Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
Кафедра менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

Магістр
(назва освітнього ступеня)

на тему: Шляхи зміцнення матеріальної та фінансової основи діяльності публічної установи, на прикладі Комунального некомерційного підприємства «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги» Вишнівецької селищної ради

Виконав: студент 6 курсу, групи БАмд-61
спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування
(шифр і назва спеціальності)

(підпис) Гупало Х.В. (прізвище та ініціали)

Керівник (підпис) Сороківська О.А. (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль (підпис) Мосій О.Б. (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри (підпис) Сороківська О.А. (прізвище та ініціали)

Рецензент (підпис) Шерстюк Р.П. (прізвище та ініціали)

Тернопіль

2025

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет Економіки та менеджменту
(повна назва факультету)

Кафедра Менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Сороківська О.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)
« » 2025 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня Магістр
(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування
(шифр і назва спеціальності)

студенту Гупало Христині Василівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Шляхи зміцнення матеріальної та фінансової основи діяльності публічної установи, на прикладі Комунального некомерційного підприємства «Вишнівецький центр медико-санітарної допомоги» Вишнівецької селищної ради

Керівник роботи Сороківська Олена Анатоліївна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від « 05 » вересня 2025 року № 4/7-790

2. Термін подання студентом завершеної роботи: 8 грудня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи Фінансова звітність медичної установи, статут, організаційна структура управління, штатний розпис, звітність для НЗСУ.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні засади зміцнення матеріальної та фінансової основи діяльності публічної установи. Розділ 2. Аналіз матеріальної та фінансової основи діяльності комунального некомерційного підприємства «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги». Розділ 3. Зміцнення матеріально-технічної та фінансової бази Комунального некомерційного підприємства «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги» Вишнівецької селищної ради.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

1. Функції матеріальних і фінансових ресурсів у забезпеченні ефективної діяльності публічних установ. 2. Статистика за підписаними деклараціями КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР станом на 22 вересня 2025 року. 3. Інформація щодо динаміки прийомів у розрізі 12 місяців 2023 року. Обсяг прогнозованого доходу КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР по місяцях 2026 року. Види партнерства за участю КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці	Шерстюк Р.П., д.е.н., доцент		
Безпека у надзвичайних ситуаціях	Стручок В.С., старший викладач		

7. Дата видачі завдання 9 червня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні засади зміцнення матеріальної та фінансової основи діяльності публічної установи	Вересень 2025	*Виконано*
1.1	Сутність та особливості матеріальної і фінансової основи функціонування публічних установ	Вересень 2025	*Виконано*
1.2	Теоретичні підходи до управління матеріальними та фінансовими ресурсами публічних установ	Вересень 2025	*Виконано*
1.3	Нормативно-правове та інституційне забезпечення зміцнення матеріальної та фінансової основи діяльності публічних установ	Вересень 2025	*Виконано*
2	Аналіз матеріальної та фінансової основи діяльності комунального некомерційного підприємства	Жовтень 2025	*Виконано*
2.1	Загальна характеристика та штатний розпис публічної установи КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР	Жовтень 2025	*Виконано*
2.2	Аналіз матеріальної основи діяльності	Жовтень 2025	*Виконано*
2.3	Характеристика фінансової основи діяльності КНП	Жовтень 2025	*Виконано*
3	Шляхи зміцнення матеріально-технічної та фінансової бази Комунального некомерційного підприємства «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги» Вишнівецької селищної ради	Листопад 2025	*Виконано*
3.1	Покращення матеріально-технічного забезпечення медичного закладу через використання відновлюваної енергії	Листопад 2025	*Виконано*
3.2	Розвиток платних послуг КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР і медичного туризму громади	Листопад 2025	*Виконано*
3.3	Формування партнерства заради здоров’я громади	Листопад 2025	*Виконано*
4	Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях	Листопад 2025	*Виконано*
4.1	Дослідження системи охорони праці медичного закладу	Листопад 2025	*Виконано*
4.2	Забезпечення ефективного використання інвестицій, матеріальних та фінансових ресурсів пубілчної установи під час НС мирного та воєнного часу	Листопад – грудень 2025	*Виконано*
	Висновки та пропозиції	Грудень 2025	*Виконано*
	Бібліографія	Грудень 2025	*Виконано*

Студент _____ Гупало Х.В.

Керівник роботи _____ Сороківська О.А.

АНОТАЦІЯ

Гупало Х.В. Шляхи зміцнення матеріальної та фінансової основи діяльності публічної установи, на прикладі Комунального некомерційного підприємства «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги» Вишнівецької селищної ради.

Кваліфікаційна робота магістра: 90 сторінок, 8 рисунків, 19 таблиць, 30 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – процес управління розвитком матеріальної та фінансової основи діяльності публічної установи.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади управління матеріальними та фінансовими ресурсами медичного закладу.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження теоретичних засад і практичних аспектів ефективності та напрямів розвитку матеріальної та фінансової основи діяльності медичної установи.

Методи дослідження – групування, порівняльний аналіз, системний підхід, методи узагальнення та економіко-статистичний аналіз.

Розроблені рекомендації спрямовані на покращення матеріально-технічного забезпечення медичного закладу через використання відновлюваної енергії, розвиток платних Комунального некомерційного підприємства «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги» Вишнівецької селищної ради і медичного туризму громади, формування соціального партнерства заради спільної реалізації заходів з охорони здоров'я.

Результати дослідження можуть бути впроваджені у діяльність Комунального некомерційного підприємства та використані іншими медичними установами для підвищення ефективності управління.

Ключові слова: матеріальна та фінансова основа, публічна установа, комунальне некомерційне підприємство, відновлювана енергія, платні послуги.

SUMMARY

Hupalo K.V. Ways to Strengthen the Material and Financial Basis of a Public Institution (the Municipal Non-Profit Enterprise "Vyshnivets Primary Health Care Center" of the Vyshnivets Village Council as a case of study).

Master Paper: 90 pages, 8 figures, 19 tables, 30 references.

The object of research – the process of managing the strengthening and expansion of a public institution's material and financial base.

The subject of research is the theoretical and applied principles of managing the material and financial resources of a medical institution.

The purpose of the master's qualification thesis is to examine the theoretical foundations and practical aspects of the effectiveness and development directions of the material and financial framework of a medical institution's operations.

The research methods include grouping, comparative analysis, the system approach, generalization methods, and economic-statistical analysis.

The developed recommendations are aimed at improving the material and technical support of the medical institution through the use of renewable energy, the development of paid services of the Municipal Non-Profit Enterprise "Vyshnivets Primary Health Care Center" of the Vyshnivets Village Council and medical tourism in the community, as well as the formation of social partnership for the joint implementation of health care initiatives.

The research results can be implemented in the activities of the Municipal Non-Commercial Enterprise and used by other medical institutions to enhance management effectiveness.

Keywords: material and financial framework, public institution, municipal non-commercial enterprise, renewable energy, paid services.

ЗМІСТ

Вступ …… 8

Розділ 1. Теоретичні засади зміцнення матеріальної та фінансової основи діяльності публічної установи ……..……..……...……... 10

1.1 Сутність та особливості матеріальної і фінансової основи функціонування публічних установ...…….……...… 10

1.2 Теоретичні підходи до управління матеріальними та фінансовими ресурсами публічних установ …….……..…… 16

1.3 Нормативно-правове та інституційне забезпечення зміцнення матеріальної та фінансової основи діяльності публічних установ …….. 23

Розділ 2. Аналіз матеріальної та фінансової основи діяльності комунального некомерційного підприємства «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги» …….……..…… 28

2.1 Загальна характеристика та штатний розпис публічної установи КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР ……. 28

2.2 Аналіз матеріальної основи діяльності…….……. 35

2.3 Характеристика фінансової основи діяльності КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР ……. 45

Розділ 3. Шляхи зміцнення матеріально-технічної та фінансової бази Комунального некомерційного підприємства «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги» Вишнівецької селищної ради… 52

3.1 Покращення матеріально-технічного забезпечення медичного закладу через використання відновлюваної енергії ……..……... 52

3.2 Розвиток платних послуг КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР і медичного туризму громади ……..……..... 61

3.3 Формування партнерства заради здоров'я громади ……..… 66

Розділ 4. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях……. 77

4.1 Дослідження системи охорони праці Комунального некомерційного підприємства «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги» Вишнівецької селищної ради ……. 77

4.2 Забезпечення ефективного використання інвестицій, матеріальних та фінансових ресурсів публічної установи під час НС мирного та воєнного часу ……..……..……. 80

Висновки та пропозиції ……..…… 85

Бібліографія …… 87

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена зростаючими вимогами до якості медичних послуг та необхідністю забезпечення стабільного фінансування закладів охорони здоров'я в умовах обмежених ресурсів. Посилення фінансової й матеріальної бази медичних установ є ключовим чинником їхньої ефективності, конкурентоспроможності та здатності впроваджувати сучасні технології. Дослідження у цій сфері сприяють формуванню дієвих механізмів управління ресурсами, що напряму впливає на доступність і результативність медичної допомоги.

Саме тому метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження теоретичних засад і практичних напрямів розвитку матеріальної та фінансової основи діяльності медичної установи.

Визначена мета дослідження передбачає виконання таких завдань:

– дослідити теоретичні засади зміцнення матеріальної та фінансової основи діяльності публічної установи;

– виокремити сутність та особливості матеріальної і фінансової основи функціонування публічних установ;

– дослідити теоретичні підходи до управління матеріальними та фінансовими ресурсами публічних установ;

– провести аналіз матеріальної та фінансової основи діяльності комунального некомерційного підприємства «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги»;

– розробити пропозиції щодо зміцнення матеріально-технічної та фінансової бази публічної установи;

– запропонувати шляхи покращення матеріально-технічного забезпечення медичного закладу через використання відновлюваної енергії;

– обґрунтувати доцільність розвитку платних послуг КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР і медичного туризму громади;

– розглянути перспективи формування соціального партнерства заради здоров’я громади.

Об’єкт дослідження – процес управління розвитком матеріальної та фінансової основи діяльності публічної установи. Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади управління матеріальними та фінансовими ресурсами медичного закладу.

Базою оцінювання діяльності є матеріали з досліджень національних та зарубіжних науковців, інформація від державних органів статистики, законодавчі та нормативні документи з питань регулювання роботи медичних закладів, звітно-аналітичні дані досліджуваної установи, рецензовані публікації в наукових і спеціалізованих виданнях, а також підсумки спостережень і опитувань, здійснених автором.

За темою кваліфікаційної роботи магістра опубліковано тези доповіді у матеріалах IV Міжнародної конференції «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації (ICBuTS 2025)», яка проходила 4 – 5 грудня 2025 року у м. Тернопіль.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗМІЦНЕННЯ МАТЕРІАЛЬНОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ УСТАНОВИ

1.1 Сутність та особливості матеріальної і фінансової основи функціонування публічних установ

Дослідження сутності та особливостей матеріальної і фінансової основи функціонування публічних установ має надзвичайно важливе значення. Матеріально-технічні та фінансові ресурси визначають реальну спроможність установ виконувати покладені на них функції та забезпечувати належну якість публічних послуг. В умовах обмежених бюджетних можливостей і зростаючих суспільних потреб особливої ваги набуває ефективність управління майном і фінансами, адже від цього залежить сталість розвитку та здатність установ відповідати на виклики сучасності. Зарубіжний досвід переконливо свідчить, що стійка фінансова та матеріальна основа є не лише необхідною умовою ефективної роботи публічних інституцій, а й важливим чинником формування довіри до них з боку суспільства.

Наприклад, у Німеччині й Польщі муніципальні установи мають право самостійно залучати додаткові кошти через проєкти публічно-приватного партнерства та грантові програми ЄС, що розширює їхню ресурсну базу. В Україні також поширюється практика диверсифікації джерел фінансування (наприклад, для університетів чи закладів охорони здоров’я – поєднання бюджетних коштів, міжнародних грантів і власних надходжень). Це свідчить про необхідність комплексного наукового осмислення поняття матеріальної та фінансової основи діяльності публічних установ [1].

Наведемо визначення ключових понять. Публічна установа – це юридична особа публічного права, створена державними органами або органами місцевого самоврядування для виконання суспільно значущих функцій, що не мають

комерційного характеру. Її діяльність спрямована на забезпечення прав і потреб громадян у різних сферах (освіта, охорона здоров'я, культура, соціальний захист тощо) і фінансується переважно за рахунок бюджетних коштів та інших законних джерел.

Матеріальна основа публічної установи – це сукупність матеріальних і технічних ресурсів, які забезпечують виконання покладених на установу функцій: будівлі, споруди, обладнання, транспорт, інформаційні технології, земельні ділянки тощо. Вона створює просторово-технічні умови для надання якісних публічних послуг.

Фінансова основа публічної установи – це система фінансових ресурсів, джерел їх формування та механізмів використання, що забезпечує стабільне функціонування та розвиток установи. Вона включає бюджетні асигнування, власні надходження від надання платних послуг, міжнародну допомогу, благодійні внески та інші кошти. Збалансована фінансова основа є запорукою ефективності діяльності установи й підвищення довіри суспільства.

Матеріальні й фінансові ресурси посідають центральне місце у забезпеченні ефективної діяльності публічних установ, оскільки саме вони формують реальне підґрунтя для виконання суспільно значущих функцій та надання якісних послуг громадянам. Їхня роль є багатогранною та проявляється у кількох взаємопов'язаних вимірах.

Передусім матеріальні ресурси – будівлі, приміщення, обладнання, транспорт, інформаційно-технічні системи – створюють фізичні та організаційні умови для функціонування установи. Вони забезпечують можливість здійснення освітнього процесу, надання медичної допомоги, соціальних чи адміністративних послуг, організації культурних та наукових заходів. Стан і якість матеріальної бази безпосередньо впливають на рівень комфорту користувачів послуг, продуктивність праці персоналу та загальну результативність діяльності.

Фінансові ресурси, своєю чергою, виступають ключовим інструментом забезпечення безперервності та розвитку публічних установ. Вони покривають витрати на оплату праці персоналу, утримання й модернізацію інфраструктури, придбання необхідних матеріалів і технологій. Крім того, фінансова база має стимулюючу функцію, адже через систему фінансування формується мотивація до раціонального використання коштів, запровадження інноваційних практик управління та диверсифікації джерел надходжень.

Важливо підкреслити, що саме узгоджене функціонування матеріальних і фінансових ресурсів створює умови для підвищення ефективності діяльності установи. Достатня матеріальна база без належного фінансування швидко зношується й втрачає функціональність, тоді як фінансові ресурси без оновленої матеріально-технічної інфраструктури не здатні забезпечити якісні зміни. Тому стратегія розвитку публічних установ повинна передбачати як раціональне управління майном, так і ефективне фінансове планування та контроль.

Досвід країн Європейського Союзу свідчить, що стійкі моделі поєднання бюджетних асигнувань із грантовими, благодійними чи партнерськими ресурсами дозволяють установам не лише утримувати матеріальну базу, а й модернізувати її відповідно до сучасних потреб. В Україні також поступово поширюється практика поєднання бюджетного фінансування з додатковими джерелами – наприклад, у закладах освіти чи охорони здоров’я активно використовуються кошти міжнародних проєктів, спонсорська допомога та власні надходження.

Отже, матеріальні та фінансові ресурси є взаємодоповнюючими чинниками, що визначають стійкість, ефективність і конкурентоспроможність публічних установ. Їх збалансоване й раціональне використання є передумовою задоволення потреб суспільства та підвищення довіри громадян до державних і муніципальних інституцій.

Роль матеріальних і фінансових ресурсів у забезпеченні ефективної діяльності публічних установ можна відобразити через низку функцій (рис. 1.1).

Рисунок 1.1 – Функції матеріальних і фінансових ресурсів у забезпеченні ефективної діяльності публічних установ[1]

1. Забезпечувальна функція, адже матеріальні ресурси (будівлі, обладнання, техніка, інфраструктура) створюють необхідні умови для надання послуг у сфері освіти, охорони здоров'я, соціального захисту чи культури. Фінансові ресурси, у свою чергу, забезпечують покриття витрат на утримання персоналу, експлуатацію майна, закупівлю матеріалів і технологій. Саме завдяки цій функції установа має змогу виконувати свої статутні завдання на належному рівні.

2. Стимулююча функція, оскільки саме фінансові ресурси виступають важливим інструментом мотивації для раціонального використання коштів та запровадження інноваційних методів управління. Ефективна система фінансування стимулює публічні установи до підвищення результативності, пошуку додаткових джерел надходжень, участі у міжнародних програмах чи проєктах публічно-приватного партнерства.

3. Інноваційна функція, яка передбачає наявність сучасної матеріально-технічної бази та достатнього фінансування відкриває можливості для впровадження нових технологій, цифрових сервісів, модернізації освітніх і медичних послуг. Наприклад, у країнах ЄС грантові кошти та місцеві бюджети

[1] Складено автором за даними [1-7].

часто спрямовуються на цифровізацію адміністративних процедур і розвиток «смарт-інфраструктури».

4. Соціальна функція, оскільки матеріальні й фінансові ресурси безпосередньо впливають на рівень доступності та якості публічних послуг, а отже – на соціальну справедливість і довіру громадян до держави. Забезпеченість установ ресурсами є важливим чинником стабільності у суспільстві, особливо в умовах кризових явищ чи воєнних загроз.

5. Розвиваюча функція, яка сприяє збалансованому використанню ресурсів та створює можливість не лише підтримувати діяльність установи, а й розширювати її потенціал, модернізувати інфраструктуру, підвищувати кваліфікацію персоналу, формувати довгострокові стратегії розвитку. Таким чином, матеріальні й фінансові ресурси виконують комплекс взаємопов'язаних функцій, які разом забезпечують стійкість, результативність та конкурентоспроможність публічних установ у сучасних умовах.

Так, для прикладу, забезпечувальна функція матеріальних і фінансових ресурсів полягає у створенні умов для належного функціонування установ. В Україні це виявляється у фінансуванні шкіл та лікарень за рахунок бюджетних асигнувань, зокрема через освітню субвенцію чи медичні програми, що дає змогу покривати базові витрати на утримання персоналу й інфраструктури. Подібний досвід має місце й у Франції, де муніципальні лікарні отримують гарантовану фінансову підтримку від місцевої влади для забезпечення своєї роботи.

Не менш важливою є стимулююча функція ресурсів, яка сприяє раціональному використанню коштів і пошуку нових джерел надходжень. В Україні це проявляється у діяльності закладів вищої освіти, які, окрім бюджетного фінансування, залучають власні доходи від контрактного навчання чи оренди приміщень, що стимулює їх розширювати спектр послуг та підвищувати якість освітнього процесу. У Польщі застосовується система співфінансування, коли громади, що залучають додаткові ресурси або партнерів, отримують більші дотації з державного бюджету.

Інноваційна функція ресурсів проявляється у можливості впровадження сучасних технологій та модернізації послуг. В Україні прикладом є розвиток сервісу «Дія», який фінансується як з державного бюджету, так і за підтримки міжнародних грантів, що дозволяє переводити адміністративні послуги у цифрову форму. У Німеччині муніципалітети використовують грантові кошти ЄС для розвитку громадського транспорту, зокрема впроваджуючи електробуси та смарт-зупинки.

