

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ**

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: «Аутсорсинг персоналу закладу охорони здоров'я (на матеріалах
КНП «Ізяславська міська багатoproфільна лікарня»»

Виконала: здобувачка вищої освіти на
магістерському рівні за спеціальністю
073 Менеджмент зі спеціалізацією
«Організація і управління охороною
здоров'я» галузі знань 07 Управління
та адміністрування

Кущук С.А.

(прізвище та ініціали)

Керівник: д.е.н., професор,

Синчак В.П.

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Рецензент:

Директор КНП Ізяславська МБЛ

Агапій О.О.

АНОТАЦІЯ

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю

073 Менеджмент Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціалізація Організація і управління охороною здоров'я.

Робота на 70 сторінок , 3 додатки що містять відомості про фінансування, касові видатки, кадрове забезпечення підприємства в кваліфікаційному та віковому розрізі. 5 таблиці , калькуляції розрахунків на ціну медичний послуг.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів з посиланнями на відповідні джерела.

В роботі надано загальну характеристику теоретико-методологічних засад аутсорсингу, зокрема медичного персоналу. Визначено особливості застосування. Розглянуто основні переваги та недоліки впровадження аутсорсингових послуг в Україні, особливості правового регулювання послуг.

За результатами проведеного дослідження зроблено висновок про необхідність законодавчого врегулювання питання аутсорсингу в Україні, зокрема в медичній галузі.

Ключеві слова : аутсорсинг, аутсорсингові компанії , кваліфіковані працівники, правовий аутсорсинг, медичний аутсорсинг.

ANNOTATION

Master's thesis for obtaining a master's degree in a specialty 073 Management Branch of knowledge 07 Management and administration Specialization Organization and management of health care.

Work on 70 pages, 3 appendices containing information on financing, cash expenses, personnel support of the enterprise by qualification and age. 5 tables, calculation calculations for the price of medical services.

The qualification work contains the results of own research. Use of ideas, results and texts of other authors with references to relevant sources.

The work provides a general description of the theoretical and methodological principles of outsourcing, in particular of medical personnel. Specifics of application are defined. The main advantages and disadvantages of the introduction of outsourcing services in Ukraine, the peculiarities of the legal regulation of services are considered.

Based on the results of the research, a conclusion was made about the need for legislative regulation of the issue of outsourcing in Ukraine, in particular in the medical field.

Keywords: outsourcing, outsourcing companies, qualified employees, legal outsourcing, medical outsourcing.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АУТСОРСИНГУ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність аутсорсингу персоналу та наукові підходи до розкриття його змісту

1.2. Становлення аутсорсингу персоналу в історичній ретроспективі

РОЗДІЛ 2. ТЕНДЕНЦІЇ У ФУНКЦІОНУВАННІ АУТСОРСИНГУ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1. Особливості та сфери застосування аутсорсингу персоналу в закладі охорони здоров'я

2.2. Аналіз та оцінка вартості аутсорсингу персоналу в медичній установі

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК АУТСОРСИНГУ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Розробка та обґрунтування заходів із збільшення медичних послуг з використанням аутсорсингу персоналу

3.2. Розрахунок та обґрунтування вартості послуги аутсорсингу персоналу для впровадження в закладах охорони здоров'я

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми. Проведення медичних реформ і структурної перебудови медичної галузі в Україні зумовлюють необхідність подальшого досконалого вивчення та впровадження медичних послуг за аутсорсингом, як частини ринку медичних послуг.

Ринок надання медичних послуг України перебуває на етапі поступової інтеграції. Тому питання сучасного розвитку медичних послуг і пошуку напрямів їх вдосконалення є актуальним і потребує поглибленого вивчення.

Означені напрями дослідження зумовили вибір теми магістерської роботи, визначили її мету та завдання.

Обґрунтування актуальності зазначеної проблематики, її теоретична та практична значимість визначили вибір бази дослідження в Комунальному некомерційному підприємстві «Ізяславська міська багатoproфільна лікарня» Ізяславської міської ради.

Міська багатoproфільна лікарня розпочала впроваджувати в своїй практиці такий вид діяльності, як аутсорсинг медичного персоналу.

Мета дослідження полягає у вивченні особливостей впровадження в закладі охорони здоров'я медичних послуг, які можна надати в якості аутсорсингу, та обґрунтуванні рекомендацій щодо їх вдосконалення.

Відповідно до зазначеної мети були визначені основні **завдання**:

- вивчення організації господарської та фінансової діяльності КНП «Ізяславська міська багатoproфільна лікарня» Ізяславської міської ради.
- проаналізувати роботу фінансово-економічного відділу, закріпити та поглибити знання, набуті в процесі дослідження.
- встановити можливість формування професійних умінь і навичок, прийняття самостійних рішень під час роботи в реальних умовах функціонування медичного закладу.

- обґрунтувати практичні можливості використовувати в своїй діяльності медичного закладу перспективний напрямок використання аутсорсингу медичного персоналу.

- досягнути поставленої мети, дати обґрунтовані докази перспективного введення виду діяльності, як аутсорсинг медичного персоналу в КНП «Ізяславська МБЛ».

Об'єкт дослідження – процеси розвитку та реалізації перспективного виду діяльності в закладах охорони здоров'я.

Предмет дослідження – теоретичні основи та практичні аспекти впровадження аутсорсингу медичного персоналу в закладі охорони здоров'я.

Методи дослідження – теоретичне узагальнення для виявлення загальних рис об'єкту дослідження. Зокрема, було використано метод статистичного аналізу для встановлення закономірностей стану і планування розвитку в закладі охорони здоров'я; графічний і табличний метод – для відображення показників і процесів у вигляді схем і таблиць.

Інформаційну базу дослідження складають законодавчі та нормативно-правові акти; дані Міністерства охорони здоров'я України; інформація практичної діяльності закладу охорони здоров'я (звіти керівника, фінансові та кадрові документи, накази тощо), монографічні і науково-практичні видання; матеріали всеукраїнських і міжнародних науково-практичних конференцій; власні аналітичні розрахунки.

Практична значущість. У магістерській роботі запропоновані заходи та шляхи удосконалення запровадження медичної послуги за аутсорсингом. Виконання завдань з удосконалення дозволить покращити ефективність в діяльності закладу охорони здоров'я в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АУТСОРСИНГУ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність аутсорсингу персоналу та наукові підходи до розкриття його змісту

В сучасному світі успішні компанії використовують оптимізацію операційних витрат при тому зберігаючи високу якість товарів та послуг, тим самим намагаючись вести бізнес найефективнішим способом. Одним із найуспішніших способів, що дозволяють досягти конкурентних переваг є використання бізнес-моделі аутсорсингу. Аутсорсинг - це передача неосновних функцій підприємства і всіх пов'язаних з ними активів в управління професійному підряднику (аутсорсеру) [5, с. 5-7]. Слово «аутсорсинг» походить від англ. «Outside resource using» – «використання зовнішніх ресурсів» і часто перекладається як «кооперація», «субпідряд», тобто це розподілення управлінських функцій, відповідальності і повноважень в рамках поставлених цілей. Разом із терміном «аутсорсинг» використовується термін «інсорсинг», що означає орієнтування на власні сили [5, с. 8-10]. З переходом республік колишнього СРСР до ринкової економіки зміни відбуваються практично у всіх сферах повсякденного життя їх громадян. Наприклад, у бізнесі одним з популярних нині термінів став «аутсорсинг» [6, с. 14-15]. Ще один дослівний переклад outsourcing- «користуватися зовнішнім, стороннім джерелом». Основні принципи аутсорсингу:

- займатися тим, що можеш і вмєш робити краще, ніж інші;
- доручити іншим те, що вони роблять краще та дешевше [8, с.34-37].

Щодо комерційної діяльності аутсорсинг можна визначити як відмову від власних бізнес-процесів та придбання послуг з його реалізації у сторонніх організацій [7]. Іншими словами, аутсорсинг – це сучасна методологія створення високоефективних та конкурентоспроможних організацій в умовах жорсткої конкуренції [8]. На сьогоднішній день загальновизнано, що аутсорсинг збільшує ефективність бізнес-процесів, оскільки підприємець або керівник з виробника певного продукту перетворюється на прискіпливого

покупця його окремих частин [8]. Поняття «аутсорсинг» є дуже розмитим. Вихідною точкою теоретичної частини дослідження виступає той факт, що методологія аутсорсингу не є чимось істотно новим в економічній теорії [7, с. 20]. Ядро сучасної теорії аутсорсингу це загальна теорія поділу праці. Нові економічні умови розвитку та проникнення в усі сфери діяльності технологічної революції, а також характерні положення аутсорсингу змусили багато в чому по-новому глянути на добре розроблену проблематику питання [5, с. 25-26]. Так відносно новий термін «аутсорсинг» ми пов'язуємо з давно відомими поняттями «кооперація», «спеціалізація», «поділ праці». За договором аутсорсингу економічний суб'єкт (замовник) делегує виконавцеві право володіння (контролю) одним або декількома бізнес-процесами.

Центральна характеристика аутсорсингу – передача контролю. Саме ця умова відрізняє аутсорсинг від інших форм економічних взаємодій. Найголовніший принцип аутсорсинга полягає в наступному: «залишаю собі лише те, що можу робити краще за інших, передаю зовнішньому виконавцеві те, що він робить краще за інших». Він дозволяє компанії повністю зосередитися на основному бізнесі. Це відповідає сучасним тенденціям світової економіки – спеціалізації виробництва та діяльності фірми, – дозволяє сконцентруватися на досягненні головної мети фірми тощо [9, с. 15-20]. Всі інші завдання передаються сторонній організації, яка в свою чергу спеціалізується на виконанні певних видів робіт, послуг [8, с. 17-22]. Оскільки співробітники компанії займаються виключно професійною та творчою роботою, а не виконанням сторонніх обов'язків, то аутсорсинг дозволяє зекономити час [10, с. 17-20]. Далі принцип аутсорсинга можна сформулювати таким чином: переорієнтація внутрішніх ресурсів на інші цілі, що означає, що персонал може сконцентруватися на вирішенні певного кола проблем відповідно до своєї спеціальності, кваліфікації. З іншого боку, компанія не повинна витратити кошти на закупівлю нового обладнання по всіх напрямках діяльності [9, с.10-12]. Обладнання відповідного рівня – це проблема аутсорсера, але не замовника. Тоді велика кількість побічних питань відходить

до сторонньої організації, а відповідно змінюється мета всього підприємства в цілому та його підрозділів окремо [10, с. 14-16].

