних проєктів — «Зелений офіс» і цифровізації у ДЕРЖЛІКСЛУЖБИ у Тернопільській області протягом 12-місячного періоду.

Етап / Місяць	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>Проект «Зелений офіс»</i>												
Організаційно-аналітичний етап	■	■	■									
Скорочення паперового документообігу				■	■	■						
Оптимізація використання ресурсів					■	■	■	■				
Навчання персоналу						■	■	■	■			
Моніторинг і оцінка результатів							■	■	■	■	■	■
<i>Проект «Цифровізація управлінських процесів»</i>												
Підготовчо-аналітичний етап	■	■	■									
Впровадження електронного документообігу				■	■	■	■					
Цифровізація контрольних і наглядових процедур						■	■	■				
Навчання персоналу та управління змінами								■	■	■		
Підсумкова оцінка ефективності											■	■

Рис. 3.1 Діаграма Ганта реалізації проєктів «Зелений офіс» та цифровізації

Джерело: сформовано автором

На підготовчо-аналітичному етапі (1–3 місяці) для обох проєктів здійснюється аналіз поточного стану управлінських і адміністративних процесів, аудит ресурсоспоживання та рівня цифрової готовності установи.

Паралельно формується проєктна команда, визначаються відповідальні особи та ключові показники ефективності.

Основний етап впровадження припадає на 4–8 місяці реалізації та характеризується найбільшою інтенсивністю робіт. У межах цифровізаційного проєкту здійснюється впровадження електронного документообігу, інтеграція кваліфікованого електронного підпису та автоматизація процесів погодження документів. Водночас у проєкті «Зелений офіс» відбувається скорочення паперового документообігу, оптимізація використання оргтехніки та витратних матеріалів, що забезпечує прямий екологічний і економічний ефект.

У період навчання та адаптації персоналу (6–10 місяці) обидва проєкти реалізуються синхронно. Проводяться тренінги з використання цифрових інструментів і заходи з формування екологічно відповідальної поведінки працівників. Це сприяє зменшенню організаційних ризиків і підвищує рівень прийняття змін персоналом.

На завершальному етапі (9–12 місяці) здійснюється поточний моніторинг, тестування функціонування цифрових систем, аналіз досягнутих результатів і підготовка підсумкових звітів. Оцінюється економічний, екологічний та соціальний ефект реалізації проєктів, а також формуються рекомендації щодо їх подальшого розвитку та масштабування.

Таким чином, діаграма Ганта демонструє логічну послідовність, часткову паралельність і взаємозалежність етапів реалізації проєктів, що забезпечує комплексний підхід до впровадження принципів сталого розвитку та цифрового управління в діяльність державної установи охорони здоров'я.

Формування бюджету проєктів «Зелений офіс» та цифровізації у ДЕРЖЛІКСЛУЖБІ здійснювалося на основі попередніх розрахунків, аналізу потреб установи та прогнозованих витрат, необхідних для впровадження сучасних управлінських рішень.

Бюджет проєкту цифровізації документів охоплює витрати, пов'язані з впровадженням системи електронного документообігу, розробкою

уніфікованих електронних шаблонів службових документів та актів перевірок, а також забезпеченням персоналу кваліфікованими електронними підписами. Особливою статтею передбачено витрати на навчання працівників, що є необхідною умовою ефективного функціонування цифрових інструментів та зниження ризиків помилок у процесі переходу від паперового до електронного документообігу. Загальний обсяг фінансування проєкту цифровізації становить 162,4 тис. грн, що відображає його стратегічну значущість для підвищення ефективності управлінської діяльності установи.

Бюджет проєкту «Зелений офіс» сформовано з урахуванням принципів ресурсозбереження та енергоефективності. Основною статтею витрат є закупівля LED-лампочок для заміни традиційного освітлення в службових приміщеннях. Зазначений захід має порівняно невеликі початкові інвестиції у розмірі 14,0 тис. грн, однак забезпечує довгостроковий економічний ефект за рахунок зменшення споживання електроенергії та витрат на обслуговування освітлювального обладнання.

Загальний бюджет реалізації двох проєктів становить 176,4 тис. грн, при цьому основна частка фінансових ресурсів спрямовується на цифровізацію управлінських процесів. Такий розподіл витрат є обґрунтованим, оскільки цифровізація забезпечує системні зміни в організації роботи установи, скорочення трудовитрат персоналу, підвищення прозорості управлінських процедур та якості державного контролю.

3.2 Ефективність і перспективи проєктів сталого розвитку «Зелений офіс» та цифровізація

Розробка ПСР, описаних у попередньому підрозділі, є першим кроком до трансформації діяльності ДЕРЖЛІКСЛУЖБИ у Тернопільській області. Критично важливим етапом управління проєктами є оцінка їхньої потенційної ефективності та визначення довгострокового впливу. Якісний і

кількісний аналіз дозволяє перейти від теоретичної доцільності до практичного обґрунтування інвестицій у ресурси (фінансові, кадрові, часові).

У рамках проєкту «Зелений офіс» одним із критичних показників є обсяг використання паперу — оскільки служба значною мірою працює з документами: акти перевірок, накладні, листування, служби записки, накази тощо.

У табл. 3.6 наведено дані на основі звітності досліджуваної служби та прогноз на 2026 р. до впровадження уніфікованих електронних форм.

Таблиця 3.6

**Динаміка та прогноз використання паперу та супутніх витрат
ДЕРЖЛІКСЛУЖБОЮ у Тернопільській області**

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2026 рік (прогноз)	Динаміка 2026/2023, %
Використання паперу (пачок по 500 ар.)	320	335	355	372	16,25
Орієнтовні витрати на папір, грн	57600	60300	63900	66960	16,25
Витрати на обслуговування копіювальної та комп'ютерної техніки, грн	12400	12900	13500	14033	13,17

Джерело: сформовано автором

На рис. 3.2 відображено динаміку використання паперу досліджуваним закладом за 2023–2025 рр. та прогноз на 2026 р. за умови збереження традиційної моделі паперового документообігу. Аналіз тренду свідчить про стаке зростання обсягів споживання паперу, що підтверджується високим коефіцієнтом детермінації ($R^2 = 0,9932$).

Рівняння тренду вказує на щорічне збільшення використання паперу, що є наслідком зростання кількості перевірок, адміністративних процедур та відсутності цифрових альтернатив. Отримані результати демонструють неефективність паперової моделі управління та обґрунтовують необхідність упровадження проєктів «Зелений офіс» і цифровізації.

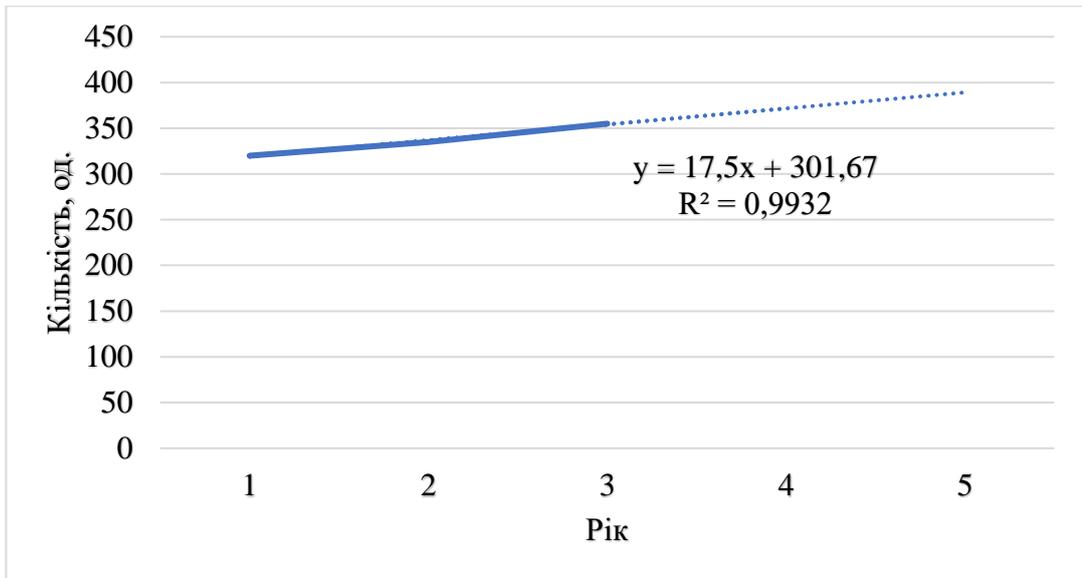


Рис. 3.2 Динаміка та прогноз використання паперу без упровадження проекту «Зелений офіс»

На рис. 3.3 представлено динаміку витрат на обслуговування копійовальної та комп'ютерної техніки у 2023–2025 рр. із прогнозом на 2026 р. у разі відсутності цифровізації управлінських процесів. Тренд витрат має чітко виражену висхідну тенденцію, що підтверджується високим значенням коефіцієнта детермінації ($R^2 = 0,9973$).

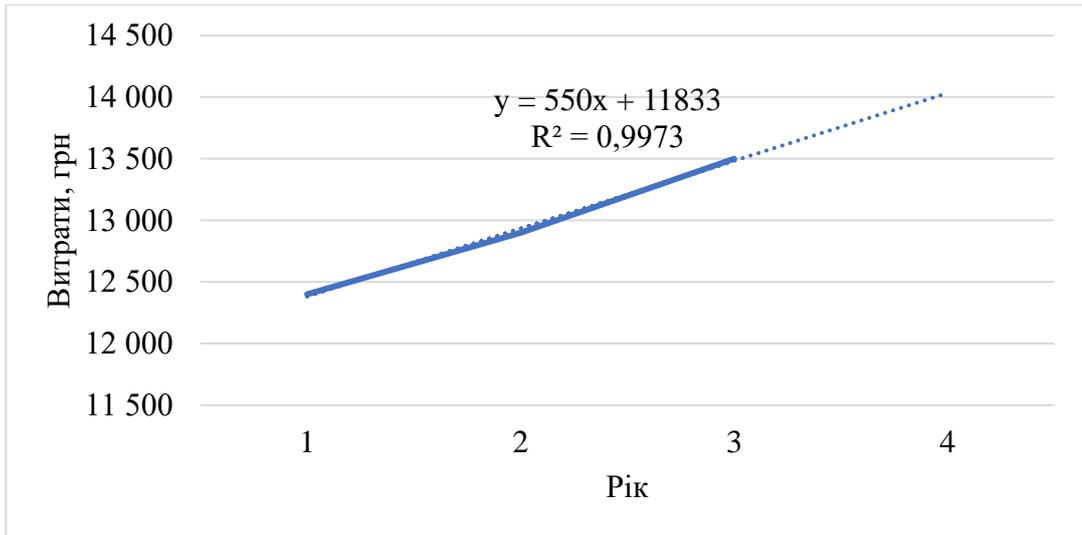


Рис. 3.3 Динаміка витрат на обслуговування копійовальної та комп'ютерної техніки Служби

Рівняння лінійного тренду свідчить про щорічне зростання витрат, що зумовлено інтенсивним використанням друкувального обладнання, зношуванням техніки та потребою у витратних матеріалах.