Особливого значення набуває соціальна функція матеріальних і фінансових ресурсів. Вона виявляється у забезпеченні рівного доступу громадян до публічних послуг і підтримці найбільш уразливих груп населення. В Україні в умовах воєнного стану значна частина фінансування спрямовується на допомогу внутрішньо переміщеним особам, облаштування тимчасового житла та соціальну підтримку, що дозволяє зменшити соціальну напругу. У Швеції ж стабільне фінансування соціальних служб за рахунок місцевих податків гарантує громадянам рівні можливості користування медичними та соціальними послугами.

Нарешті, розвиткова функція матеріальних і фінансових ресурсів забезпечує не лише підтримку поточної діяльності установи, а й створює підґрунтя для довгострокового зростання. В Україні територіальні громади реалізовують інфраструктурні проєкти за рахунок Державного фонду регіонального розвитку, що дозволяє будувати дороги, модернізувати школи й лікарні, а також розвивати промислові парки. У Чехії освітні та культурні установи активно використовують фінансування європейських програм Erasmus+ і Creative Europe, завдяки чому отримують можливість інвестувати у розвиток інфраструктури та людського капіталу.

Таким чином, матеріальні та фінансові ресурси виконують комплекс взаємопов’язаних функцій – забезпечувальну, стимулюючу, інноваційну, соціальну та розвиткову. Їхня збалансована реалізація є запорукою стійкого

розвитку публічних установ, підвищення ефективності їхньої діяльності та формування довіри громадян до державних і муніципальних інституцій.

1.2 Теоретичні підходи до управління матеріальними та фінансовими ресурсами публічних установ

Управління ресурсами в публічному секторі є складним багатокомпонентним процесом, що інтегрує правові, економічні, соціальні та управлінські аспекти функціонування державних і муніципальних інституцій (табл. 1.1). Теоретичні основи сучасного підходу до управління ресурсами сформувалися під впливом ідей нової публічної адміністрації (New Public Management), яка акцентує увагу на результативності, ефективності та підзвітності діяльності органів влади [8].

Базовим принципом виступає законність і нормативність, яка забезпечує здійснення всіх управлінських рішень у суворій відповідності до чинного законодавства. Саме правова упорядкованість є фундаментом публічного управління, адже без чіткої нормативної бази неможливо забезпечити легітимність та стабільність суспільних процесів [9].

Не менш важливим є принцип прозорості та підзвітності, що відповідає концепції good governance, розробленої Світовим банком та Організацією Об’єднаних Націй. Відкритість у використанні матеріальних, фінансових та кадрових ресурсів створює передумови для громадського контролю та підвищення довіри громадян до влади. Публічна підзвітність є не лише формальною вимогою, а й інструментом розвитку демократичної культури та соціального партнерства між державою і суспільством [10].

Принцип ефективності та результативності посідає центральне місце в управлінні ресурсами, оскільки орієнтує діяльність державних структур на досягнення суспільно значущих результатів при мінімальних витратах. Це відповідає підходу «value for money», поширеному в практиці ЄС та ОЕСР, який означає максимізацію суспільної цінності за обмежених ресурсів [11] .

Таблиця 1.1 – Принципи управління ресурсами в публічному секторі[2]

Принцип	Сутність	Приклад реалізації в Україні
Законність і нормативність	Використання ресурсів здійснюється виключно у відповідності до законодавства та нормативно-правових актів.	Проведення державних закупівель через систему Prozorro.
Прозорість та підзвітність	Інформація про управління ресурсами є відкритою для суспільства, органи влади зобов'язані звітувати про діяльність.	Публікація звітів про виконання бюджету на офіційних сайтах.
Ефективність та результативність	Спрямування ресурсів на досягнення найбільшого суспільного ефекту при мінімальних витратах.	Оптимізація мережі освітніх чи медичних закладів без зниження якості послуг.
Справедливість та рівність доступу	Забезпечення рівних можливостей для всіх громадян у доступі до публічних благ і послуг.	Єдині стандарти фінансування шкіл у містах та селах.
Стратегічна орієнтація	Використання ресурсів узгоджується з довгостроковими цілями суспільного розвитку.	Інвестиції у модернізацію інфраструктури та розвиток людського капіталу.

Соціальний вимір управління проявляється через принцип справедливості та рівності доступу. Публічні ресурси є носіями колективної цінності, а їх розподіл має ґрунтуватися на засадах рівноправності та інклюзивності, що забезпечує соціальну згуртованість і стійкість суспільного розвитку [12].

Принцип стратегічної орієнтації підкреслює важливість узгодження використання ресурсів із довгостроковими пріоритетами державної політики. Іван Пулюй свого часу наголошував, що розвиток нації потребує не лише поточних рішень, але й далекоглядної стратегії, здатної поєднувати економічні, наукові та освітні зусилля. Такий підхід цілком кореспондує із сучасними концепціями стратегічного публічного менеджменту [13].

Необхідним доповненням є принцип раціональності та обґрунтованості управлінських рішень. Наукове прогнозування, системний аналіз та оцінка потреб дозволяють уникати хаотичного використання ресурсів і забезпечувати їх спрямування на найбільш пріоритетні напрями розвитку. У цьому контексті слушною є думка Андрея Шептицького, який підкреслював, що «добро спільне

[2] Сформовано автором на основі [8 - 10].

вище від добра одиниці», акцентуючи на потребі раціонального використання ресурсів в інтересах усієї громади.

Таким чином, принципи управління ресурсами в публічному секторі формують цілісну систему, яка поєднує правову визначеність, прозорість, ефективність, соціальну справедливість, стратегічну орієнтацію та наукову обґрунтованість. Їх дотримання є передумовою підвищення ефективності діяльності публічних інституцій, забезпечення довіри громадян до влади та досягнення стійкого розвитку суспільства.

Управління ресурсами в публічному секторі сьогодні розглядається як багаторівневий та багатокомпонентний процес, що включає матеріальні, фінансові, інформаційні та кадрові ресурси, і є ключовим елементом забезпечення ефективної діяльності державних і муніципальних інституцій. У сучасній науковій літературі сформувалося кілька підходів і концепцій, які дозволяють комплексно аналізувати та оптимізувати використання ресурсів у публічному секторі (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Систематизування сучасних наукових підходів і концепцій до ресурсного забезпечення в публічному секторі[3]

Підхід / Концепція	Сутність	Ключові завдання	Сучасні приклади
1	2	3	4
Системний підхід	Розгляд ресурсного забезпечення як цілісної системи взаємопов'язаних елементів (фінансові, матеріальні, кадрові, технологічні ресурси).	Забезпечення узгодженості між підрозділами, прогнозування наслідків управлінських рішень, інтеграція ресурсів у єдину систему.	Використання інтегрованих систем управління та цифрових платформ у публічних інституціях.
Інституційний підхід	Аналіз впливу формальних і неформальних інститутів, норм та організаційної культури на процеси використання ресурсів.	Забезпечення дотримання норм і процедур, стимулювання ефективного використання ресурсів, підвищення прозорості та підзвітності.	Створення нормативних рамок та цифрових платформ для відкритих даних; підзвітність через e-Government інструменти.

[3] Складено автором за даними [11-14].

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
Ресурсний підхід	Оцінка та оптимізація конкретних ресурсів: фінансових, кадрових, матеріально-технічних, інформаційних.	Раціональне використання ресурсів, планування бюджету, модернізація інфраструктури, управління людським капіталом.	Впровадження стандартів IPSAS для обліку, KPI для оцінки ефективності ресурсного використання.
Управлінський підхід	Орієнтація на процеси прийняття рішень, стратегічне планування та досягнення результатів.	Використання аналітики, моделювання сценаріїв, контроль виконання планів, підвищення ефективності та підзвітності.	Використання концепцій New Public Management, performance management, цифрової трансформації державного управління.

Системний підхід передбачає розгляд ресурсного забезпечення як цілісної системи, що складається з взаємопов’язаних елементів: фінансових, матеріальних, кадрових, технологічних та інформаційних ресурсів. Ключовим у цьому підході є розуміння того, що зміни в одній складовій системи неминуче впливають на інші, а оптимізація ресурсів повинна здійснюватися з урахуванням комплексної взаємодії елементів. Системний підхід дозволяє забезпечити узгодженість діяльності різних підрозділів публічних органів, прогнозувати наслідки управлінських рішень і підвищувати ефективність використання ресурсів. Сучасні дослідження підкреслюють роль інтегрованих систем управління ресурсами та цифрових платформ у підвищенні координації та прозорості управлінських процесів.

Інституційний підхід зосереджується на впливі формальних і неформальних інститутів, норм, правил та організаційної культури на процеси ресурсного забезпечення. Згідно з цим підходом, ефективність використання ресурсів визначається не лише кількістю ресурсів, але й їх відповідністю встановленим нормам, процедурі прийняття рішень та рівню підзвітності органів влади. Інституційний підхід дозволяє аналізувати механізми стимулювання

ефективного використання ресурсів, роль контролюючих органів і взаємодію між державними, муніципальними та громадськими структурами. Підвищення прозорості та підзвітності через нормативні й цифрові інструменти є критично важливим для ефективного функціонування публічних інститутів.

Ресурсний підхід акцентує увагу на конкретних видах ресурсів та їх оптимальному використанні для досягнення стратегічних цілей. Він передбачає оцінку фінансового потенціалу, людських ресурсів, матеріально-технічної бази, технологічних можливостей та інформаційних потоків. Ресурсний підхід широко застосовується для планування бюджету, управління персоналом, модернізації інфраструктури та забезпечення критичної матеріальної підтримки публічних послуг.

Управлінський підхід інтегрує в собі елементи попередніх підходів, спрямовуючи увагу на процеси прийняття рішень, стратегічне планування та результативність діяльності. Він передбачає використання науково обґрунтованих методів оцінки ресурсів, прогнозування, моделювання сценаріїв та контролю виконання планів. Сучасні концепції управлінського підходу в публічному секторі включають елементи New Public Management (NPM), цифрової трансформації та performance management, що дозволяє підвищувати ефективність і підзвітність. Управлінський підхід спрямований на забезпечення оптимального поєднання ресурсів і процесів для досягнення стратегічних і тактичних цілей органів влади.

Сучасна практика показує, що ефективне ресурсне забезпечення в публічному секторі можливе лише за умови комплексного поєднання всіх чотирьох підходів. Системний підхід забезпечує інтеграцію ресурсів; інституційний – дотримання норм і правил; ресурсний – оптимізацію і раціональне використання; управлінський — досягнення стратегічних цілей та підвищення результативності. Застосування цих концепцій разом дозволяє публічним інститутам підвищувати ефективність, прозорість, підзвітність та

соціальну справедливість у процесі використання ресурсів, що відповідає сучасним міжнародним стандартам управління.

Аналізуючи практику провідних країн світу, можемо зазначити, що у США управління ресурсами в публічному секторі орієнтоване на довгострокову стабільність і результативність. Федеральні та штатні установи застосовують Integrated Financial and Human Capital Management Systems (IFHCM), які дозволяють планувати бюджет і кадрові ресурси у єдиному інформаційному середовищі. Система передбачає: прогнозування потреб, оцінку ефективності використання коштів, оптимізацію чисельності персоналу, а також інтеграцію даних з різних департаментів. Підхід забезпечує раціональне використання ресурсів і передбачуваність витрат, що підвищує стабільність діяльності державних установ [15, 16].

Канада впровадила модель Strategic Workforce Planning, яка дозволяє державним установам прогнозувати потреби у персоналі на середньостроковий і довгостроковий період. Використання аналітики, цифрових платформ і систем оцінки продуктивності персоналу дозволяє забезпечити підтримку кваліфікованих кадрів та зменшення витрат на заміну працівників. Крім того, канадські установи застосовують політику “green procurement” (екологічні закупівлі), що поєднує ефективність і сталий розвиток [10].

У Швеції широко застосовується електронне управління ресурсами (e-Government), що включає автоматизовані платформи для бюджетного планування, моніторингу витрат та управління кадровими ресурсами. Це забезпечує відкритість даних, підзвітність та стабільність ресурсної бази, адже всі розпорядження ресурсами документуються та доступні для контролю громадськості. Такий підхід дозволяє запобігати надмірним витратам і забезпечувати довготривалу стійкість фінансування публічних послуг [18].

Німеччина активно впроваджує концепцію performance-based budgeting у поєднанні з довгостроковим інвестиційним плануванням. Фокус на ефективності та результативності дозволяє державним установам прогнозувати майбутні потреби в ресурсах і інвестувати в критично важливі сектори (інфраструктура,

освіта, охорона здоров’я) без ризику нестачі ресурсів у наступні роки. Важливим інструментом є IPSAS та стандарти звітності, що підвищують прозорість і стійкість бюджетного процесу [12].

Сінгапур впроваджує інтегровані системи управління ресурсами (Government Digital Services, GDS), які поєднують фінансове планування, управління людським капіталом і інфраструктурні ресурси. Цифрові платформи дозволяють аналізувати ефективність витрат, прогнозувати потреби та швидко реагувати на зміни зовнішніх умов. Це створює стійку ресурсну базу, що підтримує ефективну та безперебійну роботу державних установ [17].

Австралія активно впроваджує green public procurement та енергозберігаючі технології у державних установах. Це дозволяє не лише скоротити витрати на енергоресурси, а й забезпечити довготривалу екологічну та економічну стійкість ресурсної бази. Додатково використовуються аналітичні системи моніторингу продуктивності персоналу та ресурсів, що підвищує ефективність управлінських рішень [10, 18].

Досвід зарубіжних країн демонструє кілька ключових принципів забезпечення сталості ресурсної бази публічних установ:

– інтеграція різних видів ресурсів (фінансові, матеріальні, кадрові, технологічні) у єдині системи управління;

– використання цифрових платформ для планування, моніторингу та звітності;

– орієнтація на довгострокову стабільність і стратегічне прогнозування потреб;

– забезпечення прозорості та підзвітності для громадськості і контролюючих органів;

– упровадження принципів сталого розвитку (екологічна та соціальна стійкість).

Ці практики дозволяють підтримувати ресурсну базу на високому рівні, забезпечуючи ефективну, прозору та стратегічно орієнтовану діяльність публічних інституцій.

1.3 Нормативно-правове та інституційне забезпечення зміцнення матеріальної та фінансової основи діяльності публічних установ

Фінансово-економічна діяльність публічних установ регулюється як міжнародними, так і національними правовими актами, що створюють правову основу для планування, обліку, контролю та ефективного використання ресурсів (табл. 1.3). На міжнародному рівні одним із ключових документів є Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку для публічного сектору (IPSAS), розроблені Міжнародною радою з стандартів бухгалтерського обліку для публічного сектору (IPSASB). Ці стандарти спрямовані на уніфікацію фінансової звітності державних та муніципальних установ, підвищення прозорості використання ресурсів та забезпечення порівнянності фінансових даних між країнами. Дотримання IPSAS дозволяє органам влади демонструвати громадськості ефективність та підзвітність у використанні коштів, а також сприяє залученню міжнародного фінансування і підтримки.

Таблиця 1.3 – Перелік основних міжнародних та національних правових актів, що регулюють фінансово-економічну діяльність публічних установ

Назва акта	Рівень	Основний зміст	Мета / ефект для ресурсного забезпечення
1	2	3	4
Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку для публічного сектору (IPSAS)	Міжнародний	Уніфікація фінансової звітності державних і муніципальних установ; визначення правил обліку та аудиту	Підвищення прозорості та підзвітності, забезпечення порівнянності даних, підтримка ефективного управління ресурсами

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
Рекомендації ОЕСР щодо управління публічними фінансами	Міжнародний	Встановлення стандартів планування, контролю, звітності та оцінки ефективності публічних фінансів	Формування стратегічного та результативного управління ресурсами; підвищення довіри громадян
Принципи Good Governance (Світовий банк, ООН)	Міжнародний	Стандарти прозорості, підзвітності, доброчесності та ефективності у державному управлінні	Забезпечення сталого розвитку та соціальної довіри; контроль за раціональним використанням ресурсів
Бюджетний кодекс України	Національний	Регламентація формування, розподілу та використання бюджетних коштів; визначення прав і обов'язків органів влади	Законність фінансових операцій; планування та контроль бюджетних ресурсів
Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»	Національний	Встановлення правил ведення обліку та складання фінансової звітності; гармонізація з міжнародними стандартами	Забезпечення прозорого обліку, аудиту та оцінки ефективності використання ресурсів
Закон України «Про державні закупівлі»	Національний	Регламентація процедур планування та проведення закупівель товарів, робіт і послуг	Підвищення ефективності та прозорості закупівель; раціональне використання бюджетних коштів
Закон України «Про державну фінансову інспекцію»	Національний	Визначення механізмів контролю використання державних коштів та проведення аудиту	Забезпечення фінансової дисципліни та ефективного управління ресурсами
Закон України «Про публічні фінанси»	Національний	Встановлення принципів ефективного та прозорого управління публічними ресурсами	Забезпечення стабільності ресурсної бази та результативності публічних установ

Важливим міжнародним актом також є Рекомендації ОЕСР щодо управління публічними фінансами та принципи Good Governance, запропоновані Світовим банком і ООН. Ці документи визначають стандарти прозорості, підзвітності та відповідального управління ресурсами в державному секторі, наголошуючи на стратегічному плануванні, ефективності та результативності діяльності публічних установ. Застосування цих принципів сприяє формуванню довіри громадян до органів влади та створює умови для сталого розвитку суспільства.

На національному рівні в Україні фінансово-економічна діяльність публічних установ регулюється низкою законів та нормативно-правових актів. Одним із основних є Бюджетний кодекс України, який визначає порядок формування, розподілу та використання бюджетних коштів, встановлює механізми планування, фінансового контролю та звітності державних і місцевих бюджетів. Він забезпечує законність фінансових операцій та визначає права і обов’язки органів державної влади та місцевого самоврядування у сфері фінансових відносин.

Суттєву роль відіграє Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», який встановлює правила ведення обліку та складання фінансової звітності для державних та комунальних установ. Він узгоджує національні стандарти бухгалтерського обліку з міжнародними підходами, зокрема IPSAS, та визначає порядок аудиту, контролю та публікації фінансових результатів діяльності установ.

Регулювання використання державних коштів і майна також здійснюється через Закон України «Про державні закупівлі», який визначає процедури планування та проведення закупівель товарів, робіт і послуг державними установами. Закон спрямований на забезпечення прозорості, ефективності та доброчесності процесів закупівель, зменшення корупційних ризиків і раціональне використання бюджетних ресурсів.

Крім того, функціонування публічних установ у фінансово-економічній сфері регламентується Законом України «Про державну фінансову інспекцію»,

що визначає механізми контролю за використанням державних коштів, здійснення аудиту та перевірки фінансової дисципліни, а також Законом України «Про публічні фінанси», який закріплює принципи ефективного та прозорого управління публічними ресурсами.

Таким чином, комплекс міжнародних та національних правових актів створює правову основу для функціонування фінансово-економічної діяльності публічних установ. Вони забезпечують законність, прозорість, підзвітність та ефективність використання ресурсів, що є критично важливим для стабільного функціонування державного сектору та реалізації суспільно значущих цілей.