Наступний принцип – партнерство. Стратегія аутсорсинга передбачає довгострокове співробітництво двох організацій, засноване на принципах партнерства [9]. Тобто, засади співробітництва розробляються аутсорсером спільно з керівництвом компанії на великий строк та корегується відповідно до виникнення нових задач [10].

Партнерство існує тоді, коли з одного боку директор компанії може ставити свої умови і таким чином, залишатися керівником всього виробничого процесу, хоча і опосередковано [10, с. 16-17]. А з іншого – аутсорсер може висувати власні вимоги, найбільш вигідні для нього. І лише після того, як обидві сторони узгодять усі пункти подальшої спільної роботи, можна говорити про успішне функціонування всього комплексу [11, с. 14-16].

Існує ще один принцип – це принцип вертикальної підлеглості. Він полягає у тому, що практично всі дії аутсорсера обмежені договором, за рамки якого він вийти не може. Роботи чи послуги мають бути надані у чітко визначений строк, у певному обсязі тощо, де аутсорсер дуже схожий на підрядника, який прийняв на себе зобов'язання щось виконати. В свою чергу, у замовника є обов'язок прийняти виконане належним чином та оплатити [10, с. 14-16].

Вихідною точкою теоретичної частини дослідження виступає той факт, що методологія аутсорсингу не є чимось істотно новим в економічній теорії. Ядром сучасної теорії аутсорсингу є загальна теорія поділу праці. Нові економічні умови розвитку та проникнення в усі сфери діяльності технологічної революції, а також характерні положення аутсорсингу змусили багато в чому по новому глянути на добре розроблену проблематику питання [9, с. 22-25].

Важливе місце у розкритті сутності аутсорсингу відводиться його функціям. Основні функції аутсорсингу зведемо у табл. 1.1.

Основні функції аутсорсингу та їх зміст

Назви функцій	Зміст функцій
адаптивна	допомагає пристосовуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища
іноваційна	освоєння новацій в технологічній, управлінській та інших сферах виробничогосподарської діяльності
Стимулююча	мотивує співробітників і керівництво підприємств до вдосконалення
Оздоровча	допомагає фінансову оздоровленню підприємств
Інвестиційна	залучення зовнішнього фінансування на максимально вигідних умовах
Координаційна	зміна і приведення комунікацій між підрозділами
Організаційна	сприяє оптимізації структури, більш ефективній та результативній діяльності підприємства
Реформуюча	зміна структури самої діяльності підприємства
Навчальна	передача передових знань
Соціальна	соціальні гарантії та працевлаштування персоналу

Джерело: [29].

З економічної точки зору необхідно відзначити той факт, що використання аутсорсингу пов'язане з концепцією альтернативних витрат, або витрат втрачених можливостей. В умовах сервісної економіки й економічного середовища, яке швидко змінюється складно вибрати кращий спосіб використання наявного ресурсу [11, с. 24-26]. Необхідно визначити ефект того або іншого напряму застосування ресурсів. Для здійснення економічного вибору необхідно підрахувати не тільки майбутні витрати, але й витрати невикористаних можливостей [12].

Однак, спробуємо навести найбільш розширену класифікацію аутсорсингу:

1. В залежності від форм організації спільної діяльності:

– внутрішній аутсорсинг – полягає у перерозподілі функцій всередині бізнессистеми з метою збереження контролю над якістю їх виконання;

– зовнішній аутсорсинг – виконання окремих або взаємопов'язаних функцій передається зовнішньому виконавцю – аутсорсеру, при цьому скорочується частка компанії в вартості готового продукту, а також рівень оподаткування.

2. За характером і співвідношенням функцій, що передаються на аутсорсинг:

– повний аутсорсинг – передача аутсорсеру окремих функцій повністю (виробничих, сервісних, інформаційних, фінансових, управлінських, тощо) або бізнеспроцесів та з повною відповідальністю за їх виконання;

– частковий або вибірковий аутсорсинг – передача аутсорсеру конкретних функцій компанії. В той же час, ряд взаємопов'язаних функцій виконується компанією самостійно;

– удосконалений аутсорсинг – передача компанією окремих функцій або бізнеспроцесів, залишаючи за собою функції диспетчера.

3. За видом аутсорсингу:

– чистий аутсорсинг – коли постачальником послуг є третя сторона;

– інсорсинг – коли внутрішній підрозділ спеціалізується з надання посередницьких функцій, як для своєї компанії, так і для зовнішніх замовників.

4. За видом контракту та терміном його укладання:

– аутсорсинговий контракт – понад 5 років;

– короткострокова аутсорсингова угода характерна для проектно-орієнтованого контракту на певний вид робіт – від декількох тижнів до декількох років.

5. За сферою застосування:

– юридичний аутсорсинг;

– фінансовий аутсорсинг; – маркетинговий аутсорсинг;

– кадровий аутсорсинг;

– логістичний аутсорсинг;

– сервісний аутсорсинг;

– стратегічний аутсорсинг та ін.

6. Виходячи з генезису аутсорсингу:

– екзогенний аутсорсинг – викликаний процесом появи і розвитку нових непрофільних функцій (наприклад, інформаційно-технологічної) і припускає початкову передачу знов виниклої підприємницької функції провайдеру;

– ендогенний аутсорсинг – відображає процес ліквідації внутрішньо організаційних ланок, що вже існували, і застосування аутсорсингових послуг з метою оптимізації внутрішньої структури підприємницької організації.

7. За кількістю підприємницьких функцій, що заміщаються аутсорсером:

– гетерогенний аутсорсинг – заміщення декількох структурних ланок підприємницької фірми;

– гомогенний аутсорсинг – заміщення тільки однієї внутрішньої ланки (наприклад, тільки інформаційно-технологічного відділу).

8. За критерієм сформованості інтегрованої форми адміністрування підприємницького бізнесу:

– формальний аутсорсинг – властивий раннім стадіям аутсорс-проекту, а також невдалій практиці заміщення компетенції внутрішніх структурних ланок зовнішнім провайдером;

– реальний аутсорсинг – відображає наявність стійких взаємостосунків і взаємозв'язків споживача і провайдера, що свідчить про інтеграційну єдність їх бізнесів.

9. В залежності від життєвого циклу системи забезпечення конкурентоспроможності підприємницької структури:

– розвиваючий аутсорсинг – пов'язаний із стадією становлення підприємницького бізнесу, коли йде пошук оптимальних взаємозв'язків у внутрішньому і зовнішньому середовищі, а також мобілізація зусиль підприємницької структури на докази наявності конкурентних переваг;

– підтримуючий аутсорсинг – притаманний стадії зрілості і направлений, як правило, на збільшення економічного простору операції для реалізації своїх конкурентних переваг (наприклад, складальні виробництва провідних світових автоконцернів в інших країнах);

– реноваційний аутсорсинг – здійснюється на стадії занепаду в цілях впровадження нових бізнес-ідей і бізнес-технологій (реінжиніринг).

Ще одна класифікація видів аутсорсингу має вигляд:

1. Аутсорсинг бізнес-процесів:

- бухгалтерський облік та фінанси;
- управління персоналом;
- маркетинг;
- реклама;
- логістика та ін.

2. IT–аутсорсинг:

- постачальник програмно-апаратних ресурсів;
- офшорне програмування;
- тестування програмного забезпечення;
- електронний бізнес (е-бізнес) та ін.

3. Аутсорсинг в сфері послуг:

- ділові послуги;
- торгівельні послуги;
- готельні послуги;
- послуги зв'язку;
- поштові та комунальні послуги;
- послуги державного сектора (включаючи соціальні), тощо.

4. Виробничий аутсорсинг:

- аутсорсинг основного виробництва;
- аутсорсинг допоміжного виробництва [18, с. 12-15].

Класифікація форм і видів аутсорсингу в даний момент не є усталеною та остаточною, тому що партнерські відносини в рамках конкретних угод при аутсорсингових взаємодіях мають значні розходження. Причиною цього є швидкі темпи розвитку даного сектора бізнесу, виникнення нових форм взаємовідносин в умовах економічної глобалізації, організаційно-правові обмеження та інші [11, с.21- 25].

Залежно від обсягу переданих сторонньому виконавцеві функцій, а також поділу відповідальності й ризиків розрізняють наступні види організації аутсорсингових взаємодій: частковий (вибірковий); спільний (аутсорсинг спільних підприємств); трансформаційний; проміжний; реструктуризаційний; повний (максимальний) аутсорсинг [27].

Частковий, або вибірковий, аутсорсинг – коли конкретні функції або частини бізнес-процесів передаються аутсорсеру, а ряд взаємозалежних функцій виконується економічним суб'єктом самостійно.

У разі необхідності передачі в аутсорсинг лише частини окремих виробничих функцій або конкретних завдань усередині великого процесу використовується термін «ауттаскінг» (від англ. outtasking) [6]. В аутсорсинг передаються області, що вимагають розвитку. Аутсорсер несе більшу відповідальність за виконання доручених завдань.

Спільний аутсорсинг, або аутсорсинг спільних підприємств, означає створення альянсу фірми-замовника з декількома аутсорсерами. У процесі вирішення проблеми відбувається залучення ресурсів і здібностей замовника. Підприємства перетворюються на повноцінних партнерів, що дозволяє використовувати сильні сторони кожного з них і диверсифікувати ризики в складних проектах [17, с. 24-17].

Трансформаційний аутсорсинг припускає тимчасовий перехід співробітників і активів до організації-аутсорсера з метою розробки нових систем і створення надійної бази знань і навичок. Після завершення проекту клієнт знову має повний контроль і вступає у свої обов'язки.