Як видно з табл. 3.6 та графіків, за відсутності впровадження проєктів «Зелений офіс» та цифровізації очікується стале зростання споживання паперу — з 320 пачок у 2023 р. до прогнозованих 372 пачок у 2026 р. Загальна динаміка становить +16,25 %, що супроводжується пропорційним зростанням бюджетних витрат. Така тенденція свідчить про неефективність традиційної моделі документообігу та посилює актуальність екологічних і цифрових змін.

За відсутності впровадження проєктів сталого розвитку прогнозується зростання не лише обсягів використання паперу, а й витрат на обслуговування комп'ютерної та копіювальної техніки. Збільшення навантаження на друкувальну техніку призводить до частіших ремонтів, заміни витратних матеріалів і зростання експлуатаційних витрат на 13,7 % у 2026 р. порівняно з 2023 р.

У табл. 3.7 наведено порівняльну характеристику динаміки використання паперу та витрат на обслуговування комп'ютерної і копіювальної техніки після впровадження проєктів сталого розвитку «Зелений офіс» та цифровізації управлінських процесів. За базовий період для аналізу обрано 2023 р., який відображає стан діяльності установи до реалізації запропонованих заходів.

На рис. 3.4 відображено динаміку скорочення обсягів використання паперу в досліджуваній службі після впровадження проєкту «Зелений офіс» та заходів цифровізації управлінських процесів. Лінія тренду означає, що в середньому використання паперу зменшується. Значення коефіцієнта детермінації свідчить про достатньо високу надійність прогнозу. Прогнозна лінія вказує на подальше істотне скорочення обсягів використання паперу в наступні роки.

**Динаміка використання паперу та супутніх витрат
ДЕРЖЛІКСЛУЖБОЮ за умови впровадження проєкту***

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік (після впровадження)	2026 рік (прогноз)	Динаміка 2026/2023, %
Використання паперу (пачок по 500 ар.)	320	335	150	99	-69,1
Орієнтовні витрати на папір, грн	57600	60300	27000	8100	-85,9
Витрати на обслуговування копіювальної та комп'ютерної техніки, грн	12400	12900	6500	4700	-62,1

*Примітка: Прогноз побудовано на основі очікуваного зменшення друкованих документів завдяки впровадженню електронного документообігу та цифрових форм

Джерело: сформовано автором

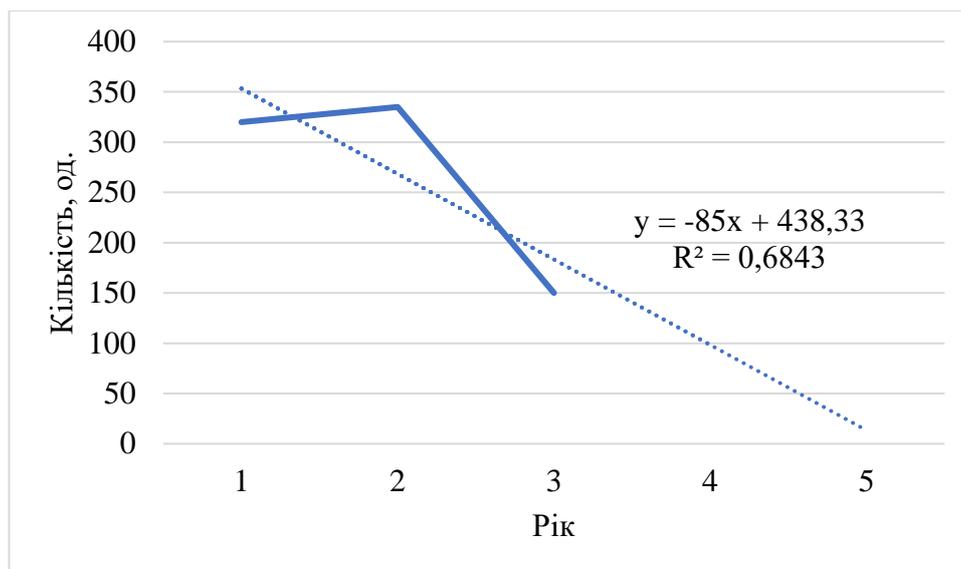


Рис. 3.4 Динаміка та прогноз використання паперу
ДЕРЖЛІКСЛУЖБОЮ після впровадження проєкту

На рис. 3.5 представлено динаміку зміни витрат на обслуговування копіювальної та комп'ютерної техніки в ДЕРЖЛІКСЛУЖБІ після впровадження проєкту «Зелений офіс» і заходів цифровізації управлінських процесів.

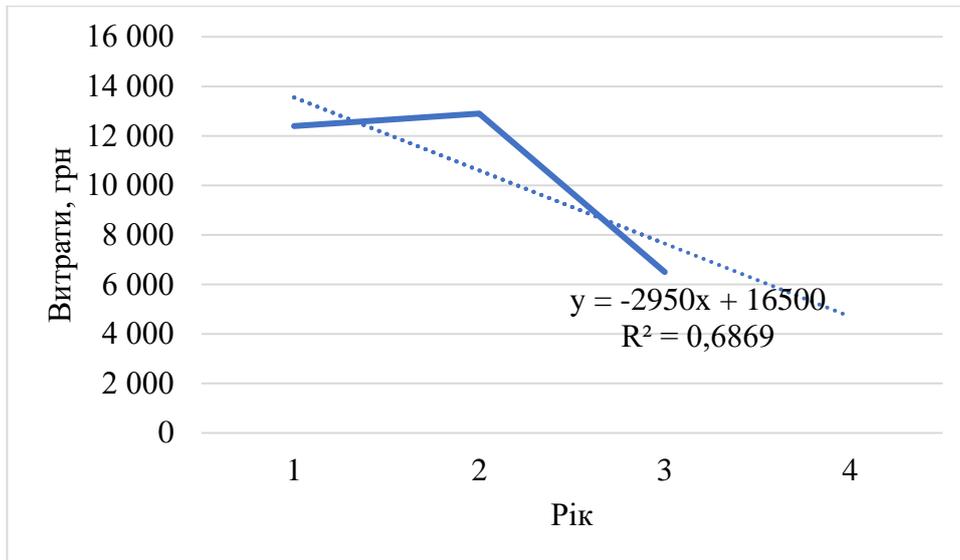


Рис. 3.5 Динаміка витрат на обслуговування копіювальної та комп'ютерної техніки ДЕРЖЛІКСЛУЖБИ після впровадження проєкту

Це свідчить, що щорічне скорочення витрат становить у середньому близько 2950 грн. Значення R^2 підтверджує стійку тенденцію до зниження витрат, що дозволяє використовувати цей тренд для прогнозування майбутніх показників.

Наведені у табл. 3.7 дані відображають зміну ключових ресурсних показників діяльності ДЕРЖЛІКСЛУЖБИ у Тернопільській області в динаміці за 2023–2026 рр. з урахуванням поетапного впровадження проєктів сталого розвитку «Зелений офіс» та цифровізації управлінських процесів. 2023 та 2024 роки характеризують базовий період функціонування установи, у межах якого документообіг здійснювався переважно в паперовій формі. Це зумовлює стабільно високий рівень споживання паперу — 320 пачок у 2023 р. та 335 пачок у 2024 р. Відповідно зростають і витрати на його закупівлю — з 57,6 тис. грн до 60,3 тис. грн. Паралельно спостерігається підвищення витрат на обслуговування копіювальної та комп'ютерної техніки, що пов'язано зі зростанням обсягів друку, частішими технічними проблемами та зношенням обладнання.

Починаючи з 2025 р., після впровадження електронного документообігу, уніфікованих цифрових форм актів перевірок, електронного

підпису та онлайн-узгодження документів, відбувається різка трансформація ресурсної моделі діяльності установи. Використання паперу скорочується більш ніж удвічі — до 150 пачок, що свідчить про відмову від друку значної частини внутрішньої документації. У 2026 р. прогнозується подальше скорочення до 99 пачок, що означає майже повний перехід на цифрові формати роботи.

Загальна динаміка зменшення використання паперу за період 2023–2026 рр. становить 69,1 %, що є вагомим індикатором ресурсоощадності впровадженого проєкту. Аналогічну тенденцію демонструють витрати на закупівлю паперу, які зменшуються з 57,6 тис. грн у 2023 р. до 8,1 тис. грн у 2026 р. Це дозволяє не лише оптимізувати бюджетні видатки, а й перерозподілити фінансові ресурси на інші пріоритетні напрями діяльності Служби.

Окремої уваги заслуговує динаміка витрат на обслуговування копіювальної та комп'ютерної техніки. Зменшення навантаження на друкувальні пристрої, скорочення використання картриджів і витратних матеріалів, а також зниження кількості технічних збоїв призводить до скорочення витрат на технічне обслуговування з 12,4 тис. грн у 2023 р. до 4,7 тис. грн у 2026 р., або на 62,1 %.

До реалізації проєкту процес оформлення актів мав переважно паперовий характер і супроводжувався значною часткою ручного введення даних, повторним переписуванням типових блоків інформації, друком документів та тривалими процедурами погодження і підписання. У середньому загальний час підготовки одного акту становив близько 6 годин.

У табл. 3.8 представлено порівняльний аналіз тривалості підготовки та оформлення актів планових і позапланових перевірок у Службі до та після впровадження проєктів «Зелений офіс» і цифровізації управлінських процесів. Після впровадження цифрових інструментів, зокрема уніфікованих електронних форм актів перевірок (Додаток В), автоматичного заповнення типових розділів, використання електронного підпису та онлайн-узгодження

документів, загальна тривалість оформлення одного акту скоротилася до 3,1 години, що відповідає зменшенню часу на 48,3 %.

Таблиця 3.8

**Зміна часу заповнення актів перевірок до та після впровадження
проєкту цифровізації**

Показник	До впровадження проєкту	Після впровадження проєкту	Зміна
Середній час підготовки одного акту перевірки, год.	4,0	2,3	-1,7
Частка ручного заповнення, %	85	30	-55
Час на узгодження та підписання, год.	2,0	0,8	-1,2
Загальний час на один акт, год.	6,0	3,1	-2,9 (-48,3 %)
Середня кількість актів на місяць	40	40	—
Загальні трудовитрати на місяць, год.	240	124	-116
Загальні трудовитрати на рік, год.	2880	1488	-1392

Джерело: сформовано автором

Також, можна розрахувати економію коштів беручи до уваги наведені дані:

1. Середня вартість 1 години роботи працівника — (заробітна плата + нарахування) — 120 грн/год.;
2. Економія робочого часу (табл. 3.4): -116 годин на місяць або -1392 години на рік;
3. Місячна економія коштів: $E_{міс} = 116 \times 120 = 13920$ грн;
4. Річна економія коштів: $E_{рік} = 1392 \times 120 = 167040$ грн.