Після ознайомлення з основними міжнародними та національними правовими актами, що регулюють фінансово-економічну діяльність публічних установ, доцільно розглянути конкретні приклади їх практичного застосування у зарубіжних країнах та в Україні, що ілюструють ефективність та сталий характер управління ресурсами (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Приклади практичного застосування міжнародних та національних правових актів для забезпечення сталості ресурсної бази публічних установ[4]

Країна / Установа	Акт / Норма	Практичне застосування	Результат / ефект
1	2	3	4
США – федеральні та штатні установи	IPSAS, рекомендації OECP	Використання інтегрованих систем фінансового та кадрового планування (IFHCM)	Раціональне планування ресурсів, прогнозування потреб, підвищення ефективності використання бюджету
Канада – державні установи	Good Governance, Budgeting standards	Strategic Workforce Planning та “green procurement”	Забезпечення довгострокової стабільності персоналу та екологічно відповідальних закупівель
Швеція – муніципалітети	e-Government, IPSAS	Автоматизовані платформи для бюджетного планування та контролю витрат	Прозорість, підзвітність громадськості, оптимізація ресурсів

[4] Складено автором на основі [17-21].

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
Німеччина – федеральні органи	Performance-based budgeting, IPSAS	Поєднання бюджетного та інвестиційного планування, звітність за міжнародними стандартами	Стабільність ресурсної бази, ефективне інвестування в критично важливі сфери
Сінгапур – державні служби	Government Digital Services, IPSAS	Цифрова інтеграція фінансів, людських та інфраструктурних ресурсів	Стабільність ресурсної бази, швидка адаптація до змін зовнішніх умов
Австралія – державні установи	Green public procurement, Budget Code	Впровадження енергоефективних технологій та аналітики продуктивності	Зменшення витрат, екологічна та економічна стійкість ресурсної бази
Україна – державні та муніципальні установи	Бюджетний кодекс, Закон «Про державні закупівлі», IPSAS	Планування і контроль бюджету, прозорі державні закупівлі, гармонізація обліку з IPSAS	Підвищення ефективності та прозорості використання ресурсів, стабільність фінансування публічних послуг
Україна – контрольні органи	Закон «Про державну фінансову інспекцію», Закон «Про публічні фінанси»	Аудит, перевірка фінансової дисципліни, оцінка ефективності управління ресурсами	Забезпечення фінансової дисципліни, підвищення підзвітності та результативності діяльності установ

Результати досліджень, викладені у першому розділі наукової роботи, свідчать, що ефективне застосування міжнародних і національних принципів управління публічними ресурсами дозволяє публічним установам забезпечувати стабільність і раціональне використання ресурсної бази. Цифрові платформи, інтегровані системи фінансового та кадрового планування, прозорі процедури закупівель та стратегічне планування сприяють підвищенню прозорості, підзвітності та результативності діяльності установ. Сталий підхід до управління ресурсами поєднує економічну ефективність із соціальною та екологічною відповідальністю, що забезпечує довгострокову стабільність публічного сектору.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ МАТЕРІАЛЬНОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ВИШНІВЕЦЬКИЙ ЦЕНТР ПЕРВИННО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ»

2.1 Загальна характеристика та штатний розпис публічної установи

Комунальне некомерційне підприємство «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги» Вишнівецької селищної ради (далі – КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР) є комунальним закладом охорони здоров'я, який функціонує у формі унітарного некомерційного підприємства. Основною метою його діяльності є надання медичної допомоги населенню відповідно до вимог чинного законодавства України та положень статуту, а також здійснення профілактичних заходів, спрямованих на збереження і зміцнення громадського здоров'я.

Підприємство створене рішенням Вишнівецької селищної ради на підставі Закону України «Про місцеве самоврядування». Рішення про його утворення прийнято 1 березня 2018 року. Установа заснована на майновій базі Вишнівецької об'єднаної територіальної громади. Засновником, власником і органом управління майном виступає Вишнівецька селищна рада, від імені якої підприємство є підпорядкованим, підзвітним і підконтрольним.

КНП «Вишнівецький ЦПМСД» здійснює некомерційну господарську діяльність соціального спрямування, головною метою якої є забезпечення суспільно значущих результатів без отримання прибутку. У своїй роботі заклад керується Конституцією України, Господарським та Цивільним кодексами України, чинними законами, постановами Верховної Ради, актами Президента України, Кабінету Міністрів, наказами та інструкціями Міністерства охорони здоров'я України, іншими нормативно-правовими актами центральних і місцевих органів виконавчої влади, а також власним статутом.

Основною метою діяльності КНП «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги» Вишнівецької селищної ради є забезпечення надання якісної первинної медичної допомоги населенню та організація ефективного управління медичним обслуговуванням мешканців, які постійно проживають або тимчасово перебувають на території Вишнівецької об’єднаної територіальної громади. Діяльність підприємства не обмежується лише межами громади та охоплює широкий спектр заходів із профілактики захворювань і підтримки громадського здоров’я.

Відповідно до визначеної мети, предмет діяльності КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР включає:

– здійснення медичної практики з надання первинної та інших видів медичної допомоги населенню;

– забезпечення реалізації права громадян на вільний вибір лікаря первинної ланки відповідно до чинного законодавства;

– організацію та надання первинної медичної допомоги, у тому числі невідкладної, пацієнтам із гострими розладами фізичного чи психічного здоров’я, які не потребують спеціалізованого чи високоспеціалізованого лікування;

– проведення профілактичних щеплень та інших заходів імунопрофілактики;

– планування, координацію та контроль профілактичних оглядів і диспансеризації населення, а також безперервне моніторування стану здоров’я пацієнтів із метою своєчасного виявлення і лікування захворювань, травм чи патологічних станів;

– надання консультацій з питань профілактики, діагностики, лікування та ведення здорового способу життя;

– співпрацю з закладами вторинного (спеціалізованого) та третинного (високоспеціалізованого) рівнів медичної допомоги для забезпечення комплексного підходу до діагностики та лікування пацієнтів.

Таким чином, діяльність підприємства спрямована на створення доступної, безперервної та ефективної системи первинної медико-санітарної допомоги, яка орієнтована на потреби людини, профілактику хвороб і зміцнення громадського здоров’я.

КНП «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги» Вишнівецької селищної ради є юридичною особою публічного права, що функціонує на основі комунальної власності. Підприємство користується майном, закріпленим за ним на правах оперативного управління, яке належить Вишнівецькій об’єднаній територіальній громаді. Матеріальною основою діяльності установи є необоротні та оборотні активи, основні засоби, грошові кошти та інші цінності, передані засновником, вартість яких відображається у самостійному балансі підприємства.

Джерела формування майна та фінансових ресурсів КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР є різноманітними та забезпечують стабільність його діяльності. До них належать:

– комунальне майно, передане підприємству на підставі рішення про створення;

– кошти місцевого бюджету, що спрямовуються на утримання та розвиток закладу;

– власні надходження, отримані від оренди майна (за згодою засновника), реалізації продукції, робіт чи послуг;

– цільові кошти, що виділяються для реалізації окремих програм чи проєктів;

– коштів, отримані за договорами з Національною службою здоров’я України (НСЗУ) або іншим центральним органом виконавчої влади, який реалізує державну політику у сфері фінансових гарантій медичного обслуговування;

– банківські кредити для фінансування розвитку матеріально-технічної бази;

– майно, придбане в інших фізичних чи юридичних осіб;

– благодійні внески, пожертви та безповоротна фінансова допомога від громадян, організацій чи установ;

– інші джерела, не заборонені законодавством України.

Таким чином, фінансова основа діяльності підприємства є змішаною, що поєднує бюджетне фінансування, власні доходи та залучені ресурси. Такий підхід дає можливість КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР не лише забезпечувати стабільне функціонування, а й розвивати інфраструктуру, модернізувати матеріально-технічну базу та підвищувати якість медичних послуг для населення громади.

Управління діяльністю КНП «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги» Вишнівецької селищної ради здійснює Вишнівецька селищна рада, яка є його засновником і органом управління майном. Поточне (оперативне) керівництво підприємством покладено на директора, якого призначає голова Вишнівецької об’єднаної територіальної громади за результатами конкурсного відбору. З керівником укладається трудовий контракт, який визначає його права, обов’язки, відповідальність і строк повноважень. Особа, що претендує на посаду директора, повинна відповідати кваліфікаційним вимогам, встановленим Міністерством охорони здоров’я України.

Організаційна структура КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР побудована з урахуванням потреб громади та спрямована на забезпечення ефективної роботи всіх напрямів діяльності закладу. Вона включає такі основні складові:

– адміністративно-управлінський відділ, який відповідає за організацію, планування, координацію та контроль діяльності підприємства;

– допоміжні підрозділи, у тому числі господарчі служби, що забезпечують матеріально-технічну підтримку та належні умови функціонування закладу;

– лікувально-профілактичні підрозділи, до складу яких входять амбулаторії загальної практики – сімейної медицини, а також фельдшерсько-

акушерські, фельдшерські та медичні пункти, які безпосередньо надають первинну медичну допомогу населенню громади.

Така структура дає змогу забезпечити раціональний розподіл управлінських функцій, ефективну взаємодію між підрозділами та високий рівень доступності медичних послуг для жителів громади.

У таблиці 2.1 відображено структуру штатного розпису Комунального некомерційного підприємства «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги» Вишнівецької селищної ради. У ній узагальнено кількісний та якісний склад персоналу закладу, який забезпечує організацію та надання медичних послуг населенню на території громади. Штатна структура охоплює керівний, адміністративно-допоміжний, медичний та технічний персонал, а також працівників амбулаторій загальної практики – сімейної медицини (ЗПСМ) та фельдшерсько-акушерських пунктів (ФАПів) у населених пунктах громади.

Таблиця 2.1 – Структура штатного розпису КНП Вишнівецький ЦПМСД» ВСР

№ з/п	Найменування посад	Кількість штатних одиниць
1	2	3
1	Керівний склад КНП Вишнівецький ЦПМСД» ВСР	3,0
	Директор	1,0
	Заступник директора з фінансово-господарської частини	1,0
	Головний бухгалтер	1,0
2	Інформаційно-аналітичний кабінет	1,0
	Статистик медичний	1,0
3	Адміністративно-управлінський та допоміжний персонал	7,75
	Діловод	1,0
	Фахівець з публічних закупівель	1,0
	Інженер з охорони праці та техніки безпеки	0,25
	Бухгалтер	1,0
	Реєстратор медичний	2,0
	Водій автотранспортних засобі	2,0
	Психолог	0,5
4	Амбулаторія ЗПСМ смт. Вишнівець	25,5

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
4	Лікар загальної практики – сімейний лікар	7,0
	Лікар-терапевт	1,0
	Лікар-психіатр	1,0
	Лікар- педіатр	0,5
	Лікар-інтерн із загальної практики – сімейний лікар	2,0
	Сестра медична ЗПСМ	7,0
	Головна медична сестра	1,0
	Сестра медична старша	1,0
	Сестра медична денного стаціонару	1,0
	Сестра медична маніпуляційного кабінету	1,0
	Фельдшер	1,0
	Молодша медична сестра (прибиральниця)	2,0
5	Амбулаторія ЗПСМ с. Залізці	2,5
	Лікар загальної практики – сімейний лікар	1,0
	Сестра медична ЗПСМ	1,5
6	Амбулаторія ЗПСМ с. Великий Кунинець	2,0
	Лікар загальної практики – сімейний лікар	1,0
	Сестра медична ЗПСМ	0,5
	Фельдшер	0,5
7	Амбулаторія ЗПСМ с. Великі Вікнини	2,5
	Лікар загальної практики – сімейний лікар	1,0
	Сестра медична ЗПСМ	1,5
8	Фельдшерсько-акушерський пункт с. Старий Вишнівець	0,5
	Завідувач (фельдшер)	0,5
9	Фельдшерсько-акушерський пункт с. Кинахівці	1,0
	Завідувач (фельдшер)	0,5
	Сестра медична ЗПСМ	0,5
10	Фельдшерсько-акушерський пункт с. Бодаки	0,75
	Сестра медична ЗПСМ	0,75
11	Фельдшерсько-акушерський пункт с. Бутин	0,5
	Завідувач (фельдшер)	0,5
12	Фельдшерсько-акушерський пункт с. Котюжини	0,75
	Завідувач (фельдшер)	0,75

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
13	Фельдшерсько-акушерський пункт с. Устечко	1,25
	Завідувач (фельдшер)	0,75
	Сестра медична ЗПСМ	0,5
14	Фельдшерсько-акушерський пункт с. Млинівці	1,25
	Завідувач (фельдшер)	0,5
	Акушерка	0,75
15	Фельдшерсько-акушерський пункт с. Раковець	0,75
	Завідувач (фельдшер)	0,75
	Фельдшерсько-акушерський пункт с. Коханівка	1,0
	Сестра медична ЗПСМ	0,5
	Акушерка	0,5
Разом		52,0

Аналізуючи наведену таблицю, можна зробити висновок, що структура персоналу КНП «Вишнівецький ЦПМСД» є збалансованою та відповідає сучасним вимогам до організації первинної медичної допомоги. Заклад має чітко окреслену ієрархію управління – від керівного складу до медичних працівників у віддалених населених пунктах. Наявність директора, заступника, головного бухгалтера та інших адміністративних працівників забезпечує ефективне управління фінансовими, кадровими та господарськими процесами.

Важливою складовою є функціонування інформаційно-аналітичного кабінету, що сприяє збору, обробці та аналізу статистичних даних для прийняття управлінських рішень. Значну частину штату становить медичний персонал амбулаторій та ФАПів, який безпосередньо забезпечує доступність і безперервність медичної допомоги мешканцям громади. Особливу роль відіграють сімейні лікарі та медичні сестри, які є основною ланкою у системі первинної медико-санітарної допомоги.

Загальна кількість штатних одиниць становить 52,0, що свідчить про достатній кадровий потенціал для виконання основних завдань закладу. Така структура дозволяє забезпечити ефективну взаємодію між управлінськими,

аналітичними та медичними підрозділами, сприяє підвищенню якості медичних послуг і розвитку системи охорони здоров’я громади загалом.

Підприємство самостійно здійснює оперативний і бухгалтерський облік результатів своєї діяльності, забезпечуючи достовірність фінансової звітності та контроль за використанням ресурсів. Воно також веде облік і обробку персональних даних працівників відповідно до вимог законодавства України про захист персональних даних. Окрім цього, заклад провадить юридичну, фінансову та кадрову діяльність, що охоплює підготовку правових документів, управління фінансовими потоками, організацію роботи з персоналом і забезпечення належного функціонування всіх напрямів діяльності підприємства.

2.2 Аналіз матеріальної основи діяльності КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР

Одним із ключових чинників формування матеріальної основи діяльності КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР є кількість підписаних декларацій. Саме ця величина визначає обсяг фінансування, рівень матеріального забезпечення, можливість оновлення обладнання та розвитку закладу в цілому. Кількість підписаних декларацій є основним фінансовим показником, від якого залежить обсяг фінансування закладу з боку Національної служби здоров’я України (НСЗУ).

Це впливає насамперед на розмір капітаційної ставки, яку НСЗУ сплачує за кожного пацієнта, з яким укладено декларацію, формує основну частину доходів закладу. Тобто чим більше підписано декларацій із населенням, тим вищий загальний обсяг надходжень на рахунок КНП. Ці кошти є матеріальною базою для покриття поточних витрат: заробітної плати медичних працівників, оплати комунальних послуг, закупівлі медикаментів, пального, витратних матеріалів, а також для покращення матеріально-технічної бази (ремонт приміщень, оновлення обладнання, придбання комп’ютерної техніки тощо).

Стабільна та достатня кількість декларацій забезпечує фінансову стійкість закладу. Якщо кількість пацієнтів зменшується, то скорочується й фінансування, що може призвести до дефіциту коштів для утримання персоналу або належного функціонування амбулаторій. Натомість зростання кількості декларацій створює можливості для розширення штату, підвищення заробітної плати, мотивації лікарів і розвитку інфраструктури.

Кількість підписаних декларацій є також показником довіри населення до закладу та якості наданих послуг. Високий рівень довіри сприяє не лише фінансовій стабільності, але й формуванню позитивного іміджу медичного закладу в громаді, що своєю чергою стимулює додаткові інвестиції громади у розвиток ЦПМСД. Проведемо аналіз статистики за підписаними деклараціями КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР станом на 22 вересня 2025 року (рис. 2.1).

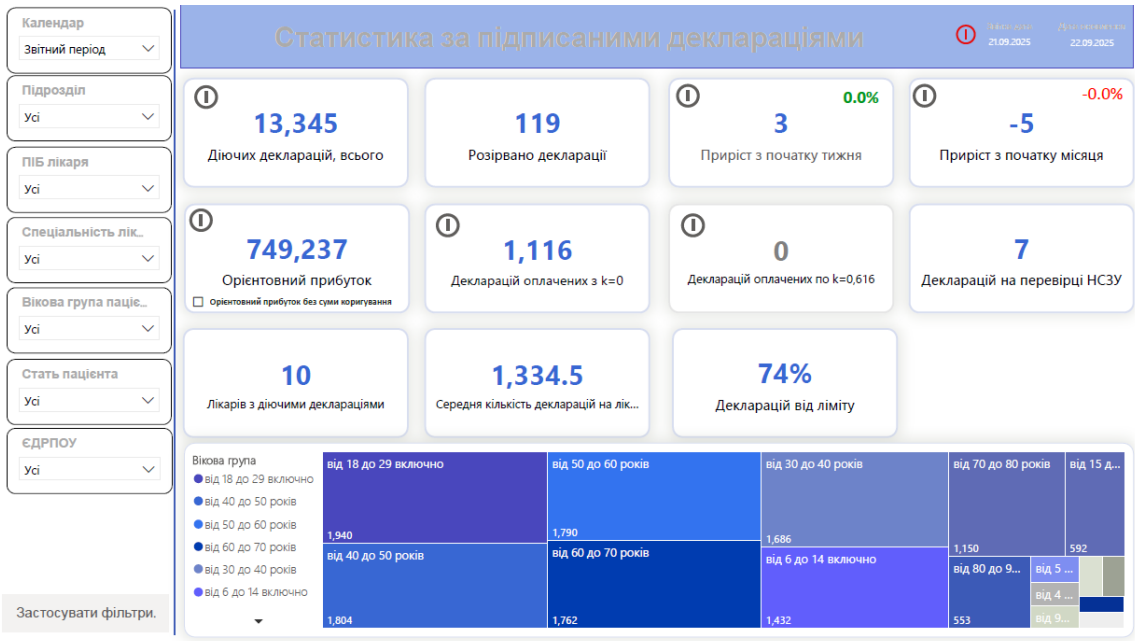

Рисунок 2.1 – Статистика за підписаними деклараціями КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР станом на 22 вересня 2025 року[5]

[5] Сформовано автором за даними https://helsi.pro/bi-report

Отже, станом на звітну дату наявно 13345 діючих декларацій, що є основним джерелом фінансування закладу через систему капітаційних виплат від НСЗУ. Кількість розірваних декларацій становить лише 119, що є незначним показником (менше 1%), а це свідчить про високий рівень задоволеності пацієнтів та стійку довіру до лікарів. Приріст із початку тижня становить +3 декларації, а з початку місяця – -5, тобто динаміка залишається майже незмінною, без суттєвих коливань.

Орієнтовний прибуток закладу від укладених декларацій становить 749,237 тис. грн., що формує фінансову основу для забезпечення поточної діяльності, оплати праці, матеріально-технічного забезпечення та розвитку інфраструктури. Це підтверджує, що кількість підписаних декларацій безпосередньо визначає матеріальну спроможність та фінансову стабільність ЦПМСД.

У закладі працює 10 лікарів із діючими деклараціями, кожен із яких має у середньому 1334,5 декларацій, що становить 74% від встановленого ліміту. Це означає, що лікарі мають оптимальне навантаження, яке дозволяє забезпечувати якісне медичне обслуговування пацієнтів без перевищення норми, але також залишає резерв для приросту кількості декларацій.