Проміжний аутсорсинг використовується, коли організація передає керування своїми другорядними функціями третій стороні, а власні фахівці розробляють основні інноваційні напрямки [26].

Реструктуризаційний аутсорсинг пов'язаний із реструктуризацією активів, вивільненням майна і капіталу або повною ліквідацією підрозділу, що нерационально здійснюють самостійне виконання функцій або бізнес-процесів. Повний, або максимальний, аутсорсинг виникає, коли фірмі-аутсорсеру

цілком передається штат співробітників і окремих функцій, які відносяться до основної діяльності підприємства (виробничих, сервісних, інформаційних, фінансових, управлінських та ін.) з покладанням на аутсорсера повної відповідальності за їхнє виконання [7].

Серед різноманіття видів міжнародного аутсорсингу можна виділити такі: ІТ-аутсорсинг, аутсорсинг бізнес-процесів, виробничий аутсорсинг і аутсорсинг у сфері послуг [6, с. 5-7].

Аутсорсинг інформаційних технологій (ІТ-аутсорсинг) є першоджерелом аутсорсингу, а в сучасних умовах лідером ринку аутсорсингу. Це передача спеціалізованій компанії повністю або частково функцій, пов'язаних з інформаційними технологіями [8, с 12-14].

Виробничий аутсорсинг пов'язаний з передачею частини виробничого процесу або повністю всього циклу виробництва сторонній компанії.

Аутсорсинг бізнес-процесів (за визначенням деяких авторів – функціональний) полягає в передачі сторонній організації окремих бізнес-процесів, що не є для компанії ключовими, бізнес-утворюючими [9].

Одним з різновидів аутсорсингу бізнес-процесів є аутстафінг (англ. *outstaffing*, від *staf* – кадри, штат службовці) - аутсорсинг кадрових процесів. Достатньо часто на початку формування терміну «аутсорсинг» його асоціювали з широко поширеним поняттям «субконтрактинг» (*subcontracting*), вважаючи, що аутсорсинг є похідним з відомої форми міжнародного розподілу праці. Таким чином, різні дефініції терміну «аутсорсинг» можна розглядати як цілком логічний розвиток принципів, закладених в ідеї міжнародного розподілу праці. Зростання популярності аутсорсингу на Заході було обумовлене посилюванням конкурентної боротьби і необхідністю пошуку ефективних довготривалих стратегій, що забезпечують стійкі організаційні переваги.

1.2. Становлення аутсорсингу персоналу в історичній ретроспективі

На початку 1980-х західні компанії усвідомили, що споживачі – не єдиний предмет суперництва бізнес-суб'єктів (1 етап). Як одна із зон конкуренції все виразніше вимальовувалася боротьба за якісні трудові ресурси. Обмеженість пропозиції дійсно ефективних професіоналів, потреби, що динамічно змінюються, в нових знаннях і навиках фахівців додали популярності ідеї організаційних структур, в яких увага концентрувалася на «стрижньових» співробітниках. Це ті ключові професіонали, сума досвіду, знань і умінь яких роблять організацію відмінною від інших. Вони життєво необхідні, їх дуже важко замінити, у разі їх відходу організація може просто збанкрутувати. Але організація не могла брати на себе крупні фінансові зобов'язання перед великим числом співробітників [11, с. 21-23].

Наступним закономірним кроком в розвитку цієї тенденції, з'явилася ідея аутсорсингу функцій для підрозділів, діяльність яких була некритичною для повноцінної реалізації основних компетенції компанії. Услід за першими ефективними спробами впровадження аутсорсингу передовими компаніями, відбулося формування стійкого попиту на позикову працю не ключових співробітників [18, с. 47-50]. Економічна і організаційна ефективність схем аутсорсингу давала значні результати, дозволяючи компаніям бути гнучкішими, швидше реагувати на нові виклики конкурентного середовища.

Піонером сучасного аутсорсингу вважається фірма EDS ROSSA PEROTA, яка в 1963 р. запропонувала концерну FRITO LAU платні послуги з реалізації її інформаційних функцій, тому аж до теперішнього часу аутсорсинг пов'язують перш за все із забезпеченням інформаційних функцій [12]. З появою Інтернету виникли нові технічні можливості для ефективного здійснення «економіки знань». Деякі економісти передрікають, що в XXI столітті в світі буде все більше організацій, побудованих «за типом сонячної системи»: безліч зовнішніх компаній-підрядчиків, що обертаються в полі невеликої головної фірми-організатора [12].

Друга хвиля інтересу до аутсорсингу виникла кілька років тому і пов'язана з активізацією галузевої кооперації. Аутсорсинг почав широко застосовуватися в рамках схеми В-2-В (business to business – бізнес для бізнесу): бізнес взаємодіє з бізнесом безпосередньо, без посередників і крупних управлінських структур, виникає могутня рухливість бізнесу [14]. Аутстафінг (англ. out – «поза» + англ. staff – «штат») – виведення співробітника за штат компанії- замовника та оформлення його в штат компанії- провайдера, при цьому він продовжує працювати на колишньому місці і виконувати свої колишні обов'язки, але обов'язки роботодавця по відношенню до нього виконує вже компанія- провайдер [13]. Компанія – аутстаффер надає співробітників необхідної кваліфікації і несе відповідальність за якість виконуваних персоналом послуг, якщо якість клієнта не влаштовує, персонал буде замінений на інший необхідної кваліфікації.

Аутстафінг виник в західних країнах в 1970-і роки під час економічного спаду [13, с. 36-38].

Вагомими передумовами для використання аутстафінгу на підприємствах можуть бути:

- зниження ризиків штрафних санкцій з причини помилок і неналежного ведення кадрової документації, помилок у відрахуваннях з ФОП і тому подібне;
- обхід обмежень для іноземних представництв по веденню комерційної діяльності в Україні;
- необхідність знизити кількість співробітників у штатному розкладі;
- необхідність знизити адміністративне й фінансове навантаження при збереженні безпосереднього керівництва співробітниками;
- бажання зняти з компанії зобов'язання по трудових відносинах зі співробітником;
- бажання забезпечити максимальну гнучкість у керуванні персоналом і відповідності кількості робочої сили реальному обсягу роботи;

- оптимізація відносин з персоналом, задіяним в окремих проектах;
- можливість вироблення багаторівневих мотиваційних механізмів, у т.ч. нематеріальний стимул для працівників бути переведеними в штат;
- можливість наймання працівників на будь-який термін;
- мобільність у питаннях залучення, скорочення персоналу тощо [13].

Проводячи дослідження послуг різних вітчизняних компаній, які пропонують аутстафінг, на сьогоднішній день можна зробити висновок, що дані суб'єкти господарювання можуть містити в собі такі визначені складові, як: кадрове адміністрування, бухгалтерське та міграційне адміністрування, до складу яких кожна компанія включає різний за змістовним наповненням перелік функцій [14]. Впровадження такої системи взаємодії як аутстафінг потребує належної організації та правового оформлення взаємовідносин. Процес взаємодії кадрової фірми та замовника розпочинається з підписання договору про надання послуг з підбору та контролю персоналу. Потім виконавець підписує з кожним співробітником трудові договори, які регулюють ці відносини. Кадрова компанія щомісячно виплачує заробітну плату кожному робітнику, а також усі премії, бонуси та додаткові виплати, визначені замовником. В процесі цієї роботи виконавець надає замовнику рахунок за надані послуги, рахунок – фактуру та акт виконаних робіт. Зважаємо за доцільне зауважити на можливих варіантах взаємодії всіх суб'єктів процесу. Під час взаємодії всіх суб'єктів процесу аутстафінгу виникає специфічний набір документів, які приймають участь в процесі документообігу [13].

При розгляді доцільності запровадження на підприємстві схеми аутстафінгу доцільно враховувати, що діюче трудове законодавство України, та країн СНД у цілому, не допускає тристороннього оформлення трудових договорів, воно не містить такого поняття як «аутстафінг» або «позикова праця» [22]. Відсутність чіткого регулювання нормативно-правових питань щодо використання аутстафінгу призводить до можливого виникнення деяких протиріч між суб'єктами економічних відносин.

Серед основних переваг аутстафінгу можна виділити наступні:

- 1) економія на податках з заробітної плати для підприємств, що знаходяться на традиційній системі оподаткування;
- 2) зниження витрат компанії на ведення кадрового обліку і розрахунку заробітної плати;
- 3) можливість збільшувати штат і залучати нових співробітників для виконання визначених завдань, якщо компанія-замовник перебуває на спрощеній системі оподаткування, і тому має ліміт чисельності працівників;
- 4) залучати співробітників для короткострокових проектів;
- 5) скорочення штату без втрати кваліфікованого персоналу
- 6) можливість найму співробітників у регіонах, не відкриваючи при цьому представництв або філій [14].

Поряд з цим, доцільно акцентувати увагу на існуючих недоліках використання такої моделі, як аутстафінг:

- 1) юридичні ускладнення при використанні аутстафінгу (невирішене питання про поділ функцій роботодавця між двома самостійними суб'єктами відносин: юридичним наймачем працівника й фактичним користувачем його праці);
- 2) нормативна недосконалість розвитку тристоронніх відносин, які регулюються двома різними договорами: трудовим договором між працівником і компанією-наймачем і цивільно-правовим договором про надання послуг між компанією - користувачем праці працівника й компанією-наймачем);
- 3) компанія-провайдер не володіє засобами виробництва й не впливає на технології, але за законом саме вона повинна надавати працівникам устаткування, інструменти, документацію й забезпечувати безпеку їх праці [14].

При цьому для компанії-замовника, недоліки процесу аутстафінгу мають лише юридичний характер, а переваги несуть економічну основу в поєднанні з значними вигодами.

В умовах загострення конкуренції система управління підприємством потребує постійного вдосконалення та введення інновацій. Як одна із зон конкуренції сформувався фактор боротьби за якісні трудові ресурси. Обмеженість пропозиції справді ефективних професіоналів, динамічні потреби в нових знаннях і навичках фахівців надали популярності ідеї організаційних структур, в яких фокус уваги зосереджувався на співробітниках-професіоналах, сума досвіду, знань і умінь яких роблять організацію відмінною від інших. Вони життєво необхідні, їх дуже важко замінити, у випадку їх відходу організація може просто збанкрутувати. Від цих фахівців була потрібна старанна багатогодинна робота заради виконання прийнятих на себе зобов'язань щодо забезпечення благополуччя бізнесу [14].