Скорочення загального часу підготовки одного акту перевірки на 2,9 години забезпечує суттєву економію трудових ресурсів. За умови збереження середньої вартості однієї години роботи працівника на рівні 120 грн, місячна економія становить 13,9 тис. грн, а річна — 167,0 тис. грн. Отриманий економічний ефект підтверджує високу ефективність цифровізації процесу оформлення актів перевірок та доцільність подальшого масштабування електронних управлінських інструментів у діяльності ДЕРЖЛІКСЛУЖБИ.

Також, для оцінки ефективності проєктів застосовано метод експертних оцінок. Залучено 10 ключових фахівців Служби, які представляють адміністративні, фінансові та контролюючі підрозділи: начальник служби (1), завідувач сектора (1), головні спеціалісти (4), бухгалтер (1), спеціаліст з персоналу (1), завідувач лабораторії (1), провідні фахівці (1).

Експерти оцінили заходи за трьома критеріями (ефективність, ресурсоощадність, продуктивність) за 5-бальною шкалою через анкету (додаток Г). Результати узагальнено в матриці (табл. 3.9).

Середня оцінка проєктів становить 4 бали, що вказує на високий рівень очікуваної ефективності. Найвище оцінено ефективність (4,9 бали), що свідчить про сильний потенціал проєктів у покращенні операційної діяльності. Нижчі оцінки за продуктивністю (3,2 бали) вказують на потенційні ризики, зокрема потребу в додатковому НП, розширенні цифрових сервісів та покращенні управління змінами. Варіації в оцінках (наприклад, у Е6 та Е3/Е8) відображають індивідуальні перспективи, але загалом демонструють позитивну тенденцію.

Таблиця 3.9

Матриця експертних оцінок проєктів «Зелений офіс» та цифровізації*

Критерій	Е1	Е2	Е3	Е4	Е5	Е6	Е7	Е8	Е9	Е10	Сума балів	Середня оцінка	Ранг
Ефективність	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	49	4,9	1
Ресурсоощадність	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39	3,9	2
Продуктивність	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	32	3,2	3
Загальна оцінка	4	4	4,33	4	4	3,33	4	4,33	4	4	40	4	-

*Примітка: Е1–Е10 – експерти; ранги присвоєно на основі сум балів (вищий бал – нижчий ранг; для рівних значень – спільний ранг)

Джерело: сформовано автором

Для перевірки обґрунтованості результатів проведено аналіз узгодженості думок експертів щодо ранжування критеріїв. Використано коефіцієнт конкордації КЕНДАЛЛА (W), який оцінює ступінь узгодженості ранжування.

За результатами розрахунків отримано значення: $W \approx 0,94$ (з корекцією), яке свідчить про високий рівень узгодженості думок експертів (W близьке до 1), що означає, що експерти переважно погоджуються з пріоритетом критеріїв: ефективність > ресурсощадність > продуктивність. Це узгоджується з літературою, де $W > 0,7$ вважається сильною конкордацією.

Для перевірки статистичної значущості використано критерій ПІРСОНА, $\chi^2 \approx 18,8$. Критичне значення χ^2 для $\alpha = 0,05$ та $df = n - 1 = 2$ становить 5,99. Оскільки $\chi^2_{\text{розр}} = 18,8 > \chi^2_{\text{кр}} = 5,99$, узгодженість є статистично значущою. Це підтверджує достовірність експертних оцінок і дозволяє використовувати їх для стратегічного планування.

Для визначення економічної доцільності ПСР розраховано очікувану річну економію від пріоритетного заходу — заміни освітлення, що є одним із елементів «Зеленого офісу».

Вихідні дані:

1. Кількість приладів: 100 одиниць.
2. Витрати на закупівлю: 14000 грн.
3. Потужність старих ламп: $P_{\text{ст}} = 50 \text{ Вт}$ (0,05 кВт).
4. Потужність нових LED-ламп: $P_{\text{нов}} = 10 \text{ Вт}$ (0,01 кВт).
5. Тривалість роботи: 8 годин/добу, 20 робочих днів/місяць ($T_{\text{міс}} = 160$ годин).
6. Тариф на електроенергію: 4 грн/кВт·год.

Розрахунок місячного споживання та економії:

- Старими лампами: $V_{\text{ст}} = 0,05 \times 100 \times 160 = 800 \text{ кВт} \cdot \text{год}$.
- Новими лампами: $V_{\text{нов}} = 0,01 \times 100 \times 160 = 160 \text{ кВт} \cdot \text{год}$.
- Економія: $E_{\text{кВт}} = 800 - 160 = 640 \text{ кВт} \cdot \text{год/місяць}$.
- Економія коштів: $E_{\text{грн/міс}} = 640 \times 4 = 2560 \text{ грн}$.

- Річна економія: $E_{\text{грн/рік}} = 2560 \times 12 = 30720$ грн.

Дані табл. 3.10 узагальнюють економічний ефект від упровадження проєктів сталого розвитку «Зелений офіс» та цифровізації управлінських процесів у ДЕРЖЛІКСЛУЖБІ Тернопільської області.

Таблиця 3.10

**Загальна річна економія ресурсів від упровадження проєктів
«Зелений офіс» та цифровізації**

№	Джерело економії	Річна економія, грн
1	Скорочення використання паперу	58860
2	Зменшення витрат на обслуговування копіювальної та комп'ютерної техніки	10933
3	Економія трудових ресурсів (оформлення актів перевірок)	167040
4	Енергоефективне освітлення (LED)	30720
	Загальна річна економія	267553

Джерело: сформовано автором

Найбільший внесок у загальну економію забезпечує оптимізація трудових ресурсів за рахунок скорочення часу на підготовку та погодження актів перевірок — 1670 тис. грн на рік, що становить понад 62 % загального ефекту. Значною є також економія від скорочення використання паперу (58,9 тис. грн), що підтверджує ресурсощадний характер цифровізації документообігу. Додатковий економічний ефект формується за рахунок зменшення витрат на технічне обслуговування обладнання та впровадження енергоефективного освітлення. Сукупна річна економія у розмірі 267,6 тис. грн.

Для розрахунку ефективності впровадження проєктів «Зелений офіс» та цифровізація потрібно розглянути витрати, які необхідні для цього. У табл. 3.11 наведені витрати на цифровізацію документів і розробку уніфікованих актів.

Для розрахунку ефективності впровадження проєктів «Зелений офіс» та цифровізації необхідно:

1. Визначити загальні витрати : $V_{\text{заг}} = 162400 + 14000 = 176400$ грн.

2. Розрахувати річний економічний ефект: $E = 267553 - 176400 = 91153$ грн.
3. Коефіцієнт економічної ефективності: $K_E = 91153 / 176400 = 0,52$.

Таблиця 3.11

**Витрати на цифровізацію документів для запуску проєктів
«Зелений офіс» та цифровізації**

Стаття витрат	Сума, грн
Програмне забезпечення (ЕДО, ліцензії, налаштування)	120000
Розробка електронних шаблонів актів	22000
Електронні підписи (9 працівників × 600 грн)	5400
Навчання персоналу	15000
Разом	162400

Джерело: сформовано автором

Це означає, що на кожен вкладений гривню припадає 52 копійки чистої економії протягом першого року реалізації проєкту. З урахуванням того, що витрати мають одноразовий характер, а економія формується на постійній основі, у наступні роки коефіцієнт ефективності зростатиме, що підтверджує довгострокову доцільність впровадження проєкту «Зелений офіс» та цифровізації.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано напрями удосконалення управління проєктною діяльністю державної установи охорони здоров'я на прикладі ДЕРЖЛІКСЛУЖБИ у Тернопільській області шляхом розробки та оцінки проєктів сталого розвитку «Зелений офіс» і цифровізації управлінських процесів.

У процесі дослідження встановлено, що поєднання екологічних та цифрових ініціатив відповідає сучасним викликам функціонування органів державної влади в умовах воєнного стану, енергетичної нестабільності та обмеженості ресурсів. Запропоновані проєкти узгоджуються з Національною

економічною стратегією–2030, цілями сталого розвитку ООН та загальнодержавною політикою цифрової трансформації, що підтверджує їх стратегічну доцільність.

Визначено структуру, основні параметри, етапи реалізації та систему моніторингу проєктів «Зелений офіс» і цифровізації. Доведено, що ці проєкти є взаємопов'язаними та доцільними для паралельного впровадження, оскільки цифровізація виступає ключовим інструментом досягнення екологічних цілей, зокрема скорочення паперового документообігу та оптимізації використання ресурсів. Розроблена діаграма Ганта підтвердила логічну послідовність і узгодженість етапів реалізації проєктів, що забезпечує керованість, прозорість і контроль за виконанням проєктних завдань.

Здійснено комплексну оцінку ефективності та перспектив реалізації проєктів. Аналіз динаміки та прогнозів показав, що за відсутності змін спостерігається стале зростання споживання паперу та витрат на обслуговування техніки, тоді як упровадження «Зеленого офісу» і цифровізації забезпечує суттєве скорочення ресурсних витрат. Зокрема, використання паперу у 2026 р. може зменшитися на 69,1 %, витрати на його закупівлю — на 85,9 %, а витрати на обслуговування копіювальної та комп'ютерної техніки — на 62,1 %.

Важливим результатом є значне підвищення продуктивності праці за рахунок цифровізації процесу підготовки актів перевірок. Скорочення загального часу оформлення одного акту на 48,3 % дозволяє зекономити 1 392 людино-години на рік, що в грошовому вираженні становить 167 тис. грн. Сукупна річна економія від упровадження проєктів оцінена у 267,6 тис. грн, при загальних одноразових витратах 176,4 тис. грн. Розрахований чистий економічний ефект у розмірі 91,2 тис. грн та коефіцієнт економічної ефективності 0,52 свідчать про доцільність реалізації проєкту вже в перший рік.

Результати експертного оцінювання підтвердили високу якість управління запропонованими проектами: середня оцінка становить 4 бали, а коефіцієнт конкордації засвідчує високий рівень узгодженості думок експертів і статистичну значущість отриманих висновків. Найбільш вагомим критерієм визначено ефективність, що узгоджується з розрахованими економічними показниками.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що впровадження проектів сталого розвитку «Зелений офіс» та цифровізації є економічно обґрунтованим, доцільним і перспективним напрямом модернізації діяльності ЗОЗ. Запропоновані заходи не лише забезпечують скорочення витрат і підвищення продуктивності, а й формують основу для довгострокового сталого розвитку, підвищення прозорості та якості державного управління у сфері охорони здоров'я.