Аналіз вікової структури пацієнтів показує, що найбільша частка декларацій припадає на вікові групи від 40 до 59 років, зокрема:

– 40 – 50 років – 1940 декларацій,

– 50 – 60 років – 1790 декларацій.

Це свідчить про переважання працездатного населення серед пацієнтів. Менш чисельними є групи дітей і підлітків (до 18 років) та осіб старше 80 років, що відповідає типовій структурі населення сільських територій із переважанням середнього віку. Водночас відсутність декларацій із коефіцієнтом 0,616 (який застосовується у випадку подвійних підписів чи інших технічних помилок) свідчить про коректність ведення бази даних і належну організацію обліку

декларацій. Наявність лише 7 декларацій на перевірці НСЗУ також підтверджує високий рівень дисципліни та достовірності інформації.

Отже, за даними рисунку можна зробити висновок, що КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР демонструє стабільну роботу, належний рівень фінансової ефективності та помірне навантаження на лікарів. Кількість підписаних декларацій забезпечує достатню матеріальну базу для функціонування закладу, а незначні втрати чи приріст декларацій свідчать про сталу та передбачувану динаміку розвитку медичної практики.

Ще одним важливим показником із позиції оцінювання матеріальної основи діяльності медичної установи є динаміка прийомів. Вона відображає реальний рівень роботи закладу та ефективність використання ресурсів. Кількість прийомів показує, наскільки активно лікарі надають медичні послуги, і допомагає обґрунтувати обсяги фінансування, які заклад отримує від НСЗУ. Чим вища активність прийомів, тим очевидніше, що медичний заклад виконує свої зобов’язання перед пацієнтами та потребує стабільного фінансового забезпечення.

Зміни у динаміці прийомів впливають також на витрати. Коли зростає кількість відвідувань, збільшується потреба у медикаментах, витратних матеріалах, лабораторних дослідженнях і комунальних послугах. Це потребує продуманого планування бюджету, щоб заклад міг безперебійно забезпечувати пацієнтів необхідною допомогою. Постійне відстеження показників прийомів дозволяє керівництву ефективно розподіляти ресурси й підтримувати належний рівень матеріального забезпечення.

Стабільна або зростаюча кількість прийомів свідчить про довіру населення до закладу. Це підвищує його авторитет у громаді й може стати підставою для додаткової підтримки з боку місцевої влади або донорів. Завдяки цьому з’являються можливості покращити матеріально-технічну базу, оновити обладнання, провести ремонти чи створити кращі умови для праці медичного персоналу.

Динаміка прийомів також допомагає визначити, наскільки завантажені лікарі і чи потрібно розширювати штат або оновлювати технічні засоби. Високі показники прийомів свідчать про активну роботу закладу, що є вагомим аргументом для збільшення фінансування. Таким чином, кількість і регулярність прийомів мають безпосередній вплив на фінансову стабільність, розвиток і зміцнення матеріальної бази КНП. Проведемо оцінювання динаміки прийомів пацієнтів КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР у 2023 році (рис. 2.2).

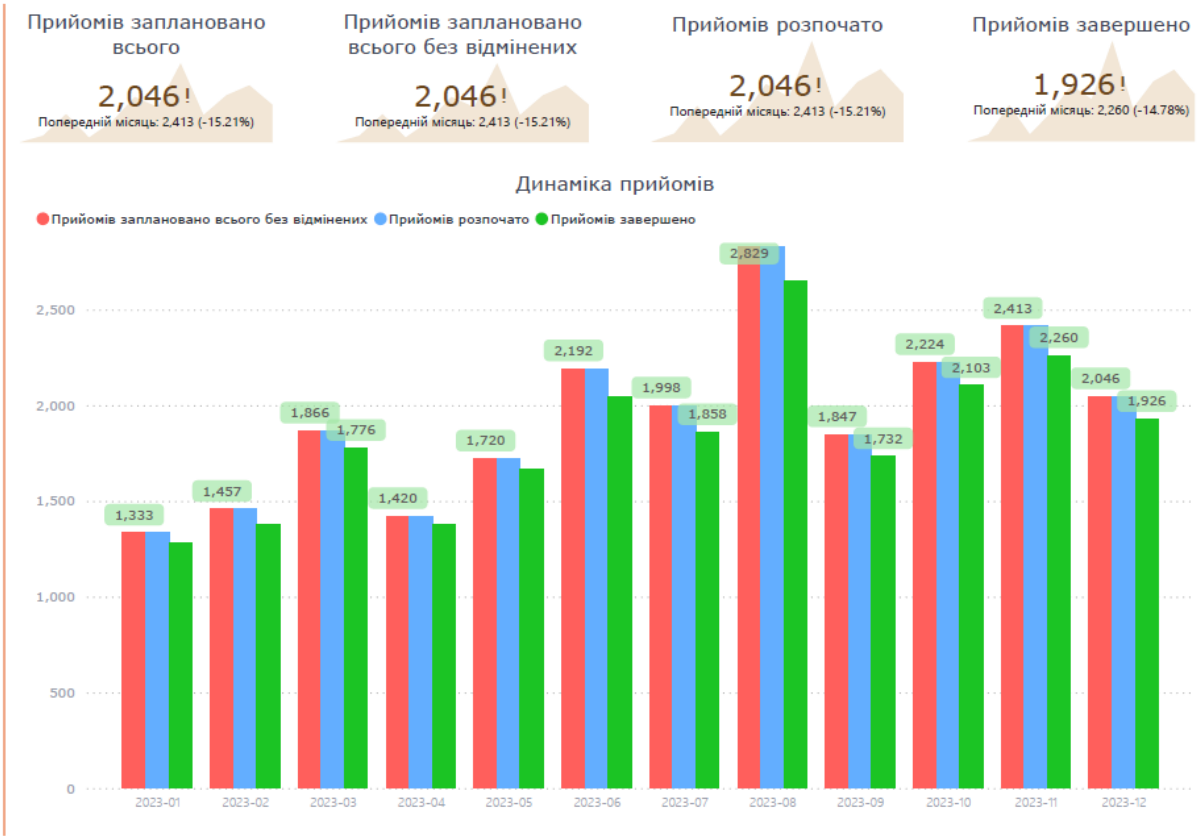

Рисунок 2.2 – Інформація щодо динаміки прийомів у розрізі 12 місяців 2023 року[6]

Отже, упродовж 2023 року найнижчі показники зафіксовані на початку року (січень – лютий), коли кількість прийомів становила близько 1300 – 1400, що можна пояснити післясвятковим періодом та сезонними факторами.

[6] Сформовано автором за даними https://helsi.pro/bi-report

Поступово відбувається зростання обсягів роботи, і вже у березні – червні показники підвищуються до понад 2000 прийомів. Пік активності припадає на серпень, коли кількість запланованих прийомів досягає 2829, що є найвищим показником за рік. Це може свідчити про активізацію звернень населення у літній період. Після серпня спостерігається поступове зниження кількості прийомів, хоча показники залишаються відносно стабільними. У грудні відбулося помітне зменшення – 2046 запланованих прийомів та 1926 завершених, що на 14 – 15 % менше порівняно з попереднім місяцем. Загалом аналіз демонструє, що протягом року заклад підтримував високий рівень організації прийомів.

Протягом 2024 року також спостерігається помітна зміна обсягів прийомів (рис. 2.3).

Рисунок 2.3 – Інформація щодо динаміки прийомів у розрізі 12 місяців 2024 року[7]

[7] Сформовано автором за даними https://helsi.pro/bi-report

Найвищі показники зафіксовано у лютому (3187 прийомів) та березні (2885 прийомів), що свідчить про пікову активність на початку року. Після цього від березня до червня відбувається поступове зниження кількості прийомів, з мінімальними значеннями у червні (1944 заплановано, 1780 завершено) – тобто спад активності майже на 40% порівняно з піковими місяцями.

У другій половині року спостерігається певна стабілізація: з липня по вересень показники коливаються у межах 2300 – 2500 прийомів. У жовтні та листопаді знову відмічається зростання активності, яке досягає рівня 2855 прийомів у листопаді. Проте у грудні відбувається зниження показників до 2424 запланованих і 2359 завершених прийомів, що на 15,1 – 15,4% менше, ніж у попередньому місяці.

Таким чином, можна зробити висновок, що діяльність у 2024 році має сезонний характер із вираженими піками на початку року (січень – березень) та перед його завершенням (жовтень – листопад). Зниження у літні місяці, ймовірно, пов’язане з періодом відпусток або сезонним спадом попиту. Загалом динаміка демонструє загальну тенденцію до зменшення кількості прийомів у грудні порівняно з попереднім місяцем, що може свідчити про завершення активних робочих циклів року.

На рисунку 2.4 подано динаміку прийомів у КНП за період із січня по липень 2025 року. Показники відображають кількість запланованих прийомів (усіх і без відмінених), розпочатих та завершених прийомів. Дані свідчать про загальну позитивну тенденцію у порівнянні з попереднім місяцем, адже всі показники мають приріст у межах 11 – 12%.

У січні зафіксовано найвищі показники за весь період: 3199 запланованих прийомів, 3125 без відмінених і 3125 розпочатих, що демонструє високу активність на початку року. У лютому спостерігається незначне зниження – 2958 запланованих і 2871 завершених прийомів, що може бути пов’язано з післясвятковим періодом. У березні кількість прийомів знову зростає до 3026 запланованих, що свідчить про відновлення стабільного ритму роботи.

Рисунок 2.4 – Інформація щодо динаміки прийомів у розрізі 7 місяців 2025 року[8]

Починаючи з квітня, фіксується поступове зниження показників: у квітні 2546 запланованих і 2473 завершених прийомів, у червні – мінімальні значення (2224 запланованих і 2140 завершених). Така тенденція може пояснюватися сезонним фактором, зокрема періодом відпусток і зниженням звернень населення до лікарів. Проте у липні знову спостерігається зростання до 2489 запланованих і 2381 завершених прийомів, що підтверджує стабілізацію діяльності після сезонного спаду.

Загалом, аналіз показує, що заклад працює у стабільному ритмі з періодичними коливаннями активності. Позитивним є те, що навіть після спадів кількість прийомів швидко відновлюється, а рівень завершених прийомів залишається високим і практично не відстає від кількості запланованих. Це

[8] Сформовано автором за даними https://helsi.pro/bi-report

свідчить про організованість роботи персоналу, ефективне планування та низький рівень скасувань.

Таким чином, динаміка прийомів демонструє ефективну діяльність КНП із тенденцією до стабільності, помірний сезонний вплив та поступове відновлення активності у середині року. Позитивне зростання показників у липні порівняно з червнем підтверджує, що заклад підтримує належний рівень медичного обслуговування та забезпечує достатній обсяг наданих послуг, що є важливим чинником формування його фінансової та матеріальної стійкості.

Проведемо дослідження статистичних даних по підписаних деклараціях у розрізі окремих закладів та сімейних лікарів, які здійснюють прийом (табл. 2.2). Аналіз показників діяльності лікарів КНП «Вишнівецький ЦПМСД» Вишнівецької селищної ради та його амбулаторій свідчить про загалом стабільну роботу установи з певними відмінностями у навантаженні та результативності серед окремих сімейних лікарів. Загальний рівень виконання ліміту декларацій по всіх підрозділах становить 74,1%, що вказує на наявність резерву для нарощення кількості укладених декларацій і, відповідно, потенційного збільшення фінансових надходжень.

У межах центрального підрозділу найвищі показники продемонстрували сімейні лікарі 1 та 2, у яких рівень підписаних декларацій перевищує встановлений ліміт (104,9% і 103,7% відповідно). Це свідчить про високу довіру пацієнтів і стабільне навантаження. Такі результати позитивно впливають на фінансові показники: орієнтовний прибуток від діяльності цих лікарів становить понад 112 тис. грн. і 102 тис. грн. відповідно. Лікарі 3 і 4 також демонструють наближені до оптимальних показники (99,8% і 93,6%), що підтверджує ефективну роботу і стабільну пацієнтську базу.

Натомість лікарі 5 – 8 мають суттєво нижчі показники – від 87,9% до 32,8% виконання ліміту. Це свідчить про проблеми із залученням пацієнтів або збереженням чинних декларацій. Особливо низький рівень спостерігається у лікарів 7 та 8, де кількість декларацій становить лише 42,2% і 32,8% відповідно.

Таблиця 2.2 – Аналіз статистичних даних по підписаних деклараціях у розрізі окремих закладів та сімейних лікарів, які здійснюють прийом, станом на 22 вересня 2025 року[9]

Підрозділ	Дані про лікаря	% декларацій від ліміту	Діючих декларацій, всього	Декларацій на перевірці в НЗСУ	Розірвано декларацій	Приріст з початку тижня	Приріст з початку місяця	Оплачених декларацій	Орієнтовний прибуток, грн.
КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР	Сімейний лікар 1[10]	104,9	1888	1	53	4	–	48	112800,97
	Сімейний лікар 2	103,7	1867	–	11	–	2	130	102912,19
	Сімейний лікар 3	99,8	1796	1	9	–	–	92	102251,45
	Сімейний лікар 4	93,6	1684	1	2	–	-2	86	94904,70
	Сімейний лікар 5	87,9	1583	1	15	-6	-11	34	93018,81
	Сімейний лікар 6	51,7	931	–	2	-1	-1	73	52983,43
	Сімейний лікар 7	42,2	759	–	15	-6	-15	465	16342,19
	Сімейний лікар 8	32,8	591	–	4	-1	-4	30	34233,41
	Усього:	77,1	11099	4	111	-10	-31	958	609447,15
Амбулаторія загальної практики-сімейної медицини с. Залізці	Сімейний лікар 9	69,9	1259	3	4	-2	-1	74	75013,60
Амбулаторія загальної практики-сімейної медицини с. Великий Куницець	Сімейний лікар 10	54,8	987	–	4	15	27	84	64776,26
Усього за всіма закладами		74,1	13345	7	119	3	-5	1116	749237,01

[9] Сформовано автором за даними https://helsi.pro/bi-report

[10] Ці дані є конфіденційними.

Такий стан речей безпосередньо знижує фінансову ефективність (прибуток 16,3 тис. грн і 34,2 тис. грн). Крім того, у цих лікарів зафіксовано від'ємну динаміку за місяць, що може свідчити про втрату частини пацієнтів.

В амбулаторії с. Залізці показник виконання ліміту становить 69,9%, що є нижчим за середній рівень по закладу. Незважаючи на це, лікар підтримує стабільну кількість декларацій (1259) і забезпечує прибуток понад 75 тис. грн. Водночас амбулаторія у с. Великий Кунинець демонструє позитивну динаміку: попри відносно невисокий рівень декларацій (54,8%), спостерігається приріст як з початку тижня, так і з початку місяця, що свідчить про активну роботу із залучення нових пацієнтів.

У цілому по всіх підрозділах зафіксовано 13345 чинних декларацій, із яких 1116 уже оплачені. Орієнтовний сукупний прибуток становить 749,2 тис. грн. Проте динаміка показує незначне скорочення загальної кількості декларацій за останній місяць (–5), що вимагає посилення роботи з утримання пацієнтів і підвищення привабливості послуг.

Отже, можна зробити висновок, що діяльність КНП «Вишнівецький ЦПМСД» загалом є результативною, однак спостерігається дисбаланс у навантаженні між лікарями. Для підвищення ефективності доцільно оптимізувати розподіл пацієнтів, активізувати комунікацію з громадою та стимулювати лікарів із низьким показником декларацій до активнішої роботи над розширенням пацієнтської бази. Це дозволить підвищити як рівень охоплення населення медичними послугами, так і загальний фінансовий результат закладу.

2.3 Характеристика фінансової основи діяльності КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР

Фінансова основа діяльності медичної установи визначає, якими ресурсами вона розпоряджається для забезпечення своєї діяльності, зокрема фінансовими, матеріальними та людськими. Вона включає джерела надходження

коштів, способи їх розподілу та використання для надання медичних послуг, оплати праці персоналу, закупівлі обладнання та медикаментів. Фінансова звітність медичної установи відображає реальний стан цих ресурсів, їх надходження та витрати, а також фінансові результати діяльності за певний період.

Таким чином, фінансова звітність є засобом документального відображення фінансової основи діяльності, дозволяючи оцінити ефективність використання ресурсів і дотримання встановлених фінансових правил та планів. Взаємозв'язок між ними забезпечує прозорість фінансів, контроль за витратами та планування майбутніх фінансових потреб установи. Проведемо аналізу звіту про фінансові результати КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз звіту про фінансові результати КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР[11]

Показник, тис. грн.	Звітний період 2024 рік		
	план	факт	виконання, %
1	2	3	4
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10 400 000,00	10 416 285,85	100,2
Дохід з державного бюджету цільового фінансування на оплату заробітної плати лікарів-інтернів	68 320,00	68 320,00	100,0
Дохід з місцевого бюджету за цільовими програмами, у тому числі:	203 600,00	203 598,82	100,0
дохід з місцевого бюджету цільового фінансування на оплату комунальних послуг та енергоносіїв	200 000,00	201 191,02	100,6
цільове фінансування на відшкодування вартості медикаментів пільговій категорії населення, онкохворим	3 600,00	2 407,80	66,9
Витрати на послуги, матеріали та сировину, в т. ч.:	140 000,00	136 896,96	97,8
медикаменти та перев'язувальні матеріали	60 000,00	57 437,50	95,7
ремонт та запасні частини до транспортних засобів	40 000,00	40 707,00	101,8
господарчі товари та інвентар	40 000,00	38 752,46	96,9

[11] Розраховано автором на основі даних фінансової звітності установи.

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
Витрати на паливо-мастильні матеріали	45 000,00	44 847,00	99,7
Витрати на комунальні послуги та енергоносії, в т.ч.:	477 200,00	479 408,21	100,5
Витрати на електроенергію	170 000,00	172 138,09	101,3
Витрати на водопостачання та водовідведення	6 000,00	5 724,88	95,4
Витрати на природній газ	200 000,00	198 084,78	99,0
Витрати на теплопостачання	100 000,00	102 245,55	102,2
Витрати на викачку нечистот та вивіз побутових відходів	1 200,00	1 214,91	101,2
Витрати на оплату праці	6 200 000,00	6 253 017,97	100,9
Відрахування на соціальні заходи	1 360 000,00	1 361 271,08	100,1
Витрати по виконанню цільових програм за кошти місцевого бюджету	2 400,00	2 407,80	100,3
Витрати, що здійснюються для підтримання об’єкта в робочому стані (проведення ремонту, технічного огляду, нагляду, обслуговування)	128 000,00	128 110,51	100,1
Амортизація	250 000,00	245 605,90	98,2
Адміністративні витрати, у тому числі:	1 821 152,00	1 818 385,89	99,8
витрати на канцтовари, офісне приладдя та устаткування	20 000,00	20 128,80	100,6
витрати на страхові послуги	1 400,00	1 420,00	101,4
витрати на придбання та супровід програмного забезпечення	67 422,00	67 422,00	100,0
витрати на зв’язок та інтернет	33 000,0	32 838,3	99,5
витрати на оплату праці	1 350 000,00	1 348 168,93	99,9
відрахування на соціальні заходи	300 000,00	299 477,94	99,8
витрати на обслуговування оргтехніки	11 500,00	11 332,20	98,5
амортизація	10 000,00	9 765,23	97,7
юридичні та нотаріальні послуги	5 250,0	5 250,0	100,0
витрати на охорону праці та навчання працівників	22 380,00	22 380,00	100,0

Аналіз даних таблиці свідчить про високий рівень виконання фінансового плану медичної установи за звітний період 2024 року. Загальний дохід від реалізації продукції, робіт та послуг перевищив запланований на 0,2%, що свідчить про ефективну організацію основної діяльності та належне управління надходженнями. Доходи з державного та місцевого бюджетів за цільовими програмами виконані практично в повному обсязі, однак відшкодування вартості

медикаментів для пільгових категорій населення та онкохворих виконано лише на 66,9%, що вказує на потребу в удосконаленні механізмів використання цільових бюджетних коштів у цій сфері.