Останнім часом широкого розповсюдження набуває аутсорсинг персоналу, так як компанії мають роз'язувати задачі пов'язані з управлінням персоналу – винаймання співробітників, розрахунок заробітних плат та компенсацій, податкова звітність, кадрове діловодство, тобто виконувати функції, що є профільними для кадрових агентств. Саме тому практика аутсорсингу управління персоналом (HRO – Human Resources Outsourcing) набирає значної популярності в умовах становлення інформаційної економіки. При цьому на аутсорсинг частіше передаються процеси пов'язані з пошуком та підбором співробітників, набагато рідше – процеси кадрового адміністрування та розрахунку заробітних плат [15].

Аутсорсинг визначається як сучасна стратегія управління в економічних системах, що базується на інтеграції виробничих факторів і сфер впливу, компетенцій фірми з виробничими ресурсами та компетенціями сторонніх постачальників спеціалізованих послуг (аутсорсерів), що забезпечує оптимізацію функціонування за рахунок зосередження діяльності на основних напрямках господарювання та досягнення кінцевого позитивного синергічного ефекту [13]. Сучасна методологія управління фірмою вимагає вчасного виявлення різноманітних потреб замовника, наймача ресурсів та формування такої системи соціально-економічних відносин між суб'єктами ринку, в якій

дані потреби будуть максимально задоволені в рамках дії закону рідкості, обмеженості виробничих ресурсів. В кризових умовах необхідні для подолання існуючих проблем фірм такі ресурси, як інформація, технології, знання, кваліфікація фахівців, що знаходяться в зовнішньому середовищі. Тому головне завдання менеджерів полягає в залученні цих зовнішніх ресурсів, на вигідних для фірми умовах, визначенні, за допомогою мікроекономічної моделі ізокванти, найоптимальнішого поєднання кількості виробничих факторів та вміле їх використання з метою найкращого задоволення потреб ринку [14].

При використанні аутсорсингу можна зосередитися на випуску виробів основного профілю. Підприємства тепер можуть максимально використовувати свої конкурентні переваги – кваліфікований персонал, наукову базу, технології, знання ринку і так далі. Концентрація на пріоритетних видах бізнесу – популярна стратегія західних підприємств в сучасних умовах. Цей захід сприяє раціональному розподілу ресурсів компанії на ті види бізнесу, які конкурентоспроможні і в яких у фірми є певні переваги (технологія, ноу-хау, спеціальне устаткування, підготовлені кадри). Такий підхід у західній практиці називається терміном «ключова компетенція» (core competence).

Таким чином, концепція аутсорсингу, зводиться до трьох основних принципів:

- 1) кожен повинен займатися своєю справою і мати можливість концентруватися тільки на ній;
- 2) вирішення супутніх і другорядних, на думку менеджменту, завдань потрібно доручити тому, хто справиться з ними краще;
- 3) такий розподіл роботи економить засоби замовника і приносить дохід виконавцеві [15].

Враховуючи названі принципи, що лежать в основі стратегії розвитку концепції аутсорсингової діяльності, слід відмітити, що розвиток ринку аутсорсингу, особливо на перших етапах, пов'язаний з формуванням цілого

класу бізнес-задач, вміст яких в жорстких рамках організаційних структур малих, середніх і крупних компаній стає з часом економічно не вигідним. Сьогодні реально існують два основні способи придбання аутсорсинг-послуг:

– дискретний, коли компанія залучає зовнішнього постачальника для проведення разових робіт в рамках проекту і не планує продовжувати користуватися послугами цього постачальника після закінчення проекту;

– власне аутсорсинг, коли замовник передає непрофільні бізнес-процеси в управління сторонньої компанії, а сам фокусується на основній сфері діяльності [16].

Традиційно вважається, що на аутсорсинг слід передавати лише другорядні функції, некритичні для конкурентоспроможності компанії, які умовно можна розділити на наступні категорії:

функції, що вимагають від співробітників високої кваліфікації, навичок аналізу або творче начало (ІТ, маркетинг, реклама, юридичні послуги, HR);

функції, які не потребують високої кваліфікації співробітників, монотонні і одноманітні за характером робіт (заклад інформації в бази даних, охорона приміщень, прибирання офісу); стандартні функції, пов'язані з технічною стороною фінансової служби (ведення головної книги, консолідація і складання звітності для надання до регулюючих органів) [15].

Отже, аутсорсинг – це перенесення бізнесу на тривалий строк з низькими витратами на виробництво. Зміст таких дій зводиться до зосередження усіх ресурсів на головному для компанії напрямі й передачі інших (підтримуючих, супутніх) функцій третім особам.

Інші дослідники поєднують аутсорсинг із поділом праці, тільки на більш високому рівні – як здатність підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Передача спеціалізованим компаніям виконання непрофільних функцій може заощадити сили й кошти підприємства.

Формально передбачається, що аутсорсинг – це передача сторонньому підрядникові деяких бізнесфункцій або частин бізнес-процесу підприємства; аутсорсинг – це організаційне рішення, що заключається у розподілі функцій

бізнес-системи відповідно до принципу: «залишаю собі тільки те, що можу робити краще за інших, передаю зовнішньому виконавцеві те, що він робить краще за інших».

Таким чином, аутсорсинг дозволяє компанії спеціалізуватися, визначивши пріоритетні напрямки своєї діяльності, а всі інші «частки» справи віддати сторонній організації – спеціалісту в цій галузі. Світова практика показує, що на сьогоднішній день це оптимальна стратегія для ведення бізнесу.

РОЗДІЛ 2. ТЕНДЕНЦІЇ У ФУНКЦІОНУВАННІ АУТСОРСИНГУ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1. Особливості та сфери застосування аутсорсингу в закладі охорони здоров'я

Центральна характеристика аутсорсингу – передача контролю. Саме ця умова відрізняє аутсорсинг від інших форм економічних взаємодій. Найголовніший принцип аутсорсингу полягає в наступному: «залишаю собі лише те, що можу робити краще за інших, передаю зовнішньому виконавцеві те, що він робить краще за інших». Він дозволяє компанії повністю зосередитися на основному бізнесі. Це відповідає сучасним тенденціям світової економіки – спеціалізації виробництва та діяльності фірми, – дозволяє сконцентруватися на досягненні головної мети фірми тощо [9, с. 15-20]. Всі інші завдання передаються сторонній організації, яка в свою чергу спеціалізується на виконанні певних видів робіт, послуг [8, с. 17-22]. Оскільки співробітники компанії займаються виключно професійною та творчою роботою, а не виконанням сторонніх обов'язків, то аутсорсинг дозволяє зекономити час [10, с. 17-20]. Далі принцип аутсорсингу можна сформулювати таким чином: переорієнтація внутрішніх ресурсів на інші цілі, що означає, що персонал може сконцентруватися на вирішенні певного кола проблем відповідно до своєї спеціальності, кваліфікації. З іншого боку, компанія не повинна витратити кошти на закупівлю нового обладнання по всіх напрямках діяльності [9, с.10-12]. Обладнання відповідного рівня – це проблема аутсорсера, але не замовника. Тоді велика кількість побічних питань відходить до сторонньої організації, а відповідно змінюється мета всього підприємства в цілому та його підрозділів окремо [10, с. 14-16].

Наступний принцип – партнерство. Стратегія аутсорсинга передбачає довгострокове співробітництво двох організацій, засноване на принципах партнерства [9]. Тобто, засади співробітництва розробляються аутсорсером

спільно з керівництвом компанії на великий строк та корегується відповідно до виникнення нових задач [10].

Партнерство існує тоді, коли з одного боку директор компанії може ставити свої умови і таким чином, залишатися керівником всього виробничого процесу, хоча і опосередковано [10, с. 16-17]. А з іншого – аутсорсер може висувати власні вимоги, найбільш вигідні для нього. І лише після того, як обидві сторони узгодять усі пункти подальшої спільної роботи, можна говорити про успішне функціонування всього комплексу [11, с. 14-16].

Серед основних напрямків, які підвищують ефективність управління активами підприємства є максимальне зосередження управлінської дії на профільних, основних бізнес-процесах. Аналіз сучасного стану діяльності підприємств, установ та організацій, показав, що переважна їх кількість занадто обтяжена непрофільними додатковими функціями, бізнес процесами, які необхідні для функціонування, але не є основним напрямком діяльності. Одним з дієвих інструментаріїв подолання такої проблеми виступає аутсорсинг.

Під поняттям аутсорсинг розуміють передачу організацією окремих бізнес - процесів або функцій на обслуговування іншій компанії, яка спеціалізується у відповідній області .

На сьогодні існує широкий перелік компаній, які в своїй діяльності використовують послуги інших компаній, а саме аутсорсингових. Однак, це переважно компанії виробничої та фінансової сфер діяльності. Можливості щодо запровадження аутсорсингу в бюджетних установах, а саме, в установах охорони здоров'я досліджено недостатньо, тому розгляд питань щодо аналізу можливостей впровадження аутсорсингу, в якості інструменту для удосконалення діяльності бюджетної установи на прикладі установ охорони здоров'я є актуальним та своєчасним.. Результати дослідження виявили, що на сьогодні заклади майже не використовують можливості аутсорсингу, і переваги такого інструментарію досить не знайшли свого адекватного втілення. Такий стан обумовлено цілим переліком причин, серед яких є той

факт, що, на відміну від зарубіжних країн, в нашій державі використання аутсорсингу не є традиційною формою взаємовідносин між установами. Тобто ступінь розповсюдження запровадження аутсорсингових послуг на вітчизняному та зарубіжному ринках відчутно різниться.

КНП «Ізяславська МБЛ» провадить свою діяльність як комунальне унітарне некомерційне підприємство, що надає послуги вторинної спеціалізованої медичної допомоги будь-яким особам в порядку та на умовах, встановлених законодавством України та Статутом підприємства, з метою забезпечення медичного обслуговування населення.