ВИСНОВКИ

Проведене комплексне дослідження теоретичних засад, аналітичних особливостей та практичних напрямів удосконалення УПД в державній установі охорони здоров'я на прикладі територіального органу ДЕРЖЛІКСЛУЖБИ у Тернопільській області дозволило сформулювати низку ключових узагальнень та практичних рекомендацій.

Теоретична частина роботи підтвердила, що концепція сталого розвитку, започаткована доповіддю «Наше спільне майбутнє» та закріплена в 17 Цілях сталого розвитку ООН до 2030 р., є фундаментальним орієнтиром сучасної державної політики України. Вона інтегрує економічні, соціальні та екологічні компоненти, ставлячи в центр людину та її здоров'я як основу суспільного добробуту. В українському контексті принципи сталого розвитку адаптовано в Національній економічній стратегії-2030, галузевих стратегіях МОЗ та зобов'язаннях перед ЄС, що робить їх обов'язковими для державних установ. УПД визнано ефективним інструментом реалізації цих принципів, оскільки забезпечує структуроване проходження етапів життєвого циклу проєкту — від ініціації до завершення — з використанням сучасних методів планування, моніторингу, оцінки ризиків та експертних оцінок. Специфіка УПД в органах охорони здоров'я, зокрема в ДЕРЖЛІКСЛУЖБИ, зумовлена високим рівнем нормативного регулювання, міжвідомчою координацією, ризикоорієнтованим підходом та необхідністю поєднання інновацій з екологічною відповідальністю.

Аналіз діяльності територіального органу ДЕРЖЛІКСЛУЖБИ в Тернопільській області засвідчив стабільне виконання ключових функцій — ліцензування, контролю якості лікарських засобів, ринкового нагляду та протидії незаконному обігу наркотичних речовин — попри обмеження воєнного стану. SWOT-аналіз виявив значний внутрішній потенціал (кваліфікований персонал, чітка нормативна база, системний контроль) та зовнішні можливості (державні програми цифровізації, міжнародні практики

GREEN OFFICE, грантова підтримка). Водночас виявлено критичні слабкі сторони: високий рівень паперового документообігу, зростання витрат на комунальні послуги та матеріали, недостатня автоматизація процесів. Динаміка бюджетних видатків за 2021–2023 рр. показала понад дворазове зростання загальних витрат, що підкреслює нагальну потребу в ресурсозберігаючих ініціативах.

У роботі обґрунтовано напрями вдосконалення управління проектною діяльністю шляхом розробки та оцінки проектів «Зелений офіс» і цифровізації управлінських процесів. Визначено структуру, основні параметри, етапи реалізації та систему моніторингу проектів, а також сформовано графіки їх виконання із застосуванням діаграм Ганта. Проведені економічні розрахунки засвідчили, що впровадження електронного документообігу, уніфікованих електронних форм, кваліфікованого електронного підпису та енергоефективного освітлення забезпечує суттєве скорочення використання паперу, зниження витрат на обслуговування техніки й оптимізацію трудових витрат персоналу.

Встановлено, що впровадження електронного документообігу, уніфікованих електронних форм актів перевірок, використання електронних підписів та відмова від значної частини паперового документообігу дозволяють суттєво зменшити адміністративні та матеріальні витрати установи. Загальні витрати на реалізацію проектів цифровізації та заходів «Зеленого офісу» становлять 176400 грн, з яких 162400 грн спрямовано на програмне забезпечення, розробку електронних форм, навчання персоналу та електронні підписи, а 14000 грн — на додаткові технічні заходи.

Проведені розрахунки річної економії засвідчили, що зменшення використання паперу та витрат на його закупівлю забезпечує економію 58860 грн на рік, скорочення витрат на обслуговування копіювальної та комп'ютерної техніки — 10933 грн, оптимізація трудових ресурсів при оформленні актів перевірок — 167040 грн, а впровадження

енергоефективного LED-освітлення — 30720 грн. Таким чином, загальна річна економія коштів становить 267553 грн.

Порівняння загальних витрат і отриманої економії дало змогу визначити річний економічний ефект у розмірі 91153 грн, а коефіцієнт ефективності проєкту склав 0,52, що свідчить про економічну доцільність запропонованих заходів та їх швидку окупність. Отримані результати підтверджують, що ПСР є не лише екологічно обґрунтованими, але й фінансово ефективними для державної установи.

Окрім прямого економічного ефекту, реалізація проєкту має низку важливих нефінансових переваг: зменшення негативного впливу на довкілля за рахунок скорочення споживання паперу, підвищення прозорості та оперативності управлінських процесів, зниження ризику помилок і втрат документації, оптимізація робочого часу працівників та підвищення рівня цифрової компетентності персоналу. У довгостроковій перспективі це сприяє зміцненню інституційної спроможності Служби, підвищенню якості державного контролю та формуванню позитивного іміджу органу влади, орієнтованого на принципи сталого розвитку.

Отримані висновки мають практичну значущість і можуть бути використані в діяльності інших територіальних підрозділів ДЕРЖЛІКСЛУЖБИ та аналогічних державних установ при плануванні й реалізації проєктів цифровізації та «зелених» ініціатив.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз практик корпоративної соціальної відповідальності вітчизняних виробничих фармацевтичних підприємств / І. Я. Городецька та ін. *Annals of Mechnikov Institute*. 2023. № 1. Р. 68–75.
2. Антонова-Рафі Ю. В., Худецький І. Ю., Науменко Н. О. Сталий розвиток в охороні здоров'я : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 257 с.
3. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
4. Буріменко Ю. І., Галан Л. В. Управління проектами : навч. посіб. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. 208 с.
5. Бушуєва Н. С., Черниш О. В. Менеджмент проектів сталого розвитку неприбуткових організацій. *Управління розвитком складних систем*. 2023. № 55. С. 38–45.
6. Васильєва Т. А. Сталий розвиток в державному управлінні: виклики та перспективи. *Публічне урядування*. 2021. № 2. С. 115–124.
7. Вівчар О. Методологія економічної безпеки підприємства на основі проектного підходу. *Economic Synergy*. 2021. № 1. Р. 38–44.
8. Відбулося навчання для працівників Держлікслужби щодо запобігання професійному вигоранню: веб-сайт. URL: <https://www.dls.gov.ua/news/відбулося-навчання-для-працівників-д/> (дата звернення: 18.12.2025).
9. Державна служба з лікарських засобів та контролю за наркотиками у Тернопільській області: звіт. URL: <https://www.dls.gov.ua/%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%BE%D0%BF%D1%96%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0-%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C/%D0%B4%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%83%D0%BF-%D0%B4%D0%BE-%D0%BF%D1%83%D0%B1%D0%BB%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%BE>

D1%97-

%D1%96%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97/%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B/ (дата звернення: 18.10.2025).

10. Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками. Звіт про підсумки діяльності у 2024 році. URL: <https://www.dls.gov.ua/wp-content/uploads/2025/02/Публічний-звіт-Голови-Держлікслужби-за-2024-рік.pdf> (дата звернення: 12.11.2025).

11. Деякі питання державного контролю якості лікарських засобів : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.02.2010 р. № 260. *Офіційний вісник України*. 2010. № 17. С. 46.

12. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 лип. 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 20.11.2025).

13. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А. Управління проектами : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

14. Загорський В. С. Концептуальні основи формування системи управління сталим розвитком еколого-економічних систем : монографія. Львів : ЛРІД НАДУ, 2018. 336 с.

15. Загорський В.С., Борщук Є.М. Цивілізаційна парадигма сталого розвитку. *Ефективність державного управління*. 2020. № 64. С. 197–211. URL: <https://era.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/66> (дата звернення: 20.11.2025).

16. Звіт про підсумки діяльності Державної служби України з лікарських засобів та контролю за наркотиками у 2023 рік. URL: https://www.dls.gov.ua/activity_results/звіт-про-підсумки-діяльності-державн-6/ (дата звернення: 18.12.2025).

17. Історія створення Держлікслужби. URL: <https://www.dls.gov.ua/держлікслужба/історія-створення-держлікслужби/> (дата звернення: 18.12.2025).
18. Куйбіда В. С., Білінська М. М. Державне управління : підручник. Київ : НАДУ, 2019. 624 с.
19. Лірко Т. В. Інтеграція ризик-орієнтованого управління проєктами в сучасні бізнес-моделі. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 383–391.
20. Методологія управління проєктною діяльністю підприємства / Д. В. Корбут та ін. *Development service industry management*. 2024. № 2. URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/140> (дата звернення: 10.11.2025).
21. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І. Управління проєктами : підручник. Тернопіль : ТНЕУ, 2021. 416 с.
22. Обушна Н. І. Управління проєктами в публічній сфері: теоретико-практичний аспект. *Наукові перспективи*. 2023. № 1. С. 137–148.
23. Переваги і недоліки застосування методики експертних оцінок в прогнозуванні. URL: <https://studies.in.ua/socialno-politychne-prognozuvannja-shpargalky/4135-perevagi-nedolki-zastosuvannya-metodiki-ekspertnih-osnok-v-prognozuvann.html> (дата звернення: 1.12.2025).
24. Петренко Н. О., Кустріч Л. О. Управління проєктами : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2015. 244 с.
25. Про державний ринковий нагляд і контроль нехарчової продукції : Закон України від 02.12.2010 р. № 2735-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 21. Ст. 144.
26. Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової та роздрібної торгівлі лікарськими засобами, імпорту лікарських засобів : Постанова Кабінету Міністрів України від 30 листоп. 2016 р. № 929. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929-2016-%D0%BF/ed20231009#Text> (дата звернення: 10.11.2025).

27. Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової та роздрібною торгівлі лікарськими засобами, імпорту лікарських засобів (крім активних фармацевтичних інгредієнтів) : Постанова Кабінету Міністрів України від 30.11.2016 р. № 929. *Офіційний вісник України*. 2016. № 99. С. 19.

28. Про затвердження переліку наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів : Постанова Кабінету Міністрів України від 6 трав. 2000 р. №770. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/770-2000-%D0%BF/stru> (дата звернення: 10.11.2025).

29. Про затвердження Положення про Державну службу України з лікарських засобів та контролю за наркотиками : Постанова Кабінету Міністрів України від 12 серп. 2015 р. № 647. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/647-2015-%D0%BF/ed20150812#Text> (дата звернення: 10.11.2025).