Щодо витрат, більшість показників також виконані на рівні близькому до 100%, що свідчить про ефективний контроль за фінансовими потоками та раціональне використання ресурсів. Так, витрати на оплату праці, комунальні послуги та соціальні відрахування виконані з незначним перевищенням або недовиконанням, що відображає точне планування та своєчасну корекцію бюджетних потреб. Витрати на матеріали, медикаменти, господарчі товари та ремонт загалом також дотримуються запланованих обсягів, за винятком невеликого недовиконання по медикаментах та перев'язувальних матеріалах (95,7%), що може потребувати додаткової уваги у плануванні закупівель.

Адміністративні витрати показали стабільність і відповідність плану, відхилення за окремими статтями, такими як витрати на страхові послуги чи амортизацію, не перевищують 2–3%, що не впливає на загальну фінансову стійкість установи. Загалом, виконання фінансового плану демонструє збалансованість доходів і витрат, контрольованість бюджетних процесів та ефективне управління ресурсами. Слід звернути увагу на недовиконання окремих цільових програм, що може вимагати уточнення механізмів фінансування або оптимізації процедур використання коштів.

На доповнення до аналізу звіту про фінансові результати проведемо дослідження елементів операційних витрат КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР. Аналіз фінансових показників медичної установи за 2024 рік свідчить про загальну стабільність і ефективність використання ресурсів у звітному періоді. Загальні витрати виконані на рівні 100,4% від запланованого обсягу, що свідчить про точність планування та контроль за використанням коштів.

Матеріальні затрати майже повністю відповідають плановим показникам (99,9%), що вказує на раціональне використання матеріальних ресурсів та ефективну організацію закупівель і забезпечення установи необхідними

матеріалами. Витрати на оплату праці перевищили план на 0,7 %, що може бути пов’язано з фактичним навантаженням на персонал або стимулюючими виплатами, і водночас свідчить про належне забезпечення кадрів та підтримання високого рівня мотивації працівників.

Таблиця 2.4 – Аналіз елементів операційних витрат КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР[12]

Показник, тис. грн.	Звітний період 2024 рік		
	план	факт	виконання, %
Матеріальні затрати	792 600,00	791 670,48	99,9
Витрати на оплату праці	7 550 000,00	7 601 186,90	100,7
Відрахування на соціальні заходи	1 660 000,00	1 660 749,02	100,0
Амортизація	260 000,00	255 371,13	98,2
Інші операційні витрати	160 952,00	160 771,29	99,9
Разом (сума рядків 400 - 440)	10 423 552,00	10 469 748,82	100,4

Відрахування на соціальні заходи виконані практично в повному обсязі (100,0%), що демонструє суворе дотримання соціальних зобов’язань перед персоналом і виконання встановлених нормативів. Амортизаційні відрахування трохи недовиконані (98,2%), що може свідчити про економію або відстрочення витрат на заміну основних засобів без негативного впливу на функціонування установи. Інші операційні витрати також виконані практично в межах плану (99,9%), що підтверджує загальну фінансову дисципліну та контроль за дрібними, але необхідними витратами.

Загалом, дані свідчать про збалансованість фінансової політики медичної установи, ефективне планування витрат і контроль їх виконання. Незначні відхилення від планових показників не впливають на фінансову стійкість, а забезпечення персоналу і підтримання матеріально-технічної бази здійснюються на належному рівні. У цілому фінансове управління можна оцінити як ефективне

[12] Розраховано автором на основі даних фінансової звітності установи.

та стабільне, що створює сприятливі умови для подальшого розвитку та забезпечення високоякісного надання медичних послуг. Проведемо аналіз інвестиційної діяльності КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз інвестиційної діяльності КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР[13]

Показник, тис. грн.	Звітний період 2024 рік		
	план	факт	виконання, %
Придбання (виготовлення) основних засобів	62 000,00	62 389,00	100,6
Придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів	2 000,00	1 920,00	96,0

Аналіз даних щодо придбання основних засобів і інших необоротних матеріальних активів за 2024 рік показує загальну ефективність інвестиційної діяльності медичної установи. Придбання та виготовлення основних засобів виконано з перевищенням планового показника на 0,6%, що свідчить про активне оновлення і модернізацію матеріально-технічної бази та забезпечення установи необхідним обладнанням для належного виконання її функцій.

Водночас придбання інших необоротних матеріальних активів трохи недовиконано (96,0%), що може свідчити про оптимізацію витрат або перерозподіл фінансових ресурсів у межах інвестиційного плану. Незважаючи на це, загалом фінансування інвестиційної діяльності залишилось на високому рівні, що забезпечує підтримання об’єктів та матеріальної бази у працездатному стані та сприяє довгостроковому розвитку установи.

Таким чином, виконання плану придбання основних і необоротних активів відображає ефективне управління інвестиційними ресурсами, баланс між оновленням матеріально-технічної бази та оптимізацією витрат, що сприяє стабільності та функціональній спроможності медичної установи.

[13] Розраховано автором на основі даних фінансової звітності установи.

Отже, у другому розділі проведено всебічний аналіз матеріальної та фінансової основи діяльності Комунального некомерційного підприємства «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги» Вишнівецької селищної ради. Встановлено, що заклад має збалансовану організаційну структуру, оптимальну чисельність персоналу та стабільну систему управління, що забезпечує ефективну роботу всіх підрозділів. Досліджено основні джерела фінансування підприємства, визначено значення кількості підписаних декларацій для формування фінансової стійкості та розвитку матеріально-технічної бази.

Результати аналізу показали, що фінансові показники установи є стабільними, а виконання планових завдань перевищує 100%, що свідчить про ефективне використання ресурсів і належну організацію фінансової діяльності. Динаміка прийомів пацієнтів підтверджує активну роботу закладу та сталу довіру населення. Водночас виявлено нерівномірне навантаження між окремими лікарями, що потребує оптимізації. Загалом діяльність КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР можна охарактеризувати як фінансово стабільну, результативну та спрямовану на подальше зміцнення матеріальної основи та підвищення якості медичних послуг для жителів громади.

РОЗДІЛ 3
ЗМІЦНЕННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ БАЗИ КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ВИШНІВЕЦЬКИЙ ЦЕНТР ПЕРВИННО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ» ВИШНІВЕЦЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ

3.1 Покращення матеріально-технічного забезпечення медичного закладу через використання відновлюваної енергії

Енергомодернізація приміщень Вишнівецького центру первинної медико-санітарної допомоги є важливим кроком на шляху до підвищення ефективності роботи закладу та покращення якості наданих медичних послуг. Завдяки утепленню будівлі, заміні вікон, дверей, оновленню системи опалення, освітлення та вентиляції покращаться санітарно-гігієнічні умови перебування пацієнтів і роботи медичного персоналу. У приміщеннях буде стабільний температурний режим, достатнє освітлення та комфортний мікроклімат упродовж усього року, що сприятиме створенню сприятливої атмосфери для прийому хворих та проведення процедур.

Крім того, зниження енергоспоживання та витрат на комунальні послуги дозволить закладу спрямовувати зекономлені кошти на оновлення медичного обладнання, покращення матеріально-технічної бази й підвищення кваліфікації персоналу. Таким чином, енергомодернізація сприятиме не лише покращенню умов надання послуг, а й загальному зміцненню фінансової стійкості закладу та підвищенню рівня задоволеності пацієнтів.

Особливо перспективним напрямом є використання відновлюваних джерел енергії. Встановлення сонячних панелей дасть змогу частково або повністю забезпечити заклад електроенергією власного виробництва, а сонячні колектори – використовувати енергію сонця для підігріву води, що зменшить залежність від традиційних джерел енергії. У перспективі також можна

розглянути використання теплових насосів, які ефективно працюють навіть при низьких температурах і дозволяють опалювати будівлі з мінімальними витратами.

Завдяки впровадженню таких заходів Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги зможе суттєво зменшити енергоспоживання, скоротити витрати на комунальні послуги, покращити умови перебування пацієнтів і працівників, а також зробити свій внесок у збереження довкілля. Енергомодернізація стане важливим кроком до сталого розвитку громади та прикладом ефективного використання ресурсів у сфері охорони здоров'я. Основні переваги встановлення сонячних панелей для Вишнівецького центру первинної медико-санітарної допомоги систематизовано у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Основні переваги встановлення сонячних панелей для КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР

Перевага	Опис	Очікуваний ефект для установи
1	2	3
Зниження витрат на електроенергію	Сонячні панелі генерують електроенергію з природного джерела – сонця, що дозволяє значно скоротити або навіть повністю замістити закупівлю електроенергії від постачальників.	Зменшення щомісячних комунальних платежів, оптимізація бюджету закладу.
Енергетична незалежність	Власне виробництво електроенергії зменшує залежність від зовнішніх постачальників та коливань тарифів на електроенергію.	Центр стає більш стійким до перебоїв у постачанні електроенергії та до підвищення тарифів.
Стабільне живлення медичного обладнання	Сонячні панелі разом з акумуляторними системами забезпечують безперебійне живлення критично важливого обладнання.	Підвищення безпеки пацієнтів та надійності роботи медичного центру.
Екологічна користь	Використання сонячної енергії зменшує викиди CO_2 та інших шкідливих речовин у довкілля.	Центр демонструє приклад сталого та екологічно відповідального підходу до енергоспоживання.
Позитивний імідж закладу	Впровадження відновлюваних джерел енергії підкреслює сучасний підхід до управління ресурсами.	Підвищення довіри громади та пацієнтів, можливість залучення грантів і державних програм підтримки енергоефективності.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Можливість інтеграції з іншими енергомодернізаційними заходами	Сонячні панелі можна поєднувати з тепловими насосами, системами накопичення енергії та автоматичним управлінням енергоспоживанням.	Комплексна модернізація підвищує загальну енергоефективність закладу та зменшує витрати на опалення та електроенергію.
Довгострокова економічна вигода	Незважаючи на початкові інвестиції, сонячні панелі окупаються протягом кількох років завдяки зниженню витрат на енергоресурси.	Створює фінансову стабільність і дозволяє спрямувати звільнені кошти на розвиток послуг і покращення умов для пацієнтів.

Встановлення сонячних панелей у КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР забезпечує одночасне зниження витрат на електроенергію, підвищення енергетичної незалежності та надійності живлення медичного обладнання. Крім економічної вигоди, це сприяє екологічній безпеці, покращує імідж закладу та створює основу для комплексної енергомодернізації. Загалом, впровадження сонячних панелей є стратегічним кроком для підвищення ефективності та сталого розвитку медичного центру.

На сьогодні в Україні працює кілька виробників сонячних панелей, які можуть забезпечити потреби медичних та комерційних закладів. Одним із таких виробників є KNESS PV, український завод у Вінниці, який випускає панелі потужністю від 270 до 370 Вт. Це сучасні моделі з рамковою та безрамковою конструкцією типу «скло-скло», що добре адаптовані до місцевих кліматичних умов. Використання українського виробництва має переваги у вигляді коротшого логістичного ланцюга та можливості більш швидкої підтримки сервісу. Крім того, на ринку представлені імпортні панелі світових брендів, таких як JA Solar чи LONGi, які пропонуються через українських дистриб’юторів і можуть бути цікаві для тих, хто шукає високоякісні компоненти з міжнародною репутацією.

Для встановлення сонячних панелей необхідно обирати компанії з досвідом проєктування та монтажу систем «під ключ», особливо для

комерційних і громадських об’єктів. В Україні працюють такі компанії, як Green Technology, яка займається монтажем дахових і наземних сонячних електростанцій, а також ConnectCodi, що надає комплексні послуги з встановлення та гарантійного обслуговування. Install Group пропонує інженерні рішення, які включають енергоаудит, проєктування та монтаж панелей, а Solarled Ukraine спеціалізується на системах для бізнес-об’єктів. Важливо обирати компанію, яка має досвід роботи з об’єктами громадського призначення і бажано розташовану у вашому регіоні – це полегшує логістику та сервісне обслуговування.

При виборі панелей слід звертати увагу на технічні характеристики, сертифікацію, гарантійний термін та зниження потужності з часом. Використання українських виробників може забезпечити більш доступні ціни та швидку технічну підтримку, тоді як міжнародні бренди гарантують високу якість і довговічність продукції. Загалом, для Вишнівецького центру первинної медико-санітарної допомоги важливо обрати таке поєднання виробника та монтажної компанії, яке забезпечить надійне, ефективне і довгострокове використання сонячної енергії.

Автор роботи провела розгорнуте порівняння трьох компаній, які можуть реалізувати проєкт із встановлення сонячних панелей для КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР – з точки зору їхніх характеристик, досвіду та підходу. Результати порівняльного аналізу представлено у таблиці 3.2.

Порівняння компаній для встановлення сонячних панелей у Вишнівецькому центрі первинної медико-санітарної допомоги показує, що на ринку Тернопільської області є кілька гравців із різним досвідом та спеціалізацією. Компанія Ter Sun Energy вирізняється серед інших тим, що спеціалізується на комплексних рішеннях «під ключ» для бізнес-об’єктів і промислових підприємств. Її локальне розташування в Тернопільській області забезпечує зручну логістику, швидкий монтаж і оперативне сервісне обслуговування, що є важливим для громадського медичного закладу.

Інші компанії, такі як KUA Ecocenter LLC та EcoLife, також мають досвід у монтажі сонячних електростанцій, проте їхній портфель більше орієнтований на приватні або менші об’єкти, а інформація про реалізацію великих проєктів для громадських установ обмежена. Це може потребувати додаткових узгоджень щодо гарантій, сертифікації та технічної підтримки.

Таблиця 3.2 – Результати порівняльного аналізу трьох компаній, які можуть реалізувати проєкт із встановлення сонячних панелей для КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР

Назва компанії	Географія / регіон роботи	Основні послуги / досвід	Сильні сторони	Можливі зауваження
Ter Sun Energy (м. Тернопіль)	Тернопільська область	Проєктування та будівництво СЕС «під ключ» для підприємств; вказано, що працюють з промисловими / аграрними об’єктами.	Локальна компанія – перевага для об’єкта в Тернопільській області; досвід із бізнес-об’єктами; можливість швидшої логістики та сервісу	Не дуже чітко видно великий портфель об’єктів саме медичного призначення; потрібно уточнити гарантії та сертифікацію
KUA Ecocenter LLC (м. Тернопіль)	Тернопіль, Україна	Монтаж/інсталяція сонячних систем; зазначено як «Solar System Installers».	Чітко присутня в Тернополі; має досвід із сонячними системами	Менше публічних даних про масштаб «під ключ» для бізнес-/громадських установ; треба перевірити досвід з медичними закладами
EcoLife (Еколайф) (м. Тернопіль)	Тернопільська область	Монтаж сонячних електростанцій для дому та бізнесу; має відгуки клієнтів з монтажу.	Відгуки клієнтів позитивні; пропозиція «під ключ»	Можливо більше орієнтована на менші об’єкти, ніж великий медичний заклад; треба узгодити умови для великої системи

Отже, аналіз показує, що для КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР найбільш доцільним є співробітництво з компанією Ter Sun Energy, оскільки

вона забезпечує комплексний підхід, має досвід роботи з великими об’єктами і здатна гарантувати надійне та довгострокове функціонування системи сонячної енергетики. Інші компанії можуть розглядатися як резервні варіанти або для консультаційної підтримки, але основним партнером для реалізації проєкту варто обрати Ter Sun Energy.

Основні види витрат на встановлення сонячних панелей можна систематизувати за кількома категоріями:

1. Вартість обладнання. Це основна частина витрат і включає купівлю сонячних панелей, інверторів, акумуляторних батарей (за потреби), систем кріплення, кабелів та іншого електротехнічного обладнання. Ціна залежить від потужності системи, бренду та типу панелей (монокристалічні, полікристалічні, рамкові чи безрамкові).

2. Проєктування та інженерні послуги. До цієї категорії входить енергоаудит об’єкта, розробка проектної документації, розрахунок оптимальної кількості панелей, схеми підключення до електромережі та вибір місця встановлення.

3. Монтажні роботи. Витрати на фізичну установку панелей на дах або наземну конструкцію, встановлення інверторів, підключення кабелів та комутаційного обладнання. Монтажні роботи включають також установку систем кріплення та забезпечення безпеки монтажу.

4. Пуско-налагоджувальні роботи. Тестування системи, налаштування інверторів, підключення до мережі, перевірка роботи акумуляторів та систем управління енергією.

5. Адміністративні та дозвільні витрати. Отримання дозволів, погоджень із місцевими органами влади та енергопостачальниками, оформлення договорів на підключення до мережі або продаж надлишкової енергії.

6. Обслуговування та гарантійний супровід. Регулярне технічне обслуговування, очищення панелей, заміна інверторів чи інших компонентів у разі потреби. Часто компанії пропонують гарантійний супровід на 5 – 25 років залежно від обладнання.

Систематизуємо інформацію про основні види витрат у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Види та прогнозовані обсяги витрат на встановлення сонячних панелей для КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР[14]

Вид витрат	Опис	Прогнозована сума
Обладнання	Сонячні панелі, інвертори, кріплення, кабелі та інше необхідне обладнання.	Припустимо система 100 кВт (комерційний об'єкт) × USD 500-800/кВт (за інформацією середньої вартості в Україні USD 400-800/кВт) USD 50 000-80 000 (₴ 1 900 000-3 100 000 при курсі ₴38/USD)
Проєктування та інженерні послуги	Енергоаудит, розробка проєкту, розрахунки, схема підключення, дозвільні процедури.	10-15% від вартості обладнання USD 5 000-12 000 (₴ 190 000-460 000)
Монтажні роботи	Установка панелей, кріплень, підведення кабелів, робота монтажної бригади.	10-20% вартості обладнання → USD 5 000-16 000 (₴ 190 000-610 000)
Пуско-налагоджувальні роботи	Тестування системи, налаштування, підключення до мережі, приймання в експлуатацію.	3-5% від вартості обладнання → USD 1 500-4 000 (₴ 57 000-152 000)
Адміністративні та дозвільні витрати	Отримання дозволів, узгоджень, документів, підключення до електромережі, можливі збори.	USD 1 000-3 000 (₴ 38 000-114 000)
Обслуговування та гарантійне супроводження (перший рік)	Регулярний моніторинг, очищення панелей, сервісні перевірки.	USD 500-2 000 (₴ 19 000-76 000)
Сумарна орієнтовна вартість	—	USD 62 000-117 000 (₴ 2 360 000-4 450 000)

Отже, для Вишнівецького центру варто орієнтуватись на бюджет 2,5-4,5 млн. грн. (або USD 60-120 тис.) для системи такого масштабу з

[14] Прогноз заснований на припущенні установки системи ~100 кВт для закладу такого типу; фактичні суми можуть значно відрізнятись залежно від технічних умов, стану даху, складності монтажу, обраного обладнання, курсу валют.