Заклад надає платні медичні послуги на засадах, визначених Статутом підприємства, шляхом надання йому медичних послуг в порядку та обсязі, встановлених законодавством, спрямовані на досягнення соціальних(ст.6 ЗУ «Основи законодавства України про охорону здоров'я» від. 19.11.1992№2801-ХІІ) та інших результатів, без мети одержання прибутку. На теперішній час, комунальне некомерційне підприємство «Ізяславська міська багатoproфільна лікарня» Ізяславської міської ради, потужна медична установа на 150 ліжок, з сучасним медичним обладнанням, висококваліфікованими кадрами. В структурі закладу 10 різнопрофільних відділень.

Кадри та кадровий потенціал, їх професійність, кваліфікація, специфіка виконаної роботи, креативність мислення та сучасний підхід до виконання роботи і є ресурсом на надання якісних медичних послуг. Про наявний кадровий персонал КНП «Ізяславська МБЛ» свідчать дані табл. 2.1

З даної таблиці ми можемо зробити висновок що за останній період, тобто за 2020 рік різко зменшилася кількість штатних одиниць по закладу загалом на 30,0. Це зумовлено необхідністю привести штатний розпис до фактичної потреби для виконання умов договору з НСЗУ про надання медичних послуг.

В незначній мірі (всього на 2,0 шт. од) зменшилась кількість посад лікарів, але зросла кількість не укомплектованих посад лікарів (з 1,0 шт. од. до 5,0 шт. од), за рахунок закінчення навчання в інтернатурі та звільненням з

роботи молодих спеціалістів з різних об'єктивних причин (сімейні обставини, переїзд на інше місце проживання і т.д.). Але даної кількості лікарів вистачає для виконання умов договору про надання медичних послуг. Для збільшення кількості пакетів надання медичних послуг планується доукомплектування посад лікарів, спеціалістами, які завершать навчання в інтернатурі в наступних роках.

Таблиця 2.1 Аналіз кількості ставок за штатним розписом і категоріями посад закладу охорони здоров'я «Ізяславська МБЛ» за 2019-2021рр.

Періоди/за штатним розписом	Станом на 01.01.2019 рік		Станом на 01.01.2020 рік		Станом на 01.01.2021 рік	
	штатні	вакантні	штатні	вакантні	штатні	вакантні
Усього ставок, од.	415,00	2,0	407,00	9,75	377,0	8,75
утому числі за посадами:	83,0	1,0	81,0	3,75	81,0	5,0
- лікарі						
Їх частка у ставках,%	20	50	19,9	38,5	21,5	57,1
- молодші спеціалісти з медичною освітою	181,0	1,0	175,5	2,0	161,0	2,5
Їх частка у ставках,%	43,7	50	43,1	20,5	42,7	28,6
- молодший персонал	79,25	-	79,25	2,0	81,25	1,0
Їх частка у ставках,%	19,2	-	19,5	20,5	21,6	11,4
- спеціалісти, немедичний персонал	14,0	-	14,0	-	14,0	-
Їх частка у ставках,%	3,4	-	3,4	-	3,7	-
- інший персонал	56,25	-	57,25	2,0	39,75	0,25
Його частка у ставках,%	13,6	-	14,1	20,5	10,5	2,9

Примітка. Розраховано заданими [40-42].

В незначній мірі (всього на 2,0 шт. од) зменшилась кількість посад лікарів, але зросла кількість не укомплектованих посад лікарів (з 1,0 шт. од. до 5,0 шт. од), за рахунок закінчення навчання в інтернатурі та звільненням з роботи молодих спеціалістів з різних об'єктивних причин (сімейні обставини, переїзд на інше місце проживання і т.д.). Але даної кількості лікарів вистачає для виконання умов договору про надання медичних послуг. Для збільшення кількості пакетів надання медичних послуг планується доукомплектування

посад лікарів, спеціалістами, які завершать навчання в інтернатурі в наступних роках.

Кількість штатних посад молодших спеціалістів з медичною освітою станом на 01.01.2021 р. в порівнянні з станом на 01.01.2019 р. зменшилась на 20,0 штатних одиниці, саме цей показник задовольняє потребу лікарні у вищевказаній категорії працівників для виконання умов договору про надання медичних послуг та відповідає нормам навантаження на одного працівника.

Кількість штатних посад спеціалістів з немедичною освітою є сталим показником на протязі декількох останніх років так, як ці посади ще раніше доведені до необхідного мінімуму для забезпечення діяльності закладу.

Зросла кількість штатних посад молодшого медичного персоналу в 2020 році на 2,0 штатні одиниці, але разом з тим зменшилась кількість штатних посад іншого персоналу на 16,5 штатні одиниці, в зв'язку з укладенням договорів по аутсорсингу медичного персоналу.

Медична допомога населенню надається по 18 пакетам відповідно до підписаних договорів з Національною службою здоров'я України. До зазначеної кількості допомог належать:

- стаціонарна допомога дорослим та дітям без проведення хірургічних операцій (№4);
- хірургічні операції дорослим та дітям у стаціонарі(№3);
- хірургічні операції дорослим та дітям в умовах стаціонару одного дня(№47);
- медична допомога при пологах(№7);
- ведення вагітних в амбулаторних умовах(№35);
- профілактика ,діагностика ,спостереження та реабілітація пацієнтів в амбулаторних умовах(№9);
- стоматологічна допомога дорослим та дітям(№34);
- гістроскопія(№11);
- езофагогастродуоденоскопія(№12);
- колоноскопія(№13);

- цистоскопія(№14);
- бронхоскопія(№15);
- лікування пацієнтів методом гемодіалізу в амбулаторних умовах(№16);
- діагностика, лікування та супровід осіб із вірусом імунодефіциту людини(та підозрою на ВІЛ)(№21);
- лікування осіб із психічними розладами та поведінковими розладами внаслідок вживання опіодів із використанням препаратів замісної підтримувальної терапії(№22);
- мобільна паліативна медична допомога дорослим і дітям(№24);
- стаціонарна медична допомога пацієнтам з гострою респіраторною хворобою COVID-19, спричиненою короно вірусом(№31);
- забезпечення кадрового потенціалу системи охорони здоров'я шляхом організації надання медичної допомоги із залученням лікарів-інтернів(№50).

Повноцінну роботу медичного закладу забезпечує колектив у складі 354 штатних одиниці. З них 78 лікарів , 150 молодших спеціалістів з медичною освітою та 78 молодшого медичного персоналу.

Електронна система охорони здоров'я (ЕСОЗ) – це велика двокомпонентна система , яка містить медичні дані , що раніше зберігалися у паперових картках пацієнтів та в медичній документації. Система забезпечує автоматизацію ведення обліку медичних послуг та управління медичною інформацією в електронному вигляді.

2.2. Аналіз та оцінка вартості аутсорсингу персоналу в медичній установі

Успіх аутсорсингу високотехнологічних видів медичних послуг пов'язаний із застосуванням передового, інноваційного обладнання та технологій, які потребують висококваліфікованого медичного і технічного персоналу.

Під медичним аутсорсингом слід розуміти надання якісної медичної допомоги медичним персоналом на договірній основі. Договір може бути одноразовий або довгостроковий.

Це нова, перспективна форма взаємодії, яка потребує ретельного вивчення, аналізу та удосконалення.

Проводячи аналіз медичних послуг, які можуть бути надані за договором аутсорсингу слід визнати, що лише висококваліфіковані фахівці, лише якісно виконана робота буде пріоритетною і конкурентною.

Медичний заклад, як надавач медичних послуг по аутсорсингу, зацікавлений в високому професійному рівні працівників. Лікарі та середній медичний персонал безперервно навчаються, проходять курси підвищення кваліфікації, беруть участь в вебінарах та наукових конференціях. Їздять за кордон, цікавляться новітніми методами діагностики та лікування.

Медичне обладнання, його рівень та параметри діагностики мають бути сучасним. Його використання в роботі, експлуатація, діагностика, сервіс всеціло залежить від кваліфікації фахівців. Медичне обладнання цедороговартісна апаратура. Вона має вчасно поновлюватись та обслуговуватись.

Спеціалізований медичний транспорт який використовується при надання медичних послуг має бути комфортним, сучасним, обладнаним та справним і бути готовим до використання.

Важливу роль відіграють умови перебування пацієнтів та умови праці медичних працівників. Великі та світлі палати. Приміщення мають бути теплими, світлими, з вентиляцією. Медичний персонал має мати всі умови для виконання своїх обов'язків якісно та вчасно.

Все вище перераховане впливає на якість, фаховість та ціну медичної послуги. Однак якість медичної послуги багато в чому залежить від професійної активності медичного персоналу, для чого проаналізуємо показники табл. 2.2.

Таблиця 2.2 Аналіз професійної активності медичного персоналу закладу охорони здоров'я КНП «Ізяславська МБЛ» у 2019-2021рр.

Показники	2019р.	2020р.	2021р.	Відхилення у 2021 р. від 2019 р., (% , в.п.)
Чисельність персоналу, всього	247	233	219	-11,34
у тому числі: - лікарів	68	62	62	-8,82
Їх частка у чисельності персоналу,%	27,5	26,7	28,3	+0,8
з них:- введені в ЕСОЗ	48	62	62	+29,16
Їх частка у чисельності лікарів,%	70,6	100	100	+29,4
- мають статус «активний» у МІС	48	62	62	+29,16
Їх частка у чисельності лікарів,%	70,6	100	100	+29,4
Чисельність молодших медичних спеціалістів, всього	179	171	157	-12,29
Їх частка у чисельності лікарів,%	263,2	275,8	253,2	-10
з них:- введені в ЕСОЗ	94	171	157	+67,02
Їх частка у чисельності лікарів,%	195,8	275,8	253,2	+57,4
Їх частка у чисельності молодших медичних спеціалістів, %	52,5	100	100	+47,5
- мають статус «активний» у МІС	94	171	157	+67,02
Їх частка у чисельності лікарів,%	195,8	275,8	253,2	+57,4
Їх частка у чисельності молодших медичних спеціалістів, %	52,5	100	100	+47,5

Примітка. Розраховано за даними [48-50].