30. Про затвердження Правил виробництва (виготовлення) та контролю якості лікарських засобів в аптеках : Наказ МОЗ України від 17 жовт. 2012 р. №812. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1846-12?lang=uk#Text> (дата звернення: 20.11.2025).

31. Про затвердження Правил зберігання та проведення контролю якості лікарських засобів у лікувально-профілактичних закладах : Наказ МОЗ України від 16.12.2003 р. № 584. *Офіційний вісник України*. 2003. № 10. С.302.

32. Про затвердження Правил утилізації та знищення лікарських засобів : Наказ МОЗ України від 24 квіт. 2015 р. № 242. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/RE26995> (дата звернення: 18.12.2025).

33. Про затвердження річного плану здійснення заходів державного нагляду (контролю) МОЗ України на 2025 рік : Наказ МОЗ України від 29. 11. 2024р. № 1780. URL: <https://moz.gov.ua/uk/decrees/nakaz-moz-ukrayini-vid-28-11-2024-1980-pro-zatverdzhennya-richnogo-planu-zdijsnennya-zahodiv->

derzhavnogo-naglyadu-kontrolyu-ministerstvom-ohoroni-zdorov-ya-ukrayini-na-2025-rik (дата звернення: 20.11.2025).

34. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу : Наказ Нацдержслужби України від 3 берез. 2016 р. № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16/ed20201027#Text> (дата звернення: 18.12.2025).

35. Про лікарські засоби : Закон України від 4 квіт. 1996 р. № 123/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/123/96-вр> (дата звернення: 10.10.2025).

36. Про символіку Державної служби України з лікарських засобів та контролю за наркотиками : Указ Президента України від 6 жовт. 2021 р. № 509/2021. URL: https://ips.ligazakon.net/document/u509_21?an=1 (дата звернення: 10.11.2025).

37. Про утворення територіальних органів Державної служби з лікарських засобів та контролю за наркотиками : Постанова Кабінету Міністрів України від 1 черв. 2016 р. № 355. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KP160355?an=2> (дата звернення: 20.11.2025).

38. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30 верес. 2019 р. № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019/stru2> (дата звернення: 20.11.2025).

39. Результати перевірок Державної служби з лікарських засобів та контролю за наркотиками у Тернопільській області за 6 місяців 2025 року. URL:

https://www.dls.gov.ua/for_subject/%D1%80%D0%B5%D0%B7%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B8-%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B2%D1%96%D1%80%D0%BE%D0%BA-%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%BE

%D1%97-%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6-2/. (дата звернення: 12.11.2025).

40. Старченко Г. В. Управління проектами: теорія та практика : навч. посіб. Чернігів : Брагинець О. В., 2018. 306 с.

41. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року : Проект Закону України від 07 серп. 2018 р. № 9015. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/ЖН6YF00A> (дата звернення: 08.12.2025).

42. Цифровізація охорони здоров'я у 2024 році: ключові сервіси та досягнення. URL: <https://moz.gov.ua/uk/cifrovizaciya-medicini-u-2024-roci-pidsumki-ta-klyuchovi-dosyagnennya> (дата звернення: 01.10.2025).

43. Цілі сталого розвитку для України: регіональний вимір: аналітична доповідь / ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долишнього НАН України». Львів, 2018. 90 с.

44. Цілі сталого розвитку та Україна. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina> (дата звернення: 01.12.2025).

45. Чала Т. Г., Корепанова Г. С., Черненко Д. І. Глобальні показники досягнення цілей сталого розвитку в сфері охорони здоров'я. *Соціальна економіка*. 2017 № 53(1). С. 42–50. URL: <https://periodicals.karazin.ua/socseconom/article/view/9772/9295> (дата звернення: 20.11.2025).

46. 4 основні етапи реалізації проекту. URL: <https://flexi-project.com/uk/4-основні-етапи-реалізації-проекту/> (дата звернення: 1.12.2025).

47. Digital health systems and sustainability / World Health Organization. Geneva : WHO, 2021. 92 p.

48. Green Office Guide: United Nations Environment Programme. Nairobi : UNEP, 2022. 64 p.

49. Kakumanu O. Managing Healthcare Projects Using DSDM and Agile Project Management. New York : Productivity Press, 2025. 280 p.

50. Management of socio-economic system development based on project management in conditions of economy and society digitalization : collective monograph / S. Shyshkovskyi et al. Lviv : Rastr-7, 2023. Vol. 1. 140 p.

51. PMBOK® Guide – Seventh Edition FAQs Updated 1 December. 2021. URL: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/pmbok-standards/pmbok-guide-public-faqs-1-july-2021.pdf> (Date of access: 20.11.2025).

52. Shirley D. Project Management for Healthcare. Boca Raton : CRC Press, 2020. 280 p. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.1201/9781003018148/project-management-healthcare-david-shirley> (Date of access: 11.11.2025).

53. Silvius G. Research Handbook on Sustainable Project Management. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2024. 410 p URL: https://www.e-elgar.com/shop/gbp/research-handbook-on-sustainable-project-management-9781800885448.html?srsltid=AfmBOoo2ibsIFeVUIpYMPJ_1lMwLryvatjdSsKnJ4M613iEQ4gxLO4zD (Date of access: 20.11.2025).

ДОДАТКИ

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Державної служби України з
лікарських засобів та контролю за
наркотиками від _____ №

Голова Державної служби України з
лікарських засобів та контролю за
наркотиками

_____ Роман ІСАЄНКО

ПОЛОЖЕННЯ
про Державну службу з лікарських засобів
та контролю за наркотиками
у Тернопільській області
(нова редакція)

1. Державна служба з лікарських засобів та контролю за наркотиками у Тернопільській області (далі – Служба), створена відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 01 червня 2016 року № 355 «Про утворення територіальних органів Державної служби з лікарських засобів та контролю за наркотиками».

Служба є територіальним органом Державної служби України з лікарських засобів та контролю за наркотиками (далі – Держлікслужба).

Служба безпосередньо підпорядковується Держлікслужбі.

Голова Тернопільської обласної державної адміністрації координує діяльність Служби і сприяє їй у виконанні покладених на Службу завдань.

2. Служба у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, указами Президента України, постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України, дорученнями Прем'єр-міністра України, наказами Міністерства охорони здоров'я України, наказами Держлікслужби, дорученнями Голови Держлікслужби, заступників Голови Держлікслужби, актами Тернопільської обласної державної адміністрації, органів місцевого самоврядування тощо.

3. Завданням Служби є реалізація повноважень Держлікслужби на території Тернопільської області.

4. Служба відповідно до покладених на неї завдань:

4.1. Бере участь у реалізації державної політики у сферах контролю якості та безпеки лікарських засобів та медичних виробів, донорства крові та компонентів крові, функціонування системи крові, обігу наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів, протидії їх незаконному обігу.

4.2. Бере участь у виконанні програм діяльності Кабінету Міністрів України та державних цільових програм в межах своєї компетенції.

4.3. Здійснює державний нагляд (контроль) за дотриманням вимог законодавства щодо:

- якості та безпеки лікарських засобів, у тому числі тих, що містять наркотичні засоби, психотропні речовини та їх прекурсори, отруйні та сильнодіючі засоби (далі – підконтрольні речовини), медичних імунобіологічних препаратів (далі – лікарські засоби) на всіх етапах обігу;

- порядку відпуску лікарських засобів з аптечних закладів;

- виконання ліцензійних умов провадження господарської діяльності з оптової, роздрібною, електронною роздрібною торгівлі лікарськими засобами.

4.4. Здійснює державний ринковий нагляд в сферах медичних виробів, медичних виробів для діагностики *in vitro* та активних медичних виробів, які імплантують (далі – медичні вироби), зокрема:

- приймає рішення про вжиття обмежувальних (корегувальних) заходів, здійснює контроль стану виконання суб'єктами господарювання цих рішень;

- вживає заходів щодо притягнення до відповідальності осіб, винних у порушенні встановлених законодавством вимог (складає протоколи та приймає рішення про накладення штрафів);

- узагальнює результати здійснення державного ринкового нагляду, аналізує причини виявлених порушень;

- взаємодіє та обмінюється інформацією з органами державного ринкового нагляду, територіальними органами державної фіскальної служби, а також з центральними органами виконавчої влади, які здійснюють нагляд і контроль продукції, правоохоронними органами, громадськими організаціями споживачів (об'єднаннями споживачів) та об'єднаннями суб'єктів господарювання.

4.5. Здійснює державний контроль якості лікарських засобів, що ввозяться в Україну.

4.6. Здійснює заходи державного нагляду (контролю) у сфері обігу наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів.

4.7. За дорученням керівництва Держлікслужби з метою здійснення гемонагляду, простежуваності та документування діяльності суб'єктів системи крові, а також суб'єктів, що надають послуги з трансфузії компонентів крові отримує звітність, узагальнює та повідомляє Держлікслужбу про результати відповідно до встановлених вимог.

4.8. Здійснює в установленому порядку відбір зразків лікарських засобів для проведення їх лабораторного контролю якості.

4.9. Організовує проведення в лабораторіях досліджень (випробувань) для цілей державного контролю.

4.10. Узагальнює результати перевірок стану виконання суб'єктами господарської діяльності на території Тернопільської області нормативно-правових документів з питань забезпечення якості лікарських засобів, аналізує причини порушення вимог стандартів, технічних умов, фармакопейних статей / аналітичної нормативної документації (АНД) / методів контролю якості (МКЯ), технологічних регламентів, норм, правил, вживає заходів до їх усунення і доповідає про результати узагальнення Держлікслужбі.

4.11. За дорученням керівництва Держлікслужби здійснює заходи державного нагляду (контролю) на території іншої області.

4.12. Приймає у випадках та порядку, визначених законом, рішення про вжиття обмежувальних (корегувальних) заходів, надає суб'єктам господарювання обов'язкові для виконання приписи про усунення виявлених порушень стандартів і технічних умов, фармакопейних статей і технологічних регламентів, здійснює контроль стану виконання суб'єктами господарювання цих рішень.

4.13. Вживає заходів щодо притягнення до відповідальності осіб, винних у порушенні встановлених законодавством вимог (складає протоколи, розглядає справи про адміністративні правопорушення та приймає рішення про накладення штрафів або направляє матеріали до суду).

4.14. Надсилає матеріали перевірок до правоохоронних органів для вирішення питань про притягнення до кримінальної відповідальності осіб, у діях яких містяться ознаки кримінального правопорушення.

4.15. Надає Держлікслужбі повідомлення про виявлені порушення і вжиті заходи, матеріали перевірок та копії приписів (розпоряджень) суб'єктам господарювання, іншу інформацію з виконання покладених на Службу завдань.

4.16. Надає пропозиції Держлікслужбі стосовно підвищення ефективності державного контролю якості лікарських засобів та медичних виробів.