урахуванням всіх супутніх витрат. Це дозволить закладу перейти на значну частину власного виробництва електроенергії.

Для підвищення об’єктивності розроблення даної пропозиції проведемо оцінювання витрат КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР на встановлення сонячних панелей за трьома сценаріями – мала система (50 кВт), середня (100 кВт) та велика (200 кВт). Ці розрахунки враховують обладнання, монтаж, проектування та супутні витрати (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Оцінювання витрат КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР на встановлення сонячних панелей за трьома сценаріями

Вид витрат	Мала система 50 кВт	Середня система 100 кВт	Велика система 200 кВт
Обладнання	Від 950 до 1 520 тис. грн.	Від 1 900 до 3 040 тис. грн.	Від 3 800 до 6 080 тис. грн.
Проєктування та інженерні послуги	Від 95 до 228 тис. грн.	Від 190 до 456 тис. грн.	Від 380 до 912 тис. грн.
Монтажні роботи	Від 95 до 304 тис. грн.	Від 190 до 608 тис. грн.	Від 380 до 1 216 тис. грн.
Пуско-налагоджувальні роботи	Від 28,5 до 76 тис. грн.	Від 57 до 152 тис. грн.	Від 114 до 304 тис. грн.
Адміністративні та дозвільні витрати	Від 19 до 57 тис. грн.	Від 38 до 114 тис. грн.	Від 76 до 228 тис. грн.
Обслуговування та гарантійне супроводження (1 рік)	Від 9,5 до 38 тис. грн.	Від 19 до 76 тис. грн.	Від 38 до 152 тис. грн.
Сумарна орієнтовна вартість	Від 1 196 до 2 203 тис. грн.	Від 2 354 до 4 456 тис. грн.	Від 4 808 до 8 892 тис. грн.

Отже, мала система (50 кВт) підходить для часткового покриття потреб електроенергії, бюджет – близько 1,2-2,2 млн. грн. Середня система (100 кВт) забезпечує значну частину енергоспоживання медичного закладу, бюджет — 2,3-4,5 млн. грн. Велика система (200 кВт) здатна повністю покрити потреби центру та навіть продавати надлишок електроенергії в мережу, бюджет –

4,8-8,9 млн. грн. Ці розрахунки дозволять керівництву закладу оцінити фінансові можливості і вибрати оптимальний варіант установки сонячних панелей залежно від бюджету та очікуваного рівня енергетичної автономії.

На доповнення до проведених розрахунків проведемо оцінювання окупності систем сонячних панелей за трьома сценаріями: мала (50 кВт), середня (100 кВт) та велика (200 кВт) (табл. 3.5). Розрахунок базується на середньому тарифі на електроенергію для комерційних об’єктів в Україні (5,5-6 грн. за кВт·год у 2025 р.) та середньому виробленні електроенергії сонячними панелями в області (1 000 кВт·год/кВт/рік).

Таблиця 3.5 – Оцінювання окупності систем сонячних панелей для КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР за трьома сценаріями

Сценарій	Потужність системи, кВт	Очікуване річне вироблення енергії, кВт·год	Вартість електроенергії, яку можна заощадити на рік, тис. грн.	Орієнтовна сума інвестицій, тис. грн.	Термін окупності, років
Мала система	50	50 000	275 – 300	Від 1 200 до до 2 200	4 – 8
Середня система	100	100 000	550 – 600	Від 2 350 до 4 450	4 – 8
Велика система	200	200 000	1 100 – 1 200	Від 4 800 до 8 900	4 – 8

Проведені розрахунки свідчать, що для КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР оптимальною є середня система (100 кВт), оскільки вона забезпечує значну частину потреб закладу в електроенергії та має відносно прийнятний термін окупності – 4-8 років. Мала система дозволяє частково покрити витрати на електроенергію, але менш ефективна з точки зору економії. Велика система повністю покриває споживання закладу і навіть дає надлишок для продажу в мережу, проте потребує значно більших інвестицій.

3.2 Розвиток платних послуг КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР і медичного туризму громади

Розвиток платних послуг у КНП «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги» та стимулювання медичного туризму громади є важливим кроком для зміцнення фінансово-матеріальної основи закладу. Надання платних медичних послуг дозволяє залучати додаткові фінансові ресурси, які можуть бути спрямовані на оновлення обладнання, модернізацію приміщень, закупівлю сучасних медикаментів та покращення умов праці медичного персоналу. Крім того, розширення спектра платних послуг сприяє підвищенню привабливості закладу для мешканців громади та пацієнтів з інших регіонів, що збільшує кількість відвідувань і відповідно надходжень.

Медичний туризм, у свою чергу, створює можливість залучати пацієнтів із інших громад та регіонів, для яких заклад може стати привабливим завдяки високій якості обслуговування, спеціалізованим консультаціям або унікальним процедурам. Це не лише збільшує прямі доходи від надання послуг, а й стимулює розвиток додаткових напрямів діяльності, таких як організація супровідних медичних програм, забезпечення комфортних умов для пацієнтів і їхніх супроводжуючих.

У підсумку, системний розвиток платних послуг та медичного туризму дозволяє закладу не лише збільшити фінансові надходження, а й зміцнити матеріально-технічну базу, що сприяє покращенню якості надання медичних послуг та створює стабільну основу для подальшого розвитку та інновацій у роботі медичного закладу.

Для КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР можна виділити кілька напрямів розвитку платних послуг та медичного туризму, орієнтованих на потреби місцевої громади та пацієнтів із інших регіонів.

Платні послуги, які можна розвивати:

– консультації вузьких спеціалістів (кардіолог, ендокринолог, дерматолог, гастроентеролог та ін.) поза чергою або у зручний для пацієнта час;

– лабораторна діагностика та інструментальні обстеження (аналізи крові, УЗД, електрокардіографія, добові моніторинги) за розширеним спектром, який не завжди покривається державною програмою;

– профілактичні медичні пакети, наприклад «чек-ап для дорослих» або «пакет для дітей», які включають комплекс обстежень та консультацій;

– реабілітаційні та оздоровчі послуги: масаж, фізіотерапія, ЛФК, кінезотерапія для відновлення після травм або хвороб;

– медичні довідки та сертифікати (для роботи, навчання, спорту), включно з прискореним оформленням.

Види медичного туризму, які можна розвивати:

– санаторно-курортний туризм у поєднанні з консультаціями сімейних лікарів та реабілітаційними послугами, якщо у громаді є відповідні природні ресурси (лікувальні джерела, кліматичні умови);

– оздоровчий туризм для дітей та дорослих, включно з програмами профілактичних обстежень, вакцинації та реабілітації;

– спеціалізований медичний туризм для пацієнтів із сусідніх регіонів, які потребують комплексних діагностичних пакетів або повторних спостережень за хронічними захворюваннями;

– програми «медичний супровід + відпочинок», коли пацієнти отримують медичні послуги та одночасно користуються туристичними, культурними або оздоровчими можливостями громади.

Розвиток цих напрямів дозволить закладу залучати додаткові фінансові ресурси, підвищувати ефективність роботи персоналу, покращувати матеріально-технічну базу та підвищувати імідж громади як центру якісної медичної допомоги. Розрахуємо прогнозований потенційний річний дохід від впровадження платних послуг та медичного туризму у діяльність КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Прогнозований потенційний річний дохід від впровадження платних послуг та медичного туризму у діяльність КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР

Напрям	Конкретні послуги / програми	Потенційна ціна за одну послугу / пакет, грн.	Орієнтовна кількість клієнтів на рік	Прогнозований річний дохід, тис. грн.
Консультації вузьких спеціалістів	Кардіолог, ендокринолог, дерматолог, гастроентеролог та ін.	500-800 за прийом	1 000-1 500 пацієнтів	500 –1 200
Лабораторна та інструментальна діагностика	Аналізи крові, УЗД, ЕКГ, добовий моніторинг	200-1 500 залежно від дослідження	1 500-2 000 досліджень	500 – 2 000
Профілактичні медичні пакети («чек-ап»)	Комплексні обстеження для дорослих або дітей	1 500-3 500 за пакет	300-500 пакетів	450 – 1 750
Реабілітаційні та оздоровчі послуги	Масаж, фізіотерапія, ЛФК, кінезотерапія	300-700 за сеанс	1 000-1 500 пацієнтів	300 – 1 050
Медичні довідки та сертифікати	Для роботи, навчання, спорту, прискорене оформлення	100-300 за документ	1 500-2 000 довідок	150 – 600
Санаторно-курортний та оздоровчий туризм	Програми відновлення, оздоровчі пакети, консультації	2 500-5 000 за 3-денний пакет	200-300 клієнтів	500 – 1 500
Спеціалізований медичний туризм	Комплексні діагностичні пакети, повторні спостереження	3 000-6 000 за пакет	100-150 пацієнтів	300 – 900
Програми «медичний супровід + відпочинок»	Медичне обстеження + культурні/туристичні заходи	5 000-10 000 за пакет	50-100 клієнтів	250 – 1 000

Отже, розвиток платних послуг і медичного туризму дозволяє закладу значно збільшити надходження та покращити матеріально-технічну базу. Основні джерела доходу формуються за рахунок вузькопрофільних консультацій, лабораторних обстежень, профілактичних пакетів та спеціалізованих програм для пацієнтів з інших регіонів. Додатково, поєднання медичних послуг із туристичними або оздоровчими пакетами створює конкурентну перевагу громади та сприяє її економічному розвитку.

Найбільш стабільним джерелом доходів є консультації вузьких спеціалістів та лабораторна і інструментальна діагностика, які залучають широку аудиторію пацієнтів протягом року та забезпечують річний дохід у межах 500 – 2 000 тис. грн. Ці послуги дозволяють формувати постійний потік фінансових ресурсів, що можна спрямовувати на модернізацію обладнання та покращення умов обслуговування пацієнтів.

Профілактичні медичні пакети («чек-ап») та реабілітаційні послуги забезпечують додатковий дохід і сприяють формуванню позитивного іміджу закладу як установи, що піклується про комплексне здоров’я пацієнтів. Потенційний річний дохід за цими напрямами коливається від 450 до 1 750 тис. грн.

Напрями, пов’язані з медичним туризмом, включаючи санаторно-курортні програми, спеціалізовані діагностичні пакети та програми «медичний супровід + відпочинок», хоча й залучають меншу кількість клієнтів, формують високі надходження завдяки вищій вартості пакетів. Прогнозований дохід від цих послуг становить 250 – 1 500 тис. грн. на рік, що дає змогу закладу отримувати додаткові фінансові ресурси і одночасно підвищувати привабливість громади для пацієнтів з інших регіонів.

Медичні довідки та сертифікати хоч і мають нижчу вартість за одиницю, проте обсяги запитів на них забезпечують стабільний додатковий дохід (150 – 600 тис. грн.), що може бути ефективно використано для покриття поточних витрат закладу.

В цілому, комплексний розвиток платних послуг і медичного туризму дозволяє КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР значно збільшити річний дохід, який може коливатися приблизно від 2,95 до 9,05 млн. грн. Це забезпечує можливість покращити матеріально-технічну базу, оновити обладнання, розширити спектр послуг, підвищити комфорт для пацієнтів та зміцнити фінансову стабільність закладу. Одночасно розвиток медичного туризму підвищує імідж громади, залучає нових пацієнтів та створює додаткові можливості для соціально-економічного розвитку регіону.

На доповнення до проведеного аналізу складемо орієнтовний графік прогнозованого доходу КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР по місяцях 2026 (табл. 3.7, рис. 3.1), враховуючи сезонність платних послуг та медичного туризму. Для спрощення розрахунку автор розділила річний дохід на місяці з урахуванням більш високого попиту в весняно-літній період (квітень – вересень) та меншим у холодні місяці (листопад –лютий).

Таблиця 3.7 – Орієнтовний графік прогнозованого доходу КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР по місяцях 2026 року

Місяць	Орієнтовний дохід (мін.), тис. грн.	Орієнтовний дохід (макс.), тис. грн.
Січень	180	550
Лютий	180	550
Березень	220	680
Квітень	300	950
Травень	350	1 100
Червень	400	1 200
Липень	380	1 150
Серпень	350	1 100
Вересень	320	950
Жовтень	260	800
Листопад	200	650
Грудень	210	675

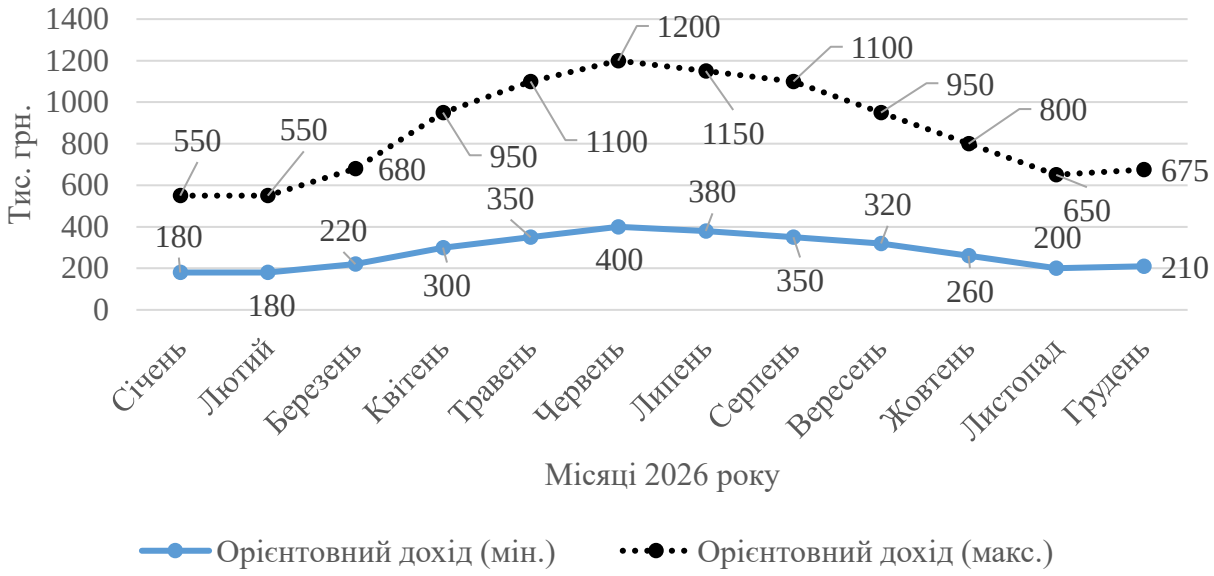

Рисунок 3.1 – Обсяг прогнозованого доходу
КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР по місяцях 2026 року

Річний підсумок діяльності КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР за напрямами платних послуг та медичного туризму показує, що мінімальний прогнозований дохід становить приблизно 3 150 тис. грн., тоді як максимальний – близько 9 260 тис. грн. Весняно-літній період характеризується активізацією медичного туризму та оздоровчих програм, через що доходи в місяцях з квітня по серпень зростають на 20 – 30% порівняно з зимовим періодом. У холодні місяці попит на оздоровчі та туристичні пакети знижується, що відображається у менших прогнозованих надходженнях. Водночас консультації вузьких спеціалістів та лабораторні дослідження забезпечують більш стабільні доходи протягом року, тоді як сезонні програми формують коливання річного фінансового результату.

3.3 Формування партнерства заради здоров’я громади

Формування партнерства за участю КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР є ключовим чинником розвитку закладу та підвищення ефективності його діяльності. Співпраця з місцевими підприємствами, громадськими

організаціями, освітніми установами та міжнародними партнерами дозволяє залучати додаткові фінансові ресурси, які можуть бути спрямовані на покращення матеріально-технічної бази медичного закладу. Через партнерські програми можливо отримати гранти, спонсорську допомогу, інвестиції у нове обладнання, сучасні технології та навчання персоналу, що безпосередньо впливає на якість надання медичних послуг.

Крім фінансового аспекту, партнерство створює можливості для спільних проєктів у сфері охорони здоров'я та соціальних ініціатив громади, що підвищує імідж закладу і довіру з боку пацієнтів. Наприклад, участь у муніципальних програмах здоров'я або міжнародних проектах дозволяє модернізувати приміщення, впроваджувати інноваційні технології та розширювати спектр послуг без значного навантаження на власний бюджет.

Таким чином, розвиток партнерських зв'язків сприяє не лише залученню додаткових фінансових ресурсів, а й ефективному використанню наявних, що забезпечує стабільність та стійкість матеріально-фінансової бази КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР, підвищує конкурентоспроможність закладу та дозволяє створювати умови для довгострокового розвитку і покращення якості медичного обслуговування громади.

Партнерство за участю КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР може розвиватися у різних формах, що дозволяє закладу максимально ефективно залучати ресурси та підвищувати якість медичних послуг (рис. 3.2).

Однією з найбільш поширених форм є фінансово-ресурсне партнерство, коли заклад співпрацює з місцевим бізнесом, фондами або міжнародними організаціями для отримання грантів, спонсорської допомоги або інвестицій у розвиток матеріально-технічної бази. Це дозволяє закуповувати сучасне обладнання, проводити ремонтні роботи, модернізувати приміщення та впроваджувати нові технології без значного навантаження на бюджет закладу.

Ще однією важливою формою є освітньо-наукове партнерство, коли медичний заклад співпрацює з університетами, коледжами та навчальними центрами. Така співпраця передбачає організацію стажувань, підвищення

кваліфікації персоналу, спільних досліджень та впровадження інноваційних підходів у медичній практиці. Це не лише покращує професійний рівень працівників, а й сприяє залученню сучасних методик і технологій у роботу закладу.

Рисунок 3.2 – Види партнерства за участю КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР

Важливим напрямом є громадсько-соціальне партнерство, що передбачає співпрацю з місцевою владою, громадськими організаціями та ініціативними групами громади. Через такі взаємодії можна організовувати спільні програми з профілактики захворювань, оздоровлення населення, проведення медичних заходів, благодійних акцій та просвітницьких кампаній. Це підвищує довіру громади до закладу та стимулює соціальну відповідальність партнерів.

Ще однією перспективною формою є міжнародне партнерство, коли заклад бере участь у програмах обміну, грантових проєктах або спільних дослідженнях із закордонними медичними установами. Така співпраця дозволяє впроваджувати сучасні технології та стандарти надання медичних послуг,

підвищувати компетентність персоналу і отримувати доступ до інноваційних рішень без значних фінансових витрат із власного бюджету.

Таким чином, партнерство може розвиватися у фінансовій, освітньо-науковій, громадсько-соціальній та міжнародній формах. Кожна з них сприяє залученню ресурсів, підвищенню якості послуг і зміцненню матеріально-фінансової бази закладу, а комплексне використання цих форм дозволяє створити стійку систему розвитку медичної установи та покращити здоров'я громади.