Якість наданих медичних послуг залежить від кількості кваліфікованих спеціалістів та фахівців, їх професійних навиків, кваліфікаційної категорії .

З вищенаведеної таблиці можна зробити висновок про зменшення кількісного складу, як лікарів так і молодших медичних спеціалістів, але це не означає, що якість надання медичних послуг погіршилася. Зменшення відбулося за рахунок звільнення осіб глибокого пенсійного віку як серед лікарів, так і серед молодших медичних спеціалістів, які вже не здатні були конкурувати на ринку надання медичних послуг (зокрема їх робота з МІС). Тому збільшилась кількість працюючих в ЕСОЗ і які мають статус “активний” в МІС до 100 %.

Робота лікаря медичній інформаційній системі(МІС). Його робота оцінюється по вивантаженому об'єму процедур, інтервенцій та електронних записів. Сьогодні впроваджується робота по виготовленню електронних

ключів для середнього медичного персоналу, що значно полегшить роботу лікаря та в свою чергу вплине на якість медичної послуги.

Метою запропонованої роботи стало проведення аналізу можливостей та виявлення особливостей впровадження аутсорсингу в КНП « Ізяславська міська багатoproфільна лікарня»

Для досягнення поставленої мети було сформульовано та послідовно вирішено наступні завдання:

- проаналізовано існуючий стан в управлінні та господарській діяльності КНП « Ізяславська МБЛ»;
- проаналізовано можливі напрямки впровадження аутсорсингу в міській багатoproфільній лікарні;
- а також визначено особливості застосування аутсорсингу в умовах бюджетного фінансування установи.

Однією з принципових особливостей в фінансовій діяльності таких установ є кошторисний метод фінансування в рамках кожного фінансового року. Таким чином, передача певних послуг на аутсорсинг, особливо при довгостроковому договорі, призводить до коригування структури розподілу витрат бюджетної установи, з відповідним відображенням такого коригування в планах використання бюджетних коштів за КЕКВ.

Додаток №2 надає повну інформацію по фінансову діяльність медичного закладу.

Медичний аутсорсинг — це передача, на основі договору, певних функцій та видів робіт, лікувальними та оздоровчими організаціями, госпіталям, будинкам престарілих, санаторіям чи іншим закладам, що надають медичну та профілактичну допомогу, компаніям, які діють в потрібному напрямку та впливають на безперервну роботу організації.

Успіх аутсорсингу високотехнологічних видів медичних послуг пов'язаний із застосуванням передового, інноваційного обладнання та технологій, які потребують висококваліфікованого медичного і технічного персоналу.

Під медичним аутсорсингом слід розуміти надання якісної медичної допомоги медичним персоналом на договірній основі. Договір може бути одноразовий або довгостроковий.

Це нова, перспективна форма взаємодії, яка потребує ретельного вивчення, аналізу та удосконалення.

КНП «Ізяславська міська багатoproфільна лікарня» впроваджує в свою діяльність такий вид діяльності як аутсорсинг медичного персоналу.

На протязі року широко використовується послуга на доставку та супровід пацієнтів медичним персоналом в інші медичні заклади, в медичні заклади вищого рівня надання медичної допомоги. Важкі пацієнти, які потребують до обстеження, верифікації діагнозу, оперативного втручання на вищому рівні медичної допомоги, саме для них запроваджена ця медична послуга. Супровід здійснює бригада в складі лікаря реаніматолога, сестри медичної анестезиста, медичної сестри. Використовується спеціалізований медичний транспорт з відповідним медичним обладнанням.

Відповідно до вимог розроблена калькуляція на дану медичну послугу. Це висвітлено в додатку №

Перспективним напрямком впровадження аутсорсингових послуг є лабораторні обстеження пацієнтів, забір біологічних рідин їх транспортування.

Успіх даного виду медичних послуг пов'язано з роботою висококваліфікованих працівників, з використанням високотехнологічного виду робіт з використанням сучасного новітнього обладнання. Це в свою чергу забезпечує швидкість та якість виконання замовленої послуги.

З КНП «Ізяславська міська багатoproфільна лікарня» на договірній основі співпрацюють медичні заклади різної форми підпорядкування.

На основі договору медична послуга надається КНП «Ізяславська ПМСД» Ізяславської міської ради. Це десятки тисяч лабораторних визначень в рік. Робота виконується вчасно та якісно. В свою чергу ПМСД, медичний заклад первинного рівня значно економить кошти, не утримує медичний

персонал та площі для розміщення власної лабораторії, не витрачає кошти для закупівлі медичного обладнання.

Налагоджена тісна та продуктивна співпраця з приватними закладами. ПП «Сілиця», ПП «Медікс груп», приватними сімейними лікарями, приватними лікарями стоматологами, приватними лікарями офтальмологами.

Фахівці клінічно-діагностичної лабораторії можуть виїхати в визначене замовником місце для забору біоматеріалу для клінічних досліджень. Таким чином замовник економить час та ресурси, профілактично обстежуючи своїх працівників. Поштовх до використання даної медичної послуги дала COVID-19 вірусна інфекція, коли працювала створена в медичному закладі мобільна ковідна бригада, що здійснювала забір біоматеріалу на ПЛР.

КНП « Ізяславська МБЛ» впровадила послугу на виїзд та обслуговування хворих які потребують паліативної допомоги. Це важкохворі пацієнти , з особливими потребами та складні в обслуговуванні.

В склад бригад входять висококваліфіковані фахівці ,лікар онколог, лікар хірург, лікар травматолог, окуліст, отоларинголог, гінеколог, лікар невролог, уролог, а також середній медичний персонал, сестри медичні . При потребі пацієнти можуть отримати консультації вузьких спеціалістів , фізіотерапевтичні процедури, масаж, парантеральне харчування, хіміотерапію(при призначенні спеціалістів), перев'язки ,психологічну допомогу.

Таку медичну послугу часто замовляють приватні соціальні заклади. Це дає разючий ефект в результатах роботи. КНП « Ізяславська МБЛ» співпрацює з двома такими закладами для дорослих та двома закладами для дітей .

Зараз на разі в розробці пакет медичних послуг за напрямком послуги « Реабілітація».

Військовий стан в країні, кількість людей які постраждали внаслідок агресії росії, зараз і в подальшому будуть потребувати реабілітації та супроводу. Можливість надати медичну послугу за місцем проживання пацієнта значно спростить йому проблеми. Такий кейс послуг включатиме в собі консультацію реабілітолога, ерготерапевта, психотерапевта,

фізіотерапевта. Масаж , лікувальна фізкультура , фізіотерапевтичні процедури, використання портативного медичного обладнання дасть змогу надати якісну послугу. Зараз медичний персонал проходить відповідне навчання та вдосконалення своїх навиків.

Флюорографічне обстеження, ультразвукове обстеження населення інших громад, працівників приватних підприємств та організацій на договірній основі часто замовляємо медична послуга. Виїзд до замовника і якісно виконана робота зберігає ресурси та задовольняє обидві сторони.

Враховуючи досвід та практику колег КНП «Ізяславська МБЛ» користується послугами аутсорсингової компанії по пранню. Це в рази скоротили витрати закладу , оптимізували працівників , що надало можливість економити кошти і використати їх для розвитку закладу.

Дуже актуально та в на вивчені стоїть проблема харчування. Очевидною перевагою є зменшення витрат — економія фонду оплати праці, відсутність потреби утримувати додаткові структурні підрозділи. Зменшуються також і інвестиції в дороговартісне високотехнологічне обладнання, витрати на утримання персоналу, який його обслуговує.

Вивчаючи досвід інших, та плануючи перейти на аутсорсинг по клінінгу часто зустрічаються і ризики для підприємства. Послуга з прибирання, котру надають підрядники, може спричинити нарікання і навіть скарги пацієнтів. Вони звикли до того, аби в стаціонарному відділенні завжди був присутній молодший медичний персонал, тож їм складно сприймати клінінгову компанію. Крім того, потрібно змиритися з потребою контролювати якість виконання замовлених робіт і ймовірні «приховані» витрати. Тобто такі, які постачальник не закладає в договорі, що потім виливається в зростання вартості послуги (особливо кейтеринг та клінінг).

Тож укладання договорів на початку краще делегувати юристам, які спеціалізуються на цьому напрямку. Не розуміння специфіки , відсутність досвіду ,не вчасне виконання, не вміння комунікувати з особливою категорією

пацієнтів, приводить до затримки та поганої якості виконання замовленої послуги.

Медицина, це та галузь, де найвищим надбанням є не тільки якісно надані послуги, а збереження життя пацієнта є пріоритетним.

Використання медичного аутсорсингу також дає додаткові переваги в конкурентній боротьбі. У зв'язку з переходом на нову модель фінансування, за фактично надану медичну послугу, медичні заклади змушені будуть активно конкурувати за клієнта. А висока конкуренція підвищує якість послуг і знижує їх ціну. Тому варто очікувати на трансформацію якості послуг. При цьому медичні заклади матимуть і запит на розумну економію без втрати якості. Це можливо винятково завдяки застосуванню такого дієвого механізму, як медичний аутсорсинг, що є законним, врегульованим законодавчими нормами способом оптимізації певних бізнес-процесів, котрий економить час та гроші автономного лікувального закладу.

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК АУТСОРСИНГУ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.

3.1. Розробка та обґрунтування заходів із збільшенням медичних послуг з використанням аутсорсингу персоналу.

Вивчення процесу впровадження, аналізуючи специфіку роботи медичного закладу, допущені помилки можна зробити заключення, що кількість медичних послуг, які можна надати на основі аутсорсингу медичного персоналу треба збільшувати та удосконалювати.

Споживач медичних послуг зацікавлений отримати бажаний та очікуваний якісний продукт. Надавач, в свою чергу, налаштований на якісну роботу та адекватну ціну послуги.