4.17. Здійснює передліцензійну перевірку суб'єктів господарювання з метою встановлення їх фактичної наявності за адресою місця провадження діяльності, наявності матеріально-технічної бази, кваліфікації персоналу, умов щодо контролю за якістю лікарських засобів, що вироблятимуться відповідно до встановленого порядку.

4.18. Погоджує перелік внутрішньоаптечної заготовки, що виробляє (виготовляє) аптека відповідно до порядку, визначеного чинним законодавством.

4.19. Здійснює контроль за виконанням правил утилізації та знищення лікарських засобів.

4.20. Організовує перепідготовку, підвищення кваліфікації спеціалістів з питань контролю та аналізу якості лікарських засобів.

4.21. Організовує проведення в установленому законодавством порядку атестацію провізорів і фармацевтів.

4.22. Здійснює діяльність, пов'язану зі зберіганням, перевезенням, придбанням, використанням, знищенням наркотичних засобів, психотропних речовин та прекурсорів, що використовуються для проведення лабораторного контролю якості лікарських засобів.

4.23. Виявляє умови та причини, що призводять до порушень у сфері законного обігу лікарських засобів, що містять підконтрольні речовини, а також до їх витоку із законного обігу.

4.24. Здійснює прогнозування розвитку ситуації у сфері протидії витоку із законного обігу лікарських засобів, що містять підконтрольні речовини.

4.25. Здійснює профілактичну діяльність щодо попередження витоку із законного обігу лікарських засобів, що містять підконтрольні речовини.

4.26. Взаємодіє в межах повноважень з правоохоронними органами, громадянами та громадськими організаціями у сфері протидії витоку із законного обігу лікарських засобів, що містять підконтрольні речовини.

4.27. Здійснює в межах компетенції аналітичну обробку інформації у сфері обігу лікарських засобів, що містять підконтрольні речовини, та протидії їх витоку із законного обігу.

4.28. Готує інформаційно-аналітичні документи до Держлікслужби щодо:

- основних результатів діяльності Служби;

- стану і проблемних питань обігу лікарських засобів, що містять підконтрольні речовини, та протидії їх витоку із законного обігу;
- узагальнених даних про джерела та способи витоку із законного обігу лікарських засобів, що містять підконтрольні речовини, тенденцій розвитку ситуації у сфері протидії такому витоку.

4.29. Узагальнює практику застосування законодавства з питань, що належать до її компетенції, готує та вносить в установленому порядку пропозиції щодо його вдосконалення.

4.30. Надає консультативну та методично-інформаційну підтримку суб'єктам господарювання у межах своєї компетенції.

4.31. Управляє об'єктами державної власності в межах, визначених законодавством.

4.32. Надає адміністративні послуги в установленому законодавством порядку.

4.33. У встановленому порядку подає Держлікслужбі звіти про діяльність Служби.

4.34. Здійснює інші повноваження у сфері своєї відповідальності, визначені законами України.

5. Служба з метою організації своєї діяльності:

5.1. Забезпечує здійснення заходів щодо запобігання корупції і контроль за їх здійсненням.

5.2. Забезпечує ефективне, результативне і цільове використання бюджетних коштів.

5.3. Організовує планово-фінансову роботу, здійснює контроль за використанням фінансових і матеріальних ресурсів, забезпечує організацію та вдосконалення бухгалтерського обліку.

5.4. Організовує розгляд звернень громадян з питань, що належать до її компетенції, виявляє та усуває причини, що призводять до подання громадянами скарг.

5.5. Забезпечує доступ до публічної інформації, що перебуває у її володінні згідно вимог чинного законодавства.

5.6. Забезпечує у межах своїх повноважень реалізацію державної політики стосовно захисту інформації з обмеженим доступом.

5.7. Забезпечує у межах своїх повноважень виконання завдань з мобілізаційної підготовки та мобілізації.

5.8. Організовує роботу з укомплектування, зберігання, обліку та використання архівних документів.

6. Служба має право:

6.1. Залучати до виконання окремих робіт, участі у вивченні окремих питань вчених і фахівців, спеціалістів органів виконавчої влади, підприємств, установ, організацій (за погодженням з їх керівниками), представників інститутів громадянського суспільства.

6.2. Фіксувати процес здійснення планового або позапланового заходу чи кожен окрему дію засобами аудіо- та відеотехніки, не перешкоджаючи здійсненню такого заходу.

6.3. Передавати до Держлікслужби матеріали перевірок, у разі наявності підстав для припинення дії ліцензій.

6.4. Одержувати в установленому законодавством порядку інформацію, документи і матеріали від державних органів та органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій усіх форм власності та їх посадових осіб.

6.5. Скликати наради, утворювати консультативні, дорадчі та інші допоміжні органи і служби (ради, комісії, колегії, робочі групи тощо) для сприяння здійсненню покладених на Службу завдань.

6.6. Користуватися інформаційними базами даних державних органів, державною системою урядового зв'язку та іншими технічними засобами.

7. Служба під час виконання покладених на неї завдань взаємодіє з Тернопільською обласною державною адміністрацією та органами місцевого самоврядування, а також підприємствами, установами, організаціями на території Тернопільської області.

8. Служба у межах своїх повноважень видає накази організаційно-розпорядчого характеру, приписи, розпорядження, висновки, спільні акти разом з відповідними місцевими органами виконавчої влади та місцевого самоврядування, організовує та контролює їх виконання.

Акти Служби можуть бути скасовані Головою Держлікслужби повністю чи в окремій частині, у тому числі за дорученням Міністра охорони здоров'я України, а також Міністром охорони здоров'я України у разі відмови Голови Держлікслужби скасувати такий акт.

9. Службу очолює начальник, який є одночасно Головним державним інспектором з контролю якості лікарських засобів у Тернопільській області, що призначається на посаду та звільняється з посади в порядку визначеному чинним законодавством України.

Начальник Служби може мати заступників, які є одночасно заступниками Головного державного інспектора з контролю якості лікарських засобів у Тернопільській області, які призначаються на посади та звільняються з посад в порядку визначеному чинним законодавством України.

Посадові особи Служби є державними інспекторами з контролю якості лікарських засобів, мають посвідчення встановленого Держлікслужбою зразка і зобов'язані пред'являти його при здійсненні своїх повноважень.

Законні вимоги посадових осіб Служби, які здійснюють державний ринковий нагляд, державний нагляд (контроль) у сфері обігу наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів, у сфері донорства крові та компонентів крові, функціонування системи крові, державний контроль якості та безпеки лікарських засобів, медичних виробів є обов'язковими для виконання суб'єктами господарювання.

10. Начальник Служби:

10.1. Здійснює керівництво Службою, несе персональну відповідальність за організацію та результати її діяльності.

10.2. Організовує та забезпечує виконання Службою Конституції та законів України, постанов Верховної Ради України, прийнятих відповідно до Конституції та законів України, актів Президента України та Кабінету Міністрів України, доручень Прем'єр-міністра України, розпоряджень Голови Тернопільської обласної державної адміністрації, наказів Міністерства охорони здоров'я України організаційно-розпорядчого характеру, наказів та доручень Голови Держлікслужби, заступників Голови Держлікслужби.

10.3. Вносить Голові Держлікслужби пропозиції щодо пріоритетів роботи Служби і шляхів виконання покладених на неї завдань, подає на затвердження плани роботи Служби (річні, піврічні), погоджені з Головою Тернопільської обласної державної адміністрації.

10.4. Попередньо письмово погоджує рішення про визначення пріоритетів та плани роботи Служби з Головою Тернопільської обласної державної адміністрації, вживає вичерпних заходів для врегулювання розбіжностей.

10.5. Звітує перед Головою Держлікслужби про виконання покладених на територіальний орган завдань та планів роботи.

10.6. Організовує планування роботи з персоналом.

10.7. Забезпечує планування службової кар'єри, планове заміщення посад державної служби підготовленими фахівцями згідно з вимогами до професійної компетентності та стимулює просування по службі.

10.8. Організовує проведення конкурсів на зайняття вакантних посад державної служби, забезпечує прозорість і об'єктивність таких конкурсів.

10.9. Забезпечує своєчасне оприлюднення та передачу центральному органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, інформації про вакантні посади державної служби в Службі.

10.10. Забезпечує підвищення кваліфікації державних службовців Служби.

10.11. Здійснює контроль за дотриманням виконавської та службової дисципліни в Службі.

10.12. Призначає на посади та звільняє з посад керівників структурних підрозділів, інших державних службовців та працівників Служби, присвоює їм ранги державних службовців, приймає рішення щодо їх заохочення та притягнення до дисциплінарної відповідальності (крім своїх заступників).

10.13. Порушує перед Головою Держлікслужби питання про присвоєння рангів державних службовців своїм заступникам, а також щодо заохочення та притягнення їх до дисциплінарної відповідальності.

10.14. Підписує накази, документи фінансового та організаційно-розпорядчого характеру Служби.

10.15. Розподіляє обов'язки між своїми заступниками.

10.16. Затверджує положення про структурні підрозділи Служби і посадові інструкції працівників.

10.17. Здійснює інші повноваження відповідно до законодавства.

11. У разі відсутності начальника Служби, його повноваження здійснює заступник згідно з розподілом функціональних обов'язків, а у разі відсутності заступника – інша посадова особа згідно з наказом Служби.

Начальник Служби підзвітний та підконтрольний Голові Тернопільської обласної державної адміністрації.

12. Головний державний інспектор з контролю якості лікарських засобів у Тернопільській області, його заступники та державні інспектори з контролю якості лікарських засобів складають протоколи та розглядають справи про адміністративні правопорушення, віднесені до їх компетенції, і накладають адміністративні штрафи, передбачені законодавством.

13. У Службі для погодженого вирішення питань, що належать до її компетенції, обговорення найважливіших напрямів діяльності може утворюватися колегія.

Рішення колегії можуть бути реалізовані шляхом прийняття відповідного наказу Служби.

Для розгляду наукових рекомендацій та проведення фахових консультацій з основних питань діяльності у Службі можуть утворюватися інші постійні або тимчасові консультативні, дорадчі та інші допоміжні органи.

Рішення про утворення чи ліквідацію колегії, інших постійних або тимчасових консультативних, дорадчих та інших допоміжних органів, їх кількісний та персональний склад, положення про них затверджуються начальником Служби.

14. Служба діє на підставі положення, що затверджується Головою Держлікслужби.

15. Служба утримується за рахунок Державного бюджету України.

Структуру Служби затверджує Голова Держлікслужби за погодженням з Міністром охорони здоров'я України.

Штатний розпис та кошторис Служби затверджує Голова Держлікслужби.

Чисельність працівників Служби затверджує Голова Держлікслужби в межах граничної чисельності працівників, визначеної Кабінетом Міністрів України для територіальних органів Держлікслужби.