Створення благодійного фонду при КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР є важливим кроком для зміцнення матеріально-фінансової бази закладу та розвитку медичних ініціатив громади. Такий фонд може стати ефективним інструментом для залучення додаткових фінансових ресурсів та підтримки медичних проєктів, об'єднуючи кошти місцевих підприємців, благодійників, мешканців громади, міжнародних організацій та грантових програм для реалізації конкретних ініціатив, спрямованих на покращення матеріально-технічної бази, підвищення якості медичних послуг та розвитку інноваційних підходів у лікуванні та профілактиці захворювань. Реалізація цього проєкту може починатися з юридичного оформлення благодійного фонду як окремої структурної одиниці при КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Перелік етапів формування благодійного фонду при КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР

Етап	Опис дій	Орієнтовні часові терміни	Можливі учасники	Вигоди для учасників
1	2	3	4	5
1. Юридичне оформлення фонду	Створення благодійного фонду як окремої структурної одиниці при КНП, розробка статуту та документів для реєстрації	1 – 2 місяці	Керівництво КНП, юристи, представники місцевої влади	Заклад отримує офіційний статус фонду, донори отримують гарантію прозорості та законності внесків

Продовження таблиці 3.8

1	2	3	4	5
2. Розробка статутної документації та правил роботи фонду	Визначення цілей фонду, механізмів збору коштів, правил звітності, контролю та прозорості	1 місяць	Керівництво КНП, юридичний відділ, бухгалтерія	Забезпечення прозорості фонду, довіра донорів, чіткі процедури використання коштів
3. Визначення пріоритетних напрямів діяльності фонду	Визначення основних напрямів: закупівля обладнання, модернізація приміщень, цифровізація, профілактичні та оздоровчі програми, підтримка медичного туризму	1 місяць	Керівництво КНП, медичний персонал, експерти з охорони здоров'я	Чітке планування використання ресурсів, пріоритетність проєктів для громади та донорів
4. Залучення ресурсів	Організація благодійних акцій, партнерських програм з бізнесом, онлайн-збори, участь у грантових програмах	2 – 4 місяці, по-стійно	Місцевий бізнес, громада, міжнародні організації, благодійни-ки	Донори отримують соціальну репутацію, податкові пільги; заклад отримує фінансування для розвитку
5. Впровадження проєктів фонду	Реалізація конкретних ініціатив: закупівля обладнання, модернізація приміщень, оздоровчі програми, медичний туризм	3 – 12 місяців	Керівництво КНП, медичний персонал, партнери, підрядники	Заклад покращує якість послуг, громада отримує додаткові медичні послуги, партнери демонструють соціальну відповідальність
6. Звітність та оцінка ефективності	Підготовка звітів про надходження і витрати, оцінка результатів, публікація інформації для донорів та громади	Що-квар-тально	Керівництво КНП, бухгалтерія, аудитори, донори	Донори отримують прозору інформацію про використання коштів, заклад підвищує довіру громади та потенціал для подальшого фінансування

Важливим кроком є розробка чіткої статутної документації, що визначатиме цілі фонду, порядок прийому та використання коштів, процедури звітності та прозорості, а також механізми контролю над надходженнями і витратами. Це забезпечить довіру донорів і прозорість використання ресурсів.

Наступним етапом може стати визначення основних напрямів діяльності фонду. Серед пріоритетних завдань можна виділити: закупівлю сучасного медичного обладнання, оновлення матеріально-технічної бази (ремонт та модернізація приміщень, забезпечення комфортних умов для пацієнтів), впровадження цифрових медичних систем та програм телемедицини, організацію профілактичних заходів і оздоровчих програм для громади. Окремим напрямом може бути підтримка медичних ініціатив, пов'язаних із розвитком медичного туризму та наданням платних послуг, що додатково стимулює фінансову стабільність закладу.

Для залучення коштів фонд може реалізовувати різні механізми фінансування: організацію благодійних акцій, партнерських програм із місцевим бізнесом, онлайн-збір коштів серед громади, участь у грантових програмах міжнародних організацій та фондів охорони здоров'я. Важливим є також встановлення прозорої системи звітності та публікація інформації про використання зібраних коштів, що підвищує довіру до фонду та мотивує донорів продовжувати підтримку.

Завдяки створенню благодійного фонду КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР зможе системно планувати та реалізовувати інноваційні проєкти, спрямовані на покращення якості медичного обслуговування, зміцнення матеріально-фінансової бази та підвищення рівня здоров'я громади. Це також дозволить закладу стати більш незалежним від обмежених бюджетних ресурсів, швидше реагувати на потреби пацієнтів та залучати додаткові можливості для розвитку медичних послуг.

Підписання та реалізація угод із місцевими підприємцями щодо соціального партнерства є ще одним важливим стратегічним напрямом розвитку КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР та зміцнення його матеріально-фінансової бази. Крім прямої фінансової вигоди, соціальне партнерство сприяє підвищенню іміджу закладу та громади загалом, створює додаткові можливості для реалізації профілактичних та оздоровчих програм, організації медичних акцій і освітніх заходів для населення (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Перелік можливих партнерів для укладання угод про соціальне партнерство із КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР

Потенційний партнер	Приклади можливих учасників у Вишнівецькій громаді	Можливі форми співпраці / угоди	Орієнтовні строки реалізації	Очікувані результати для КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР
Місцеві підприємці та бізнеси	ФГ «Гадз», фермерські господарства «Калинів сад», приватні аптеки, торгові точки	Соціальне партнерство, спонсорство, придбання обладнання, облаштування приміщень	Короткострокова перспектива (до 1 року)	Отримання додаткових коштів і ресурсів, покращення умов для пацієнтів і персоналу
Громадські організації	ГО «Центр стратегічного розвитку та реформ», молодіжні ініціативи громади	Спільні соціальні та профілактичні програми, благодійні акції, медичні марафони	Коротко- та середньострокова перспектива (1 – 2 роки)	Підвищення соціальної активності, формування позитивного іміджу КНП
Освітні заклади	Вишнівецький ліцей, Тернопільський національний медичний університет, коледжі регіону	Організація практики студентів, освітні заходи, здоров’язбережувальні програми	Середньострокова перспектива (1 – 3 роки)	Формування кадрового резерву, розвиток освітньо-медичних проєктів
Міжнародні організації та донори	ЄС (EU4Health, Erasmus+), USAID, ПРООН, UNICEF	Підготовка грантових заявок, участь у міжнародних програмах, обмін досвідом	Середньо- та довгострокова перспектива (2 – 5 років)	Залучення грантів, оновлення техніки, впровадження сучасних технологій
Місцева влада та Вишнівецька селищна рада	Виконавчий комітет, відділ фінансів, старостати громади	Угоди про співфінансування, реалізація спільних інфраструктурних проєктів	Коротко- та середньострокова перспектива (1 – 3 роки)	Зміцнення фінансової стабільності, оновлення матеріальної бази
Місцеві медіа та комунікаційні платформи	Сайт громади, сторінки у Facebook, місцеві онлайн-портали	Інформаційна підтримка, медіапартнерство, просування соціальних ініціатив	Короткострокова перспектива (до 1 року)	Підвищення впізнаваності, збільшення кількості клієнтів, залучення партнерів
Релігійні громади та парафії	Православні та греко-католицькі парафії Вишнівця, Загороддя, Старого Вишнівця	Спільні заходи для вразливих груп, благодійні збори, просвітницька діяльність	Середньострокова перспектива (1 – 2 роки)	Підтримка соціально незахищених пацієнтів, підвищення довіри громади

Для підприємців це також вигідно, оскільки вони демонструють соціальну відповідальність і отримують позитивний імідж серед громади. Таким чином, формування партнерських відносин між КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР та ключовими стейкхолдерами громади є важливим чинником зміцнення його матеріально-фінансової основи та підвищення ефективності діяльності закладу. Залучення місцевого бізнесу, органів влади, громадських організацій та міжнародних донорів створює додаткові джерела фінансування, дозволяє модернізувати інфраструктуру, покращити якість послуг та розширити спектр медичних програм.

Партнерство з підприємцями забезпечує можливість залучення благодійних внесків, закупівлі обладнання та матеріальної підтримки окремих напрямів. Взаємодія з громадськими організаціями та освітніми закладами сприяє розвитку соціальних і профілактичних ініціатив, підвищенню рівня поінформованості населення та професійному зростанню медичного персоналу. Участь у грантових програмах міжнародних фондів відкриває доступ до сучасних технологій, інновацій та навчальних можливостей.

Крім того, співпраця з місцевими медіа, релігійними громадами та органами місцевого самоврядування допомагає розширити інформаційне поле діяльності закладу, підвищити його публічність і зміцнити довіру громади. У комплексі це сприяє сталому розвитку КНП, збільшенню власних доходів та формуванню позитивного іміджу сучасного, відкритого та соціально відповідального медичного закладу.

Ще одним напрямом формування партнерства за участю КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР є реалізація спільних програм профілактики та скринінгу населення. Медична установа може реалізовувати такі програми через тісну співпрацю з органами місцевого самоврядування, закладами освіти, підприємствами, громадськими організаціями та медичними установами вищого рівня. Програми можуть охоплювати регулярні обстеження населення на раннє виявлення хронічних захворювань (серцево-судинних, ендокринних, онкологічних), профілактику інфекційних хвороб, вакцинацію, моніторинг

здоров’я дітей і людей похилого віку, а також просвітницькі кампанії щодо здорового способу життя. Реалізація цих ініціатив може здійснюватися у кількох форматах (рис. 3.3).

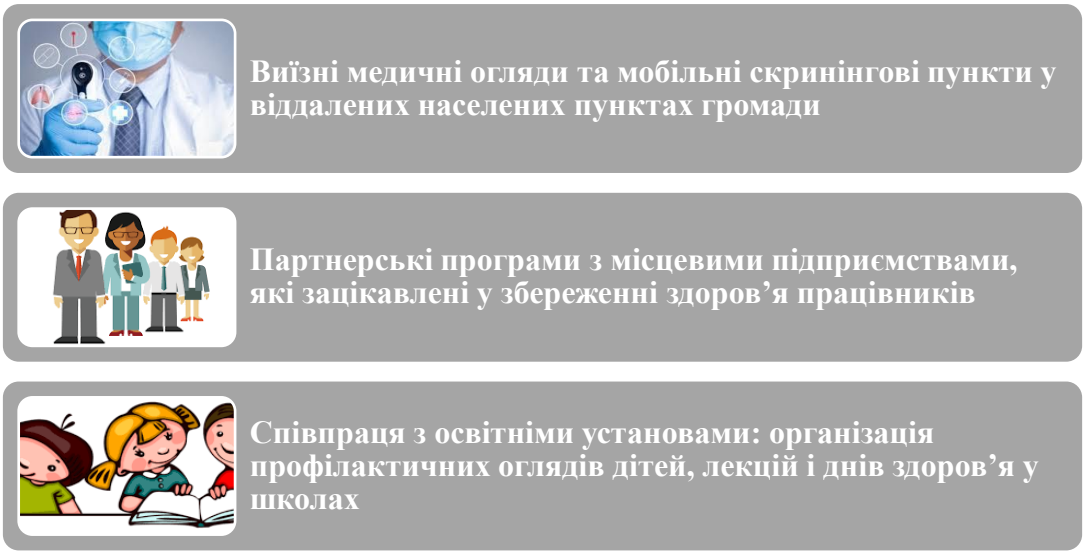

Рисунок 3.3 – Форми реалізації спільних програм профілактики та скринінгу населення за участю КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР

По-перше, через виїзні медичні огляди та мобільні скринінгові пункти у віддалених населених пунктах громади. По-друге, через партнерські програми з місцевими підприємствами, які зацікавлені у збереженні здоров’я працівників (наприклад, проведення корпоративних медичних обстежень). По-третє, у співпраці з освітніми установами – організація профілактичних оглядів дітей, лекцій і днів здоров’я у школах. Додатково КНП може брати участь у державних і міжнародних грантових проєктах у сфері громадського здоров’я, що забезпечує фінансування програм, закупівлю сучасного обладнання та навчання персоналу.

З економічної точки зору такі програми позитивно впливають на матеріально-фінансову основу закладу. По-перше, вони створюють можливість отримання додаткових доходів за рахунок участі у цільових програмах, субвенціях, грантах або договорах із роботодавцями. По-друге, зростає кількість пацієнтів, що підвищує фінансування КНП через договори з НСЗУ. По-третє, участь у скринінгах сприяє підвищенню репутації закладу, що залучає нових

клієнтів і партнерів. Нарешті, профілактичні заходи дозволяють зменшити витрати громади на лікування ускладнених хвороб, що зміцнює економічну стабільність медичної системи в цілому.

Таким чином, програми профілактики та скринінгу — це не лише важливий крок для зміцнення здоров'я населення, а й стратегічний напрям підвищення фінансової спроможності та сталого розвитку КНП «Вишнівецький ЦПМСД».

Для оцінювання впливу реалізації програм профілактики та скринінгу на підвищення репутації КНП «Вишнівецький ЦПМСД» Вишнівецької селищної ради доцільно застосувати метод екстраполяції тренду, який дозволяє прогнозувати майбутню динаміку на основі уже наявних або потенційних тенденцій розвитку діяльності закладу.

На основі аналізу подібних медичних закладів у регіоні можна припустити, що після впровадження системних програм профілактики та скринінгу рівень охоплення населення послугами може зростати на 10-15% щороку; кількість партнерських угод і соціальних ініціатив – на 5-7% щороку; рівень задоволеності пацієнтів – на 8-10% щороку.

Ці показники формують основу для прогнозування динаміки індексу репутації закладу, який умовно приймаємо за 100% у базовому році (рік старту програми) (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Результати прогнозування підвищення репутації медичного закладу із застосуванням методу екстраполяції тренду

Рік	Основні дії / результати	Прогнозований рівень зростання довіри та репутації (до базового року)
1	2	3
2025 (базовий рік)	Запуск перших програм профілактики, комунікаційна кампанія, залучення перших партнерів	100 %
2026	Розширення скринінгових напрямів, поява стабільної кількості пацієнтів, позитивні відгуки	+15 % → 115 %

Продовження таблиці 3.10

1	2	3
2027	Підключення нових партнерів, проведення медичних фестивалів, участь у грантових проєктах	+30 % → 130 %
2028	Зростання кількості звернень, активне медіа-висвітлення діяльності, співпраця з бізнесом	+45 % → 145 %
2029	Поширення практик на сусідні громади, підвищення кваліфікації персоналу, стабільне фінансування	+60 % → 160 %
2030	Заклад стає регіональним центром профілактичної медицини, отримує відзнаки та гранти	+75 % → 175 %

Екстраполяція тренду свідчить, що через 5 років реалізації системних профілактичних програм рівень репутації КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР може зрости орієнтовно на 70-80 % порівняно з початковим станом. Це відображатиметься у збільшенні кількості звернень пацієнтів; залученні додаткових джерел фінансування; розширенні кола партнерів; позитивному іміджі закладу в межах області; підвищенні привабливості для фахівців і донорських програм.

Таким чином, метод екстраполяції тренду показує, що системна профілактична діяльність здатна забезпечити стійке й поступове зростання репутаційного капіталу закладу, що, у свою чергу, позитивно позначиться на його фінансовій стабільності та довгостроковій конкурентоспроможності.

Отже, у третьому розділі кваліфікаційної роботи магістра проведено дослідження напрямів зміцнення матеріально-фінансової бази діяльності КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР. У роботі розглянуто практичні шляхи підвищення ефективності управління ресурсами закладу, зокрема через впровадження енергомодернізаційних заходів, розвиток платних медичних послуг, медичного туризму, створення благодійного фонду та формування соціального партнерства з місцевими підприємцями й організаціями.

РОЗДІЛ 4
ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Дослідження системи охорони праці Комунального некомерційного підприємства «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги» Вишнівецької селищної ради

Конституційним правом кожного громадянина нашої держави є право на охорону праці, тобто охорону життя та здоров'я у процесі своєї трудової діяльності [22]. Для втілення цього права в життя прийнято Закон України «Про охорону праці» [23].

Покращення функціонування системи охорони здоров'я у спосіб її реформування з метою підвищення якості медичних послуг, мотивування населення до ведення здорового способу життя, забезпечення безпечних умов праці персоналу в медичних установах є важливими напрямами реформування сфери охорони здоров'я в державі. Охорона праці – це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів і засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини в процесі трудової діяльності [22].

Відповідно, під управлінням охороною праці розуміємо діяльність відповідних суб'єктів, що базується на використанні системи правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів і засобів (інструментів) задля збереження життя, здоров'я і працездатності людини в процесі трудової діяльності.

В основі використання правових заходів і засобів (інструментів) лежить Закон України «Про охорону праці» [23], який регулює за участю відповідних державних організацій відносини між власником підприємства, установи чи організації або уповноваженим ним органом, з одного боку, та працівником, з іншого боку, щодо питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і

встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні. Цей Закон поширюється на усі підприємства, установи і організації незалежно від їх форм власності та видів діяльності.

Система охорони праці у Комунальному некомерційному підприємстві «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги» Вишнівецької селищної ради функціонує як складова частина системи управління закладом та є невід'ємним елементом його соціальної політики. Вона спрямована на створення безпечних і здорових умов праці, попередження виробничого травматизму, професійних захворювань і аварій, а також на забезпечення високої працездатності персоналу.

Організаційно-функціональна структура системи охорони праці побудована відповідно до вимог Закону України «Про охорону праці» та нормативно-правових актів Міністерства охорони здоров'я України. Безпосереднє керівництво цією діяльністю здійснює директор підприємства, який несе персональну відповідальність за стан охорони праці, а також інженер з охорони праці та техніки безпеки, що забезпечує практичну реалізацію політики безпеки на всіх рівнях управління.

Система управління охороною праці в КНП «Вишнівецький ЦПМСД» включає такі функціональні елементи:

– організаційно-розпорядчий – визначення відповідальних осіб, розроблення положень, інструкцій та наказів щодо безпеки праці;

– контрольно-аналітичний – проведення систематичних перевірок стану охорони праці у структурних підрозділах, аналіз результатів і розроблення заходів з усунення недоліків;

– інформаційно-освітній – організація навчання та інструктажів працівників з питань безпеки праці, пожежної безпеки та надання домедичної допомоги;

– профілактично-санітарний – реалізація заходів щодо попередження виробничого травматизму, контроль санітарно-гігієнічних умов і проведення періодичних медичних оглядів;

– фінансово-економічний – планування та фінансування витрат на охорону праці у складі кошторису підприємства.

Для всіх категорій працівників передбачено проведення первинного, повторного, позапланового та цільового інструктажів, а також щорічного навчання з перевіркою знань вимог охорони праці. Заняття проводяться відповідно до затверджених програм і з використанням методичних матеріалів Міністерства охорони здоров'я України.

У закладі діє система моніторингу ризиків і контролю за технічним станом обладнання, медичних приладів, електромереж і систем вентиляції. Особлива увага приділяється безпеці персоналу, який працює з біологічними матеріалами, інфекційними хворими або медичними відходами. Для таких працівників організовуються обов'язкові медичні огляди, вакцинація, інструктаж із біологічної безпеки, а також забезпечення засобами індивідуального захисту (маски, рукавички, халати, антисептики тощо).

Фінансування заходів з охорони праці здійснюється за рахунок коштів підприємства і передбачається окремим рядком у фінансовому плані. За результатами звітного періоду 2024 року витрати на охорону праці виконані у повному обсязі (100%), що свідчить про системність і належне фінансове забезпечення цього напряму. До складу таких витрат входять кошти на навчання персоналу, проведення інструктажів, забезпечення спецодягом, засобами індивідуального захисту, оновлення вентиляційних систем, вогнегасників і аптечок.

Контроль за дотриманням вимог охорони праці здійснюється як на рівні адміністрації, так і через внутрішні аудити безпеки праці, результати яких оформлюються актами та журналами перевірок. На основі цих документів

розробляються і затверджуються комплексні заходи з поліпшення умов праці, які щороку включаються до плану розвитку підприємства.