Заходами які мають бути націлені на збільшення медичних послуг з використанням медичного персоналу мають бути такими:

- медичний персонал, який задіяний в процесі має бути висококваліфікований, навчений, постійно навчатися.
- матеріально –технічна база медичного закладу має бути на сучасному рівні, медичне обладнання має постійно поновлюватись, бути новітнім.
- якість послуги має бути оптимальною.
- кількість послуг пропорційно впливатиме на ціну. В свою чергу адекватна ціна вплине на конкурентоспроможність медичного закладу.
- конкуренцію на ринку медичних послуг треба розглядати як стимул та виконання роботи бездоганно.
- постійне вивчення потреби в медичних послугах, які можна надати в якості аутсорсингу.
- керівництво медичним закладом має очолювати менеджер, який має сучасний, креативний погляд на виконання робіт. Безперервно навчатися, професійно вдосконалювати свої навички та знання.

Глибоке вивчення та зацікавленість налагодження самого процесу впровадження аутсорсингу, вивчення досвіду, маючи власний досвід та звернувши увагу на недоліки хочу висловити особисту думку та особисте бачення глобалізації процесу надання послуги.

Цікавим визначення є « медична логістика». Військовий стан та військові дії зробили певну корекцію та доповнення. В умовах сьогодення відстежується тенденція щодо зростання використання досягнень сучасного менеджменту у сферах, які знаходяться по інший бік від бізнесового простору.

Ця тенденція охоплює в тому числі логістику, яка з початку свого існування стосувалася переважно військової справи, але віднедавна починає все більше використовуватися в діяльності підприємств. Адже використання підходів логістики у системі управління позитивно впливає на економічні та фінансові результати діяльності організації, зокрема на підвищення продуктивності праці, економію матеріальних та нематеріальних ресурсів, збільшення прибутку тощо.

Таким чином, постійно зростаюча заінтересованість у застосуванні логістики під час управління не лише у військовій справі та підприємствах, а й некомерційних організаціях зумовила відокремлення принципово нового напрямку логістики.

Цю інформацію треба ще вивчати. Найкращі пропозиції та елементи використати для заходів збільшення медичних послуг, які можна надати в якості аутсорсингу. Аналіз надання аутсорсингу у закладі охорони здоров'я допоміг виявити певні проблеми та недоліки. Проаналізувавши їх, розроблено заходи із збільшення медичних послуг з використанням аутсорсингу персоналу в КНП «Ізяславська міська багатопрофільна лікарня» (табл.. 3.1).

Таблиця 3.1 Заходи із збільшення медичних послуг з використанням аутсорсингу персоналу в КНП «Ізяславська міська багатопрофільна лікарня»

Проблема	Зміст заходу для усунення проблеми	Виконавці	Очікувані результати
Відсутність певних спеціалістів в медичному закладі.	Лікар реабілітолога Лікар ерготерапевта - Знаходження бази навчання ВУЗ, здобуття відповідної спеціалізації.	Медичний заклад який фінансує навчання; Вищий навчальний заклад який навчає; Лікар який удосконалює свої знання	Можливість надати медичну послугу по аутсорсингу в галузі «реабілітація»
Поновлення медичного обладнання	Знос обладнання впливає на якість послуги	Всі форми фінансування	Якість медичної послуги
Навчання та тематичне удосконалення персоналу	Безперервне професійне навчання та розвиток медичного персоналу	Фінансування закладу Благодійні кошти	Якість медичної послуги
Керівник медичного закладу менеджер	Професійний та сучасний підхід до управління закладом	Фінансування закладу Особисті кошти	Якість управління медичним закладом

Примітка. Розробка авторки.

Таким чином розроблені заходи для закладу вимагатимуть пошуку шляхів їх реалізації для покращення роботи. В результаті їх реалізації зросте якість надання медичної допомоги та покращиться якість управління медичним закладом.

3.2. Розрахунок та обґрунтування вартості послуг аутсорсингу персоналу для впровадження в закладах охорони здоров'я.

Широке впровадження передачі певної сукупності робіт на аутсорсинг для закладів охорони здоров'я є одним з оптимальних шляхів удосконалення управління, підвищення якості послуг, що надаються, та оптимізації фінансово-розрахункових операцій та фінансових витрат. В кінцевому підсумку це призведе до розвитку установ охорони здоров'я, що має не тільки важливе соціальне значення, а є стратегічним завданням розвитку держави.

Аналіз діяльності КНП « Ізяславська міська багатопрофільна лікарня» показав , що переважна їх кількість занадто обтяжена непрофільними додатковими функціями, бізнеспроцесами, які необхідні для функціонування, але не є основним напрямком діяльності.

Одним з дієвих інструментаріїв подолання такої проблеми виступає аутсорсинг. КНП « Ізяславська МБЛ» має принципову специфіку, її очолює головний лікар, а його основний профіль діяльності медичний, а не економічний.

Тому дослідження означеної проблематики є вкрай важливою. Метою запропонованої роботи стало проведення аналізу можливостей та виявлення особливостей впровадження аутсорсингу в КНП « Ізяславська міська багатопрофільна лікарня».

Для досягнення поставленої мети було сформульовано та послідовно вирішено наступні завдання:

- проаналізовано існуючий стан в управлінні КНП « Ізяславська МБЛ»;
- проаналізовано можливі напрямки впровадження аутсорсингу в КНП « Ізяславська МБЛ»;
- а також визначено особливості застосування аутсорсингу в умовах бюджетного фінансування установи.

Історично склалося, що майже вся невиробнича сфера в Україні має державну форму власності, і переважна більшість установ – бюджетне фінансування. Галузь охорони здоров'я не є винятком з цієї тенденції.

Однак, установи охорони здоров'я відносяться до бюджетних закладів, з різним рівнем підпорядкованості та, відповідно, фінансуванням. Так, існують установи охорони здоров'я з районним, міським, обласним та державним підпорядкуванням. Відповідно до такого розподілу відбувається інформаційна та фінансова взаємодія.

Бюджетні установи мають певну специфіку стосовно обмеженості свободи прийняття рішень, можливості вільного розпорядження коштами, формування доходів і витрат, тощо. Однією з принципових особливостей є

фінансової діяльності таких установ є кошторисний метод фінансування в рамках кожного фінансового року. Таким чином, передача певних послуг на аутсорсинг, особливо при довгостроковому договорі, призводить до коригування структури розподілу витрат бюджетної установи, з відповідним відображенням такого коригування в планах використання бюджетних коштів за КЕКВ.

Ізяславська міська багатoproфільна лікарня є комунальним некомерційним підприємством зі змішаною формою фінансування.

В діяльності медичного закладу використовуються кошти місцевого бюджету, кошти інших бюджетів, кошти Національної Служби Здоров'я, власні кошти.

Успіх аутсорсингу високотехнологічних видів медичних послуг пов'язаний із застосуванням передового, інноваційного обладнання та технологій, які потребують висококваліфікованого медичного і технічного персоналу. Охорона здоров'я є однією із основних соціальних функцій держави, в якій аутсорсинг набув найбільшого поширення. Причиною цього є постійне зростання витрат на охорону здоров'я, потреба населення в підвищенні якості медичної допомоги, а також прагнення медичних установ звільнитися від обтяжливої турботи про підвищення кваліфікації обслуговуючого персоналу.

Економічно розвинуті країни першими почали використовувати медичний аутсорсинг.

Аналізуючи розрахунок вартості послуг аутсорсингу медичного персоналу важливо зауважити, що він складається з певного переліку позицій, які значним чином впливають на ціну. Витрати на оплату праці, нараховані посадові оклади спеціалістів, які безпосередньо задіяні наданням медичної послуги, з урахуванням затраченого часу. Це як правило лікарі, медичні сестри, молодший медичний персонал та допоміжні служби. Для розрахунку заробітної плати обслуговуючого персоналу використаємо табл. 3.3.

Таблиця 3.3 Заробітна плата за годину роботи обслуговуючого персоналу в КНП «Ізяславська міська багатопрофільна лікарня»

Посада	Посадовий оклад, грн.	Місячна норма робочого часу, год.	Кількість робочих годин в 1 день	Витрати на оплату праці за 1 годину роботи, грн.	Нарахування на заробітну плату, грн.	Розмір заробітної плати з нарахуванням, грн.
Водій	6500,00	161,1	8	5,04	1,11	6,15
Сестра медична відділення невідкладної (екстреної) медичної допомоги	12062,82	161,1	8	9,36	2,06	11,42
Всього	18562,82	161,1	8	14,40	3,17	17,57

Примітка. Розраховано за даними [40-45].

Витрати на оплату праці спеціалістів та персоналу, безпосередньо зайнятого наданням медичної послуги (табл. 3.4), з урахуванням затраченого часу розраховано як відношення посадового окладу до норми робочого часу 2021р (на підставі п. 3 Положення про порядок надання платних медичних послуг спеціалістами комунального некомерційного підприємства «Ізяславська міська багатопрофільна лікарня» Ізяславської міської ради, затвердженого наказом директора та погодженого рішенням виконавчого комітету Ізяславської міської ради від 18.05.2022 р. № 62, далі - Положення) з урахуванням нарахування на заробітну плату, відповідно до п. 5 ст. 8 Закону України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» та пп. 2 п. 4,2 розрахунку собівартості платних медичних послуг Положення.

Таблиця 3.4 Розрахунок обґрунтування нарахованої заробітної плати медперсоналу для розрахунку вартості медичних послуг

Посада	Тарифний розряд	Посадовий оклад з підвищенням (Постанова КМУ від 12.01.2022р № 2)	Норма тривалості робочого часу за жовтень 2022р.	Вартість 1 години роботи мед. персоналу
Лікар-хірург	14	21571,71	168	128,40
Лікар-анестезіолог	14	21304,22	168	126,82
Лікар з медицини невідкладних станів	11	21061,70	168	125,37
Лікар педіатр дитячого відділення	12	20000,00	168	119,05
Біолог	12	20000,00	168	119,05
Бактеріолог	11	20000,00	168	119,05
Лаборант (фельдшер-лаборант)	10	15003,95	168	89,31
Лікар-інтерн хірургічного відділення	10	14023,10	168	83,47
Лікар зубний	10	13500,00	168	72,94
Рентгенлаборант	9	13500,00	168	80,35
Сестра медична анестезист відділення анестезіології інтенсивної терапії	10	15003,95	168	89,31
Сестра медична стаціонару хірургічного відділення	10	14480,85	168	86,20
Сестра медична операційна	10	14480,85	168	86,20
Акушерка стаціонару акушерсько-гінекологічного відділення	10	14480,85	168	86,20
Сестра медична відділення гемодіалізу	9	13500,00	168	80,35
Молодша сестра медична по догляду за хворими відділення анестезіології інтенсивної терапії	4	8225,55	168	48,96
Молодша сестра медична по догляду за хворими хірургічного відділення	4	7220,55	168	42,98
Молодша сестра медична операційної	4	6700,00	168	39,88

Примітка. Розраховано за даними [40-42].