16. Служба утворюється у порядку, передбаченому статтею 21 Закону України «Про центральні органи виконавчої влади», як юридична особа публічного права та має самостійний баланс, рахунки в установах

Казначейства України, печатку із зображенням Державного Герба України і своїм найменуванням, інші печатки та штампи, необхідні у діловодстві.

17. Майно Служби є державною власністю і закріплене за нею на праві оперативного управління. У разі ліквідації Служби її активи передаються Держлікслужбі.

18. Місцезнаходження Служби: Україна, 46002, Тернопільська область, місто Тернопіль, вулиця Бродівська, будинок 5.

Розрахунок видатків за 2021-2023 рр.

КЕКВ	Показники	Найменування видатків	Сума видатків
1	2	3	4
2021 рік			
Разом			116 175
2210	Предмети, матеріали, обладнання та інвентар		9000
		Марки-1000 грн; Бензин-2000 грн; Хімреактиви-3000 грн	9000
2250	Видатки на відрядження		10000
		Середня кількість відряджень в межах обл. -7,2 300грн* 7,2 /місяць*12місяців= 5184 тис Середня тривалість 1 відрядження в межах України - 3 (доби) Середня сума добових - 300 грн. Середня вартість проїзду на 1 відрядження в межах України – 1640 грн. Загальна сума на 1 відрядження 1820 грн (1540+180)	10000
2270	Оплата комунальних послуг та енергоносіїв		97175
2271	Оплата теплопостачання	Оплата теплопостачання тариф – 1330 грн/г Кал середньомісячна потреба 2021 р. - 7 гКал. Середня потреба 7 гКал*1,33 *6 міс= 56 тис. грн.	65400
2272	Оплата водопостачання і водовідведення	Оплата водопостачання і водовідведення тариф – 30,6 грн/м куб. середньомісячна потреба 2021 р. - 3 м куб.; Серед. потреба 3 м куб. *30,6* 12 міс. = 1100 грн	1550
2273	Оплата електроенергії	Оплата електроенергії тариф – 5 грн/к Вт середньомісячна потреба в 2021 р. - 469 кВт Середня потреба 435 кВт*5*12міс.= 26100 грн	30225
2022 рік			
Разом			128 300
2210	Предмети, матеріали, обладнання та інвентар		10000

Продовження Додатку Б

1	2	3	4
		Марки 1000 грн; Бензин 2000 грн; Хімічні реактиви 3000 грн	10000
2250	Видатки на відрядження		14000
		Середня кількість відряджень в межах обл. -7,2 300грн* 7,2 /місяць*12місяців= 5184 тис. Середня тривалість 1 відрядження в межах України - 3 (доби) Середня сума добових - 300 грн. Середня вартість проїзду на 1 відрядження в межах України – 1640 грн. Загальна сума на 1 відрядження 1820 грн (1540+180)	14000
2270	Оплата комунальних послуг та енергоносіїв		104300
2271	Оплата теплопостачання	Оплата теплопостачання тариф – 1330 грн/г Кал середньомісячна потреба 2022 р. - 7 гКал. Середня потреба 7 гКал*1,33 *6 міс= 56 тис. грн	70400
2272	Оплата водопостачання і водовідведення	Оплата водопостачання і водовідведення тариф – 30,6 грн/м куб. середньомісячна потреба 2022 р. - 3 м куб.; Серед. потреба 3 м куб. *30,6* 12 міс. = 1100 грн	1700
2273	Оплата електроенергії	Оплата електроенергії тариф – 5 грн/к Вт середньомісячна потреба в 2022 р.- 469 кВт Середня потреба 435 кВт*5.0*12міс.= 26100 грн	32200
2023 рік			
Разом			265 800
2210	Предмети, матеріали, обладнання та інвентар		10500
		Марки 1000 грн; Бензин 2000 грн; Хімічні реактиви 3000 грн	10500
2250	Видатки на відрядження		16000

Продовження Додатку Б

1	2	3	4
	Видатки на відрядження в межах України		
		Середня кількість відряджень в межах обл. -7,2 300грн* 7,2 /місяць*12місяців= 5184 тис. Середня тривалість 1 відрядження в межах України - 3 (доби) Середня сума добових - 300 грн. Середня вартість проїзду на 1 відрядження в межах України – 1640 грн. Загальна сума на 1 відрядження 1820 грн (1540+180)	16000
2270	Оплата комунальних послуг та енергоносіїв		106400
2271	Оплата теплопостачання	Оплата теплопостачання тариф – 1330 грн/г Кал середньомісячна потреба 2023 р. - 7 гКал Середня потреба 7 гКал*1,33 *6 міс= 56 тис. грн	71400
2272	Оплата водопостачання і водовідведення	Оплата водопостачання і водовідведення тариф – 30,6 грн/м куб. середньомісячна потреба 2023 р. - 3 м куб.; Серед. потреба 3 м куб. *30,6* 12 міс = 1100 грн	1800
2273	Оплата електроенергії	Оплата електроенергії тариф – 5 грн/к Ват середньомісячна потреба в 2023 р. - 469 кВт Середня потреба 435 кВт*5*12 міс.= 26100 грн	33200

УНІФІКОВАНА ЕЛЕКТРОННА ФОРМА АКТУ ПЕРЕВІРКИ

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА З ЛІКАРСЬКИХ ЗАСОБІВ ТА КОНТРОЛЮ ЗА НАРКОТИКАМИ У ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ

Розділ 1. Загальна інформація про перевірку

Поле	Дані для заповнення	Примітка/Автоматизація
1.1. Номер Акту	[Генерується автоматично: [Рік]/[№ п/п]]	Автоматична нумерація в системі ЕДО
1.2. Вид перевірки	[Вибір зі списку: Планова / Позапланова / Повторна]	(Ризик-орієнтований підхід): для планових перевірок підтягується підстава.
1.3. Підстава для перевірки	[Поле для вводу/Вибір з реєстру: Наказ №__, від __]	Для позапланових: скарга, розпорядження МОЗ, доручення КМУ тощо.
1.4. Дата початку та закінчення	[Дата і час початку] – [Дата і час закінчення]	Система автоматично фіксує часові рамки.
1.5. Місце складання Акту	[Місто/Село, Адреса]	Заповнюється автоматично на основі даних суб'єкта.

Розділ 2. Інформація про суб'єкт господарювання (СГ)

Поле	Дані для заповнення	Примітка/Автоматизація
2.1. Повне найменування СГ	[Автоматично підтягується з ЄДР]	Юридична особа/ФОП.
2.2. Ідентифікаційний код (ЄДРПОУ/РНОКПП)	[Автоматично підтягується]	
2.3. Місцезнаходження (Адреса)	[Адреса фактичного провадження діяльності]	
2.4. Об'єкт перевірки	[Вибір зі списку: Аптека №__ / Аптечний пункт / Склад (база)]	
2.5. Ліцензія № та Дата видачі	[Автоматично підтягується з Ліцензійного реєстру]	Забезпечення актуальності даних.

Розділ 3. Склад комісії та представники СГ

Поле	Дані для заповнення	Примітка/Автоматизація
3.1. Інспекторський склад (ПІБ, Посада)	[Автоматично підтягується з реєстру персоналу Служби]	(КЕП): Кожен інспектор підписує акт своїм КЕП.
3.2. Представник СГ (ПІБ, Посада)	[Заповнюється вручну]	Особа, яка була присутня при перевірці та підписує Акт.
3.3. Документ, що підтверджує повноваження	[Наказ/Довіреність №, від]	

Розділ 4. Перелік питань та результати перевірки (Основна частина)

4.1. Обсяг перевірки

- Перевірено дотримання Ліцензійних умов провадження діяльності, затверджених постановою КМУ від...
- Період, що перевірявся: [Поле для вводу].

4.2. Результати перевірки

№	Вимога нормативно-правового акту (НПА)	Зміст перевірки	Встановлені порушення (так/ні)	Опис виявленого порушення та посилання на пункт НПА
1.	Наявність кваліфікованого персоналу	[Оцінка: Відповідає/Не відповідає]	[Вибір: Так/Ні]	[Текстовий опис порушення]
2.	Умови зберігання (температура, вологість)	[Оцінка: Відповідає/Не відповідає]	[Вибір: Так/Ні]	[Текстовий опис порушення]
3.	Верифікація лікарських засобів (2D-кодування)	Перевірка 10 зразків через сканер	[Вибір: Так/Ні/Не застосовується]	[Опис: Наявність фальсифікату/термін придатності/відсутність маркування]
4.	Документообіг (ведення реєстрів)	[Оцінка: Відповідає/Не відповідає]	[Вибір: Так/Ні]	[Текстовий опис порушення]
...	(Додаються інші специфічні пункти відповідно до чек-листа)			

Розділ 5. Висновки та Підписи

5.1. Загальний висновок: За результатами перевірки встановлено:

- [Вибір зі списку: Порушення/Відсутність порушень] вимог Ліцензійних умов та/або законодавства про лікарські засоби.

5.2. Додатки до Акту:

До Акт складає невід'ємною частиною:

- Копії документів, що підтверджують порушення (Фотофіксація): [Посилання на додаток з фото]
- Пояснення представника СГ: [Посилання на сканований файл]
- Зразок Розпорядження: [Посилання на файл]

5.3. Відомості про ознайомлення:

- Акт складено у двох примірниках в електронній формі та підписаний КЕП.
- Копія Акту надіслана СГ: [Дата відправлення в ЕДО]

5.4. Електронні Підписи (КЕП):

Сторона	Посада	ПІБ	Ідентифікатор КЕП	Час підписання
Служба	Начальник Служби / Зав. Сектору	[Автоматично]	[Автоматично]	[Автоматично]
	Головний спеціаліст (Інспектор)	[Автоматично]	[Автоматично]	[Автоматично]
СГ	Представник СГ	[Вводиться]	[Підпис представником СГ через захищений механізм]	[Автоматично]

АНКЕТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЄКТІВ

«ЗЕЛЕНИЙ ОФІС» ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ

ДЕРЖЛІКСЛУЖБА у Тернопільській області

Мета анкетування:

Отримання експертної оцінки результативності впроваджених заходів у межах проєктів сталого розвитку:

- «Зелений офіс»;
- цифровізація внутрішніх процесів.

Анкетування є анонімним. Результати будуть використані в узагальненому вигляді.

Інструкція для заповнення

Оцініть кожен критерій за п'ятибальною шкалою:

1 – дуже низький рівень

2 – низький рівень

3 – середній рівень

4 – високий рівень

5 – дуже високий рівень

Будь-ласка, зазначте ✓ у відповідній клітинці.