Отже, система охорони праці у КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР має ознаки цілісного управлінського механізму, який поєднує правові, організаційні, соціально-економічні та санітарно-гігієнічні заходи. Її ефективне функціонування забезпечує дотримання нормативів безпеки праці, збереження життя і здоров'я працівників, зниження рівня професійних ризиків та створення безпечного виробничого середовища.

4.2 Забезпечення ефективного використання інвестицій, матеріальних та фінансових ресурсів КНП «Вишнівецький ЦПМСД» під час НС мирного та воєнного часу

У період надзвичайних ситуацій мирного чи воєнного часу КНП «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги» має забезпечити безперервність надання медичних послуг населенню та максимально ефективно використовувати всі наявні інвестиційні, матеріальні й фінансові ресурси. Основою цього процесу є системне управління ресурсами, орієнтоване на збереження життєздатності закладу, підтримання кадрового потенціалу, стабільність матеріально-технічної бази та раціональне використання фінансів у кризових умовах. З цією метою розробляються антикризові плани дій, що визначають порядок реагування на загрози, розподіл повноважень між структурними підрозділами, а також механізми швидкого ухвалення управлінських рішень.

Особлива увага приділяється створенню резервів матеріальних ресурсів, забезпеченню автономних джерел енергопостачання, організації альтернативних каналів зв'язку та координації з органами місцевої влади, службами цивільного захисту й волонтерськими організаціями. Ефективна комунікація, гнучке планування, постійний моніторинг ситуації та готовність

персоналу до дій у надзвичайних обставинах є запорукою стійкої роботи закладу охорони здоров'я навіть у найскладніших умовах [26].

Ефективне використання інвестицій у таких обставинах передбачає концентрацію зусиль на проєктах, що мають першочергове значення для безпеки та стійкості медичного закладу. До таких напрямів належать модернізація систем енергозабезпечення, встановлення генераторів і сонячних панелей, розвиток телемедицини, оновлення медичного обладнання для надання невідкладної допомоги, облаштування захисних споруд та укриттів. Усі інвестиційні програми мають бути гнучкими, з можливістю поетапного фінансування й оперативного коригування планів залежно від розвитку ситуації. Важливо також забезпечити відкритість і прозорість інвестиційних процесів, вести постійний моніторинг досягнутих результатів і рівня ефективності кожного вкладення [27].

Окрім цього, слід приділяти увагу оптимізації управління інвестиційними ресурсами через впровадження сучасних інформаційних систем, які дозволяють відстежувати виконання проєктів у режимі реального часу, аналізувати витрати та прогнозувати їхню доцільність. Доцільним є запровадження внутрішнього аудиту інвестиційних програм і незалежної оцінки ефективності використання залучених коштів, що підвищує довіру донорів та партнерів.

В умовах воєнного стану особливого значення набуває партнерська співпраця з місцевими органами влади, міжнародними організаціями та благодійними фондами, які можуть забезпечити додаткове фінансування, технічну допомогу чи постачання обладнання. Раціональне управління інвестиційними ресурсами у таких умовах сприяє не лише зміцненню матеріально-технічної бази закладу, а й створенню стійкої основи для його функціонування у довгостроковій перспективі, навіть за наявності зовнішніх загроз.

Матеріальні ресурси закладу – медикаменти, обладнання, транспорт, запаси пального, води та харчових продуктів – повинні використовуватись відповідно до затверджених планів реагування на надзвичайні ситуації. Для

цього створюються резерви найнеобхідніших матеріалів, визначаються місця їх зберігання та порядок використання в умовах обмеженого доступу до постачання. У воєнний час особлива увага приділяється збереженню обладнання, оптимізації його використання та швидкому відновленню пошкодженої інфраструктури. Наявні транспортні засоби залучаються до евакуації пацієнтів, перевезення медикаментів чи гуманітарних вантажів, при цьому ведеться чіткий облік витрат пального та технічного стану автомобілів.

Для забезпечення ефективного управління матеріальними ресурсами важливо налагодити систему постійного моніторингу їхнього стану, обліку та своєчасного поповнення запасів. Доцільно застосовувати електронні бази даних для контролю за наявністю медикаментів, термінами їх придатності та рівнем залишків на складах. У період надзвичайних ситуацій пріоритет надається розподілу ресурсів відповідно до ступеня нагальності потреб: передусім забезпечуються пункти надання невідкладної допомоги, бригади екстреної медицини та мобільні медичні пости.

Важливим напрямом є також налагодження співпраці з місцевими органами влади, військовими адміністраціями, гуманітарними організаціями та волонтерами для швидкого отримання необхідних матеріалів і логістичної підтримки. Раціональне використання матеріальних ресурсів сприяє стабільній роботі закладу, зменшенню ризику перебоїв у медичному забезпеченні та підвищує готовність ЦПМСД діяти ефективно в умовах будь-яких надзвичайних ситуацій.

Фінансові ресурси КНП «Вишнівецький ЦПМСД» під час надзвичайних ситуацій використовуються з урахуванням принципів економності, прозорості та адресності. Бюджетні кошти, благодійні надходження та допомога донорів спрямовуються насамперед на забезпечення невідкладних потреб – виплату заробітної плати персоналу, закупівлю ліків, пального, засобів захисту, ремонт критично важливих приміщень і комунікацій.

У мирний час доцільно формувати резервний фонд, який дозволить оперативно реагувати на форс-мажорні обставини. Важливо здійснювати

фінансовий контроль, вести облік усіх витрат, складати звіти про використання коштів і забезпечувати публічність фінансової інформації, особливо у випадку отримання зовнішньої допомоги.

Для підвищення ефективності управління фінансами необхідно застосовувати сучасні системи фінансового планування та обліку, що забезпечують своєчасне відстеження руху коштів, аналіз пріоритетних напрямів фінансування та оцінку ефективності використання ресурсів. В умовах воєнного стану чи надзвичайної ситуації особливо важливо запроваджувати механізми оперативного перерозподілу коштів на найбільш критичні потреби закладу, зберігаючи при цьому контроль за цільовим використанням фінансів.

Доцільним є залучення додаткових джерел фінансування – участь у грантових програмах, укладення договорів про гуманітарну допомогу, співпраця з міжнародними благодійними організаціями. Окрім цього, необхідно забезпечити фінансову мотивацію персоналу, зокрема через стимулюючі виплати для працівників, які працюють у підвищених ризикових умовах або залучені до ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій. Раціональне управління фінансовими ресурсами дозволяє закладу зберігати стабільність, підтримувати якість надання медичних послуг і забезпечувати стійкість фінансової системи навіть у кризових умовах.

Особливу роль у забезпеченні ефективного використання ресурсів відіграє кадровий потенціал. Керівництво закладу має проводити навчання персоналу з питань дій у надзвичайних ситуаціях, раціонального використання матеріальних запасів, енергозбереження та роботи з інвестиційними проєктами. Злагодженість дій, оперативність прийняття рішень та чітке розмежування відповідальності дають змогу забезпечити стабільну роботу медичного закладу навіть у найскладніших умовах [37].

Крім того, важливо підтримувати психологічну стійкість та професійну мотивацію працівників, адже саме від їхньої готовності діяти швидко й ефективно залежить якість і безперервність надання медичних послуг. Доцільним є створення системи внутрішньої комунікації, яка забезпечує

своєчасне інформування персоналу про зміни у планах реагування на надзвичайні ситуації, розподіл обов'язків та пріоритети у роботі. Варто розробити механізми взаємозаміщення ключових фахівців, щоб у разі кадрових втрат чи евакуації певних підрозділів забезпечити безперервність управлінських процесів.

Важливим напрямом також є налагодження співпраці з освітніми установами, волонтерськими спільнотами та місцевими органами влади з метою підвищення кваліфікації медичних працівників і залучення додаткових ресурсів людського потенціалу. Системна підготовка, професійна мобільність і відповідальність кадрів формують основу стійкості КНП «Вишнівецький ЦПМСД» у період надзвичайних ситуацій і забезпечують його здатність ефективно реагувати на будь-які виклики.

Таким чином, ефективне використання інвестиційних, матеріальних і фінансових ресурсів КНП «Вишнівецький ЦПМСД» у період надзвичайних ситуацій досягається завдяки стратегічному плануванню, створенню резервів, контролю за витратами, розвитку партнерських зв'язків із донорами та постійному підвищенню готовності персоналу. Усе це сприяє підвищенню стійкості закладу, збереженню його функціональності та можливості забезпечувати медичну допомогу населенню навіть у кризових умовах.

Ключовим результатом такої діяльності є формування гнучкої та надійної системи управління, здатної адаптуватися до змін зовнішнього середовища й ефективно реагувати на виклики будь-якого характеру. Раціональне використання ресурсів не лише дозволяє підтримувати належний рівень медичних послуг, а й створює передумови для подальшого розвитку закладу, впровадження інноваційних технологій і зміцнення його матеріально-технічної бази. У мирний час ці підходи сприяють підвищенню ефективності роботи, а в умовах воєнного стану чи інших надзвичайних ситуацій – забезпечують стійкість, самодостатність і здатність КНП «Вишнівецький ЦПМСД» виконувати свої соціально важливі функції в інтересах громади.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження теоретичних, аналітичних і прикладних аспектів зміцнення матеріальної та фінансової основи діяльності публічної установи на прикладі Комунального некомерційного підприємства «Вишнівецький центр первинної медико-санітарної допомоги» Вишнівецької селищної ради. Результати, отримані в межах трьох розділів, дозволили сформувати цілісне уявлення про сутність, стан та перспективи розвитку матеріально-технічної й фінансової бази підприємства.

У першому розділі розкрито теоретичні засади зміцнення матеріальної та фінансової основи діяльності публічних установ. Окреслено сутність ключових понять, визначено зміст матеріальних і фінансових ресурсів як базових елементів функціонування публічної сфери. Доведено, що стабільність ресурсної бази є визначальним чинником ефективності державних та комунальних інституцій, а збалансоване використання ресурсів сприяє підвищенню якості послуг, доступності медичної допомоги та розвитку людського капіталу громади.

У роботі проаналізовано сучасні наукові підходи до управління ресурсами публічного сектору (системний, інституційний, ресурсний та управлінський), які дозволяють інтегрувати матеріальні, фінансові та кадрові можливості установи в єдину логіку стратегічного управління. Значну увагу приділено нормативно-правовому забезпеченню діяльності публічних установ: від міжнародних стандартів IPSAS, рекомендацій ОЕСР та принципів good governance до національних актів, що регламентують бюджетний процес, облік, фінансовий контроль та публічні закупівлі. Сформовані теоретичні положення стали методологічною базою для подальшого аналізу реального стану КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР.

У другому розділі здійснено аналіз матеріальної та фінансової основи діяльності Комунального некомерційного підприємства «Вишнівецький центр

первинної медико-санітарної допомоги». Надано загальну характеристику організаційно-правового статусу закладу, визначено його функції, сферу діяльності, структуру управління та джерела фінансування. Аналіз штатного розпису та організаційної структури показав, що підприємство має достатній кадровий потенціал для виконання покладених на нього завдань, проте потребує модернізації окремих елементів матеріально-технічної бази.

У третьому розділі розроблено практичні шляхи зміцнення матеріально-технічної та фінансової основи КНП «Вишнівецький ЦПМСД» ВСР. Запропоновані заходи спираються на результати аналітичного дослідження й охоплюють три ключові напрями: підвищення енергоефективності та впровадження відновлюваних джерел енергії; розвиток платних послуг і медичного туризму громади; підвищення енергоефективності та впровадження відновлюваних джерел енергії. Обґрунтовано доцільність встановлення сонячних панелей та модернізації систем опалення й освітлення. Визначено перспективні напрями розширення спектра платних медичних послуг, що не суперечать принципам діяльності некомерційного підприємства. Проаналізовано можливості громади щодо залучення пацієнтів з інших територій, особливо у сфері профілактичної медицини та сімейної практики. Реалізація цього напряму сприятиме збільшенню власних надходжень та підвищенню фінансової стійкості підприємства.

Запропоновано формувати партнерські зв’язки з місцевими органами влади, освітніми закладами, соціальними службами, міжнародними організаціями, фондами й благодійниками. Розширення кола партнерів дозволяє залучати додаткові ресурси, брати участь у грантових програмах, реалізовувати профілактичні та освітні проєкти, спрямовані на зміцнення здоров’я населення.

Запропоновані заходи мають комплексний характер, поєднують інноваційні, економічні та управлінські рішення та спрямовані на довгостроковий розвиток закладу.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Matheus R., Faber R., Ismagilova E., Janssen M. Digital transparency and the usefulness for open government / R. Matheus, R. Faber, E. Ismagilova, M. Janssen. *International Journal of Information Management*. 2023. Vol. 73, art. 102690. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2023.102690.

2. Yang C., Gu M., Albitar K. Government in the digital age: exploring the impact of digital transformation on governmental efficiency / Cunyi Yang, Mingrui Gu, Khaldoon Albitar. *Technological Forecasting and Social Change*. 2024. Vol. 208, art. 123722. DOI: 10.1016/j.techfore.2024.123722. URL: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123722.

3. OECD. Public Employment and Management 2021: The Future of the Public Service / OECD. Paris: OECD Publishing, 2021. 132 p. DOI: 10.1787/6a1fc237-en.

4. International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB). IPSAS Handbook 2024: Handbook of International Public Sector Accounting Pronouncements (as of 31 January 2024) / IPSASB. New York: IFAC / IPSASB, 2024. (Handbook, 2024 edition). URL: https://www.ipsasb.org/publications/2024-handbook-international-public-sector-accounting-pronouncements (доступ 2024).

5. Alessa N. Exploring the effect of International Public Sector Accounting Standards adoption on national resource allocation efficiency in developing countries / Noha Alessa. *Public and Municipal Finance (Business Perspectives)*. 2024. Vol. 13, Iss. 1, P. 1–13. — DOI: 10.21511/pmf.13(1).2024.01.

6. Vandersmissen L., George B. Strategic planning in public organizations: reviewing 35 years of research / Laure Vandersmissen, Bert George. *International Public Management Journal*. 2024. (electronic publ.; systematic review). DOI: 10.1080/10967494.2023.2271901.

7. Khorana S., Caram S., Rana N.P. Measuring public procurement transparency with an index: exploring the role of e-GP systems and institutions /

Sangeeta Khorana, Santiago Caram, Nripendra P. Rana. *Government Information Quarterly*. 2024. Vol. 41, art. 101952. DOI: 10.1016/j.giq.2024.101952.

8. Hochstetter J., Diaz J., Diéguez M., Espinosa R., Arango-López J., Cares C. Transparency and E-Government in Electronic Public Procurement as Sustainable Development / J. Hochstetter et al. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, Iss. 5, art. 4672. DOI: 10.3390/su15054672. URL: https://www.mdpi.com/2071-1050/15/5/4672.

9. Сирик З., Береза Н., Маргіта М. Вплив адміністративно-територіальної реформи на покращення управління персоналом у публічному управлінні. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 4. С. 79–85. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/56837/1/apie_2024_4_9.pdf.

10. OECD. *Public Employment and Management 2021: The Future of the Public Service*. OECD Publishing, 2021. 132 p. DOI: 10.1787/6a1fc237-en.

11. Sorokivska O., Panukhnyk O., Fedotova Ya., Popadynets N. Communicative interaction between the public and the government authorities in the conditions of the pandemic: analysis of challenges and opportunities. 2022. *Journal of Innovations and Sustainability*, 6(3), 07. https://is-journal.com/is/article/view/117

12. Agbugba I. Exploring the effect of International Public Sector Accounting Standards adoption on national resource allocation efficiency in developing countries. *Problems and Perspectives in Management*. 2024. Vol. 22, Iss. 1. P. 80–92. DOI: 10.21511/ppm.22(1).2024.07.

13. Khunthong N., Phuphet N. Challenges and Propositions for Contemporary Public Sector Human Resource Management. *Phranakhon Rajabhat Research Journal (Humanities and Social Sciences)*. 2024. Vol. 19, No. 1. P. 64–77. URL: https://so05.tci-thaijo.org/index.php/PNRU_JHSS/article/view/268731.

14. Сороківська О.А. Особливості формування та імплементації Європейських програм розвитку у сферу суспільного життя України. *Публічне управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти*: колективна монографія за редакцією д.е.н., проф. Кирич Н.Б. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2020. 268 с.

15. Devarajan, Shanta; Yorio, Gabriel; Robinson, Marc. *Reimagining public finance: Making public resources work for development outcomes*. World Bank, 2025. URL: https://www.worldbank.org/en/events/2025/07/29/reimagining-public-finance--making-public-resources-work-for-dev.

16. Сороківська О., Гупало Х. Модернізація системи управління публічними ресурсами: міжнародні стандарти та національні механізми забезпечення стійкості. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації (ICBuTS 2025) : матеріали IV Міжнародної конференції 4 – 5 грудня 2025 р*. Тернопіль: ТНТУ, 2025.

17. Bagchi, Mayukh. *Information Ecosystem Reengineering via Public Sector Knowledge Representation*. arXiv, 2025. URL: https://arxiv.org/abs/2508.15916.

18. Hochstetter, J.; Diaz, J.; Diéguez, M.; Espinosa, R.; Arango-López, J.; Cares, C. *Transparency and E-Government in Electronic Public Procurement as Sustainable Development*. Sustainability, 2023. Vol. 15, Iss. 5, art. 4672. DOI: 10.3390/su15054672. URL: https://www.mdpi.com/2071-1050/15/5/4672.

19. Matheus, R.; Faber, R.; Ismagilova, E.; Janssen, M. *Digital transparency and the usefulness for open government*. International Journal of Information Management, 2023. Vol. 73, art. 102690. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2023.102690.

20. Zinatifar, Z.; et al. *Indicators and Components of Human Resource Management with a Public Administration Approach*. Annals of Proceedings in Engineering Management, 2025. Vol. 2, Iss. 2, pp. 112–122. URL: https://apem.reapress.com/journal/article/download/34/52.

21. International Open Data Charter. *Principles*. 2025. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/International_Open_Data_Charter.

22. Конституція України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 1996, № 30, ст. 141. URL: http://surl.li/guprze

23. Закон України «Про охорону праці». *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 1992, № 49, ст.668. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text

24. Кодекс законів про працю України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text

25. Кодекс Цивільного захисту України. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 2013, № 34-35, ст.458. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text

26. Стручок В.С. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. 156 с. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39196

27. Стручок В.С. Навчальний посібник «Техноекологія та цивільна безпека. Частина «Цивільна безпека». Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 156 с. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39424

28. Маленко А.О., Сороківська О.А. Шляхи підвищення культури використання електронних довірчих послуг посадовими особами територіальних громад. *Сучасний стан та пріоритети модернізації науки та освіти*: Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції, 14 вересня 2021 року, м. Полтава, 2021. С.20-23. URL: http://surl.li/epivf

29. Сороківська О., Цар Г. Реформування медичної галузі в контексті цифрових змін: *Організаційно-правові аспекти публічного управління*: Збірник тез доповідей IX Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 15 листопада 2022 р., м. Полтава. С. 123-125. URL: http://surl.li/eqtjp

30. Сороківська О., Блажеюк О. Інноваційна складова стратегічного розвитку територіальних громад в Україні. *Економіка країни в умовах глобальних викликів*: наукові підходи та практика реалізації: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 6 вересня 2024 р.) / відп. за випуск д.е.н., проф. С. О. Якубовський. Львів-Торунь : Liha-Pres, 2024. С. 185 – 188.