1. Загальні відомості (необов'язково)

Посада: _____

Підрозділ: _____

2. Оцінювання реалізації проєктів

Оцінювання ефективності проєкту

Критерій	Зміст критерію	1	2	3	4	5
Ефективність	Досягнення поставлених цілей, покращення результатів роботи, вплив на якість виконання функцій	<input type="checkbox"/>				
Ресурсоощадність	Зменшення витрат ресурсів: електроенергії, паперу, часу, матеріалів	<input type="checkbox"/>				
Продуктивність	Підвищення швидкості виконання завдань, зменшення навантаження на персонал	<input type="checkbox"/>				

3. Додаткові запитання (відкриті)

1. Які позитивні зміни Ви помітили після впровадження проєктів?

2. Що, на Вашу думку, варто доопрацювати або покращити?

3. Які заходи з цифровізації чи екологізації Ви вважаєте пріоритетними для наступного етапу?

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНСТИТУТ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ СПЕЦІАЛІСТІВ ФАРМАЦІЇ
КАФЕДРА ОРГАНІЗАЦІЇ, ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ ФАРМАЦІЄЮ

**ПІДГОТОВКА СПЕЦІАЛІСТІВ ФАРМАЦІЇ
В РАМКАХ КОНЦЕПЦІЇ
«НАВЧАННЯ ПРОТЯГОМ ЖИТТЯ
(LIFE LONG LEARNING)»:
НАУКА, ОСВІТА, ПРАКТИКА**

**МАТЕРІАЛИ ІV НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
ІНТЕРНЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ
З МІЖНАРОДНОЮ УЧАСТЮ, ЯКА ПРИСВЯЧЕНА
ПАМ'ЯТІ ПРОФ. ТОЛОЧКО ВАЛЕНТИНА МИХАЙЛОВИЧА**

21 листопада 2025 року

<i>Посилкіна О. В., Суркова І. П.</i>	
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ У ВІТЧИЗНЯНИХ ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	221
<i>Рябокoнь Є. М., Рябокoнь Р. Є.</i>	
ФАРМАКОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ В КОНТЕКСТІ ЗУБОЛІКАРСЬКОЇ ЕТИКИ: АНАЛІЗ БОРОТЬБИ ІV ДЕЛЕГАТСЬКОГО З'ЇЗДУ ЗУБОЛІКАРСЬКОГО СОЮЗУ ІЗ НЕНАЛЕЖНОЮ РЕКЛАМОЮ (1913 Р.).....	224
<i>Рябокoнь Є. М., Рябокoнь Р. Є.</i>	
ІНТЕГРАЦІЯ ФАРМАКОЛОГІЧНИХ ТА ТЕРАПЕВТИЧНИХ ДИСЦИПЛІН ХАРКІВСЬКОГО ОДОНТОЛОГІЧНОГО ФАКУЛЬТЕТУ.....	228
<i>Свинарчук Д. І., Літвінова О. В.</i>	
СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	231
<i>Ткач М. Г.</i>	
УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ЕКОЛОГІЧНОЇ ТА ЦИФРОВОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ З ЛІКАРСЬКИХ ЗАСОБІВ ТА КОНТРОЛЮ ЗА НАРКОТИКАМИ У ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ	233
<i>Тетерич Н. В.</i>	
ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОЇ ПОТРЕБИ У ПСИХОЛОГІЧНІЙ ДОПОМОЗІ ГРОМАДЯНАМ УКРАЇНИ	236
<i>Устянська О. В., Гришук О. І., Еберле Л. В., Александрова О. І., Радаєва І. М., Цісак А. О.</i>	
ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ ТА НАУКОВО- ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ ПРИ ПІДГОТОВЦІ МАЙБУТНІХ СПЕЦІАЛІСТІВ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПРОФІЛЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ	239
РОЗДІЛ 3. КЛІНІЧНА ФАРМАЦІЯ І ФАРМАЦЕВТИЧНА ТЕХНОЛОГІЯ.....	241
<i>Nodar Sulashvili, Luiza Gabunia, Nana Gorgaslidze, Margarita Beglaryan, Nato Alavidze, Naira Chichoyan, Marina Giorgobiani, Lali Patsia, Marika Sulashvili, Ekaterine Lomia, Lela Grigolia, Kakhaber Robakidze, Irine Zarnadze, Shalva (Davit) Zarnadze, Otar Gerzmava</i>	
THE SCIENTIFIC DISCOURSE OF MANIFESTATION OF COMPREHENSIVE INSIGHTS INTO CARDIOVASCULAR DISORDERS: MEDICATION STRATEGIES, CLINICAL EFFECTS AND RISK CONSIDERATIONS IN GENERAL	242
<i>Nodar Sulashvili, Luiza Gabunia, Nana Gorgaslidze, Margarita Beglaryan, Nato Alavidze, Naira Chichoyan, Marina Giorgobiani, Lali Patsia, Marika Sulashvili, Ekaterine Lomia, Lela Grigolia, Kakhaber Robakidze, Irine Zarnadze, Shalva</i>	

**УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ЕКОЛОГІЧНОЇ ТА ЦИФРОВОЇ
МОДЕРНІЗАЦІЇ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ
СЛУЖБИ З ЛІКАРСЬКИХ ЗАСОБІВ ТА КОНТРОЛЮ ЗА
НАРКОТИКАМИ У ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ**

Ткач М. Г.

Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

Національного фармацевтичного університету

м. Харків, Україна

Mariya.burma@gmail.com

Вступ. Державна служба з лікарських засобів та контролю за наркотиками (Держлікслужба) відіграє ключову роль у забезпеченні безпеки та якості фармацевтичного ринку, що є одним з елементів Цілі сталого розвитку ООН №3 («Міцне здоров'я»). На регіональному рівні, зокрема у Тернопільській області, реалізація цієї місії обтяжена високими ризиками корупції, обмеженим фінансуванням та необхідністю швидкої адаптації до європейських регуляторних стандартів (GMP/GDP). Традиційний адміністративний підхід є недостатнім. Проектний менеджмент сталого розвитку (що включає принципи ESG – екологічні, соціальні, управлінські) дозволяє врегулювати використання ресурсів, мінімізувати екологічні загрози (неконтрольований обіг та утилізація ліків) та підвищити прозорість контрольної діяльності, забезпечуючи довгострокову ефективність служби.

Мета дослідження. Метою дослідження є аналіз доцільності практичного впровадження принципів сталого розвитку у діяльність Держлікслужби у Тернопільській області шляхом реалізації проєктів «Зелений офіс» і цифровізації управління, а також оцінка їх впливу на екологічну ефективність та якість управлінських процесів.

Методи дослідження. Для визначення особливостей управління проєктами сталого розвитку у Державній службі з лікарських засобів та контролю за наркотиками у Тернопільській області застосовано метод аналізу

джерел та їх систематизації. Проведено опрацювання нормативно-правових документів (законів, наказів, стратегій цифровізації державного сектору), звітів Держлікслужби, наукових публікацій і міжнародних рекомендацій ООН та ЄС щодо “зелених” практик державного управління. Отримані дані було систематизовано за такими напрямками:

- організаційні передумови (структура, функції, кадрові ресурси служби);
- цифрова складова сталого розвитку (електронний документообіг, онлайн-звітування, цифрові сервіси для суб’єктів ринку лікарських засобів).

Аналіз джерел дозволив виявити, що успішна реалізація проектів сталого розвитку у державних структурах потребує інтеграції екологічних принципів і цифрових інструментів управління – саме це стало підґрунтям для розроблення проектів «Зелений офіс» і цифровізації діяльності служби.

Результати дослідження.

Проект «Зелений офіс» у Державній службі з лікарських засобів та контролю за наркотиками у Тернопільській області спрямований на впровадження принципів сталого розвитку у діяльність державного органу шляхом раціонального використання ресурсів та цифрової трансформації управлінських процесів. Основна ідея полягає у створенні енергоефективного та екологічно безпечного офісного середовища, яке сприятиме зниженню впливу на довкілля, підвищенню ефективності праці й формуванню культури екологічної відповідальності серед працівників.

Аналіз джерел показав, що управління сталим розвитком у державних органах доцільно будувати на основі екологічних підходів і цифрових технологій. Систематизація даних дозволила визначити основні бар’єри впровадження «зелених» практик – недостатнє фінансування, низький рівень цифрової грамотності працівників та відсутність системного моніторингу результативності.

У результаті анкетування 10 працівників Держлікслужби у Тернопільській області встановлено, що 80 % підтримують ідею впровадження

проекту «Зелений офіс» та цифровізація, дані якої наведені на Рис. 1.

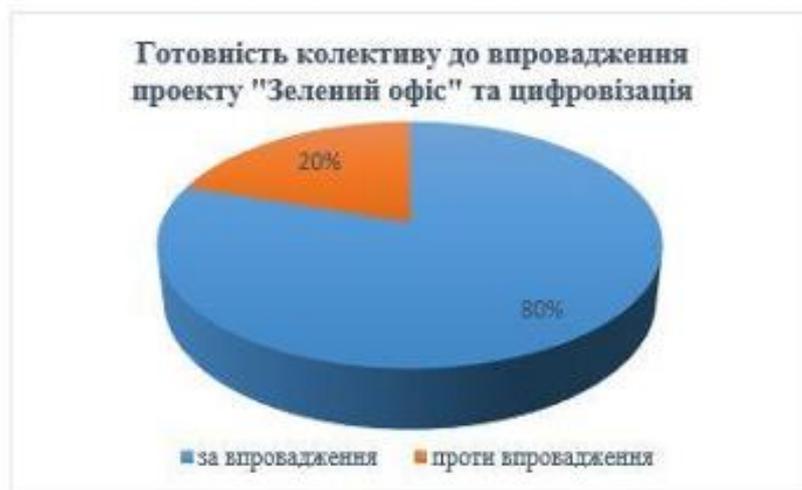


Рис. 1 Інтерпретація результатів анкетування працівників

На основі аналізу отриманих даних проведено прогнозування потенційних результатів впровадження проектів. Очікується, що реалізація ініціатив «Зелений офіс» і цифровізації дасть можливість:

- скоротити використання паперу;
- підвищити ефективність управлінських процесів;
- підвищити задоволеність персоналу умовами праці;

Такі результати підтверджують доцільність впровадження комплексного підходу до сталого розвитку державної служби через поєднання екологічних і цифрових інновацій.

Висновки. Проект «Зелений офіс» та цифровізація є перспективним напрямом модернізації діяльності Державної служби з лікарських засобів та контролю за наркотиками у Тернопільській області, що дозволяє поєднати екологічні ініціативи з цифровими технологіями управління. Його впровадження сприятиме підвищенню ефективності роботи органу, зменшенню екологічного навантаження та створенню моделі сталого державного управління, орієнтованого на інновації, відповідальність і раціональне використання ресурсів.