Нарахування на заробітну плату, нараховані відповідно до п.5 ст.8 Закону України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове соціальне страхування» 8,41% та 22%. В розрахунок входять затратні матеріали, медикаменти та інші матеріальні витрати, які визначені за розрахунковими показниками надання медичних послуг. Це як правило ліки, визначені Національним переліком лікарських засобів, розхідний матеріал для виконання маніпуляцій та обстежень тощо.

Далі, енергоносії, оплата комунальних послуг, розрахованих з урахуванням річних витрат за попередній звітний рік, у відношенні до

кількості послуг що надавались за той же період. Для надання медичної послуги використовується дороге, сучасне обладнання, цілий комплекс. В розрахунок входить знос, амортизаційні відрахування виробничих основних засобів та нематеріальних активів. Нарахування суми зносу та амортизації основних засобів, їх обслуговування, повірка, безпосередньо пов'язаних з наданням медичної послуги. В свою чергу, господарські витрати: транспорт, спеціалізований транспорт, паливно-мастильні матеріали, робота допоміжних господарських служб. В розрахунок входить граничний норматив рентабельності, розрахований на рівні 10% собівартості послуги, згідно положення про порядок надання платних послуг, додаток 1 до наказу директора КНП «Ізяславська МБЛ» від 25.07.2022р. №96.

Все це разом складає розрахунок вартості медичної послуги, яку можна надати в якості аутсорсингу медичним персоналом закладу охорони здоров'я. Для визначення ціни медичної послуги розрахуємо вартість витрат на паливо-мастильні матеріали в КНП «Ізяславська міська багатoproфільна лікарня» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 Розрахунок витрат на паливо-мастильні матеріали в КНП «Ізяславська міська багатoproфільна лікарня»

Марка автомобіля	Пробіг за 1 год (60 хв), км.	Норма витрати пального на 100 км, л.	Витрата пального на 60 км, л.	Вартість 1 л пального, грн.	Вартість пального за 1 годину роботи
Реанімобіль «Сітроен» / Автомобіль «Фіат»	60	11,5	6,9	57,00	393,3

Примітка. Розраховано за даними [52].

Наступним етапом для розрахунку вартості медичної послуги, яку можна надати в якості аутсорсингу медичним персоналом закладу охорони здоров'я є визначення медичних засобів в КНП «Ізяславська міська багатoproфільна лікарня» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 Вартість медичних засобів в КНП «Ізяславська міська багатопрофільна лікарня»

Вид медичних засобів та метеріалів	Повна вартість медичних засобів та метеріалів	Кількість використання/ за який період будуть повністю використані (списані)	Вартість за одиницю використання, грн
<u>Тонометр механічний зі стетоскопом</u>	455,50	100	4,56
Джгут кровоспинний гумовий Київгума	39,04	100	0,39
Термометр медичний інфрачервоний безконтактний	526,50	100	5,26
Пульсоксиметр linke	181,76	100	1,82
Катетер внутрішньовенний метелик	2,60	1	2,60
Маска медична Sefemask Economy (2 пари)	650,00	250	2,60
Рукавички н/с	2,75	2	5,50
Балон з киснем	432,00	100	4,32
Киснева маска	91,00	4	22,75
Система для вливання кровозамінників та інфузійних розчинів	6,80	4	1,70
Шприци (20,0; 10,0; 5,0; 2,0; 1,0)	2,07 + 1,59 + 1,70 + 1,45 + 1,00	7,81 / 4 пац.	1,95
Вата медична нестерильна 100 г.	18,00	200	0,09
Бинт 5x10	16,60	8	2,08
АХД-2000	218,00	25	8,72
Спирт етиловий 96% (100 мл)	28,50	40	0,71
Маніт-Новофарм розчин д/ін. 15 % (200 мл)	44,75	4	11,19
Реосорбілакт розчин д/ін. (200,0)	145,00	4	36,25
Натрію хлорид розчин д/ін. (200,0) 0,9 % 18 × 5 шт.	90,00	4	22,50
Продовження табл.. 3.6.			
Інфулган розчин д/ін. (100,0) 9 мг/мл	3,32	4	0,83

Анальгін розчин д/ін. по 2 мл.	4,95	4	1,24
Сангера розчин д/ін. по 2 мл	76,87	4	19,22
Дексаметазон розчин д/ін. по 4 мл.	21,81	20	1,09
Адреналін розчин д/ін. 0,18 % по 1 мл №10	70,35	416	0,17
Фуросимід розчин д/ін. 10 мг/мл по 2 мл.	21,39	10 × 2	1,07
Но-х-ша (дротаверин) розчин д/ін. 20 мг/мл по 2 мл.	32,92	20	1,65
Преднізолон розчин д/ін. 3 % (1 мл)	81,00	20	4,05
Мангія сульфат розчин д/ін. 25 % (5 мл)	34,41	40	0,86
Деклофенак розчин д/ін. 2,5 % (3 мл)	41,74	40	1,04
Всього:			166,21

Примітка. Розраховано за даними [52].

Розрахунок амортизаційних відрахувань по автомобілях, які будуть використовуватися в аутсорсингу надання медичних послуг, розрахуємо за допомогою табл. 3.7.

Таблиця 3.7 Розрахунок амортизаційних відрахувань в КНП «Ізяславська міська багатопрофільна лікарня»

Марка автомобіля	Початкова вартість автомобіля	Норма амортизаційних витрат	Кількість корисного застосування автомобіля	Коефіцієнт амортизації	Сума, грн
Реаніmobіль «Сітроен»	503434,00	1/8р x 100	10000	100	6,29
Автомобіль «Фіат»	1072012,00	1/8р x 100	10000	100	13,40
Разом:					19,69

Примітка. Розраховано за даними [52].

Провівши розрахунки основних витрат, що характерні при наданні медичних послуг за аутсорсингом розрахуємо вартість однієї години медичної послуги в аутсорсингу (табл.3.8).

Таблиця 3.8 Вартість однієї години медичної послуги в аутсорсингу

Показники	Сума, грн.	Зміст розрахунку
Всього затрат	606,06	Загальний підсумок усіх витрат
Рентабельність (10%)	60,61	Граничний норматив рентабельності на рівні 10% до собівартості послуги, згідно пп.7 п. 4,2 розрахунку собівартості платних медичних послуг Положення.
Вартість	666,67	Вартість послуги з відсотком рентабельності
ПДВ (20%)	133,33	Податок на додану вартість, розрахований згідно зі ст. 180 Податкового Кодексу України та пп. 8 п. 4,2 розрахунку собівартості платних медичних послуг Положення.
Загальна вартість:	800,00 грн.	Повна вартість медичної послуги

Примітка. Розраховано за даними [52].

Отже, можливість передачі виконання певної сукупності робіт на аутсорсинг дозволить :

- по-перше, в цілому підвищити якість кінцевого результату роботи, яка в галузі охорони здоров'я носить значущий соціальний характер;

- по-друге, сприятиме оптимізації використання фінансових коштів державного бюджету, невілюючи необхідність несення додаткових витрат на підвищення кваліфікації працівників, що виконують зазначену роботу, до відповідного рівня та постійної підтримки цього високого рівню. В той же час забезпечується висококваліфіковане виконання кожної з функцій;

- по-третє, передача окремих функцій або цілого напрямку на аутсорсинг дозволяє замінити певну сукупність матеріального, фінансового, кадрово-кваліфікаційного, інформаційного, організаційного та інших видів забезпечення, а також адміністративно-управлінського впливу.

Широке впровадження передачі певної сукупності робіт на аутсорсинг в КНП « Ізяславська МБЛ» є одним з оптимальних шляхів удосконалення управління, підвищення якості послуг, що надаються, та оптимізації фінансово- розрахункових операцій та фінансових витрат.

В кінцевому підсумку це призведе до розвитку КНП « Ізяславської міської багатoproфільної лікарні», що має не тільки важливе соціальне значення, а є стратегічним завданням розвитку підприємства.

Проведений аналіз показує, що впровадження аутсорсингу має широкий спектр можливостей для використання в професійній діяльності КНП « Ізяславська МБЛ». Відокремлення основних функцій та процесів, та тих, що забезпечують діяльність, сприяє оптимізації роботи управлінського апарату медичного закладу, оскільки це дозволяє враховувати кваліфікаційні та компетентнісні особливості керівників установ.

Серед напрямків подальшого дослідження можна визначити розробку механізмів довгострокового співробітництва, більш ніж один календарний рік, з медичним закладом, який надає послуги по аутсорсингу на договірній основі, для забезпечення сталості у взаємовідносинах.

КНП «Ізяславська міська багатoproфільна лікарня» готова надати медичні послуги по аутсорсингу :

- щозмінний передрейсовий та післярейсовий медичний огляд Підприємства ,які в своєму штаті мають водіїв, допускають до роботи своїх працівників лише після огляду медичним персоналом, з відповідною відміткою в медичній документації ,встановленої форми.

- медичний огляд працівників підприємств та організацій (згідно наказу МОЗ України від.22.07.2002р.№280).

Працівники підприємств проходять медичні огляди,за висновками яких допускаються до роботи.

- періодичний профілактичний медичний огляд працівників підприємств та організацій (згідно з наказом МОЗ України від.21.05.2007р.№246)

Працівники підприємств та організацій раз на рік проходять медичний огляд, за висновками якого приступають до виконання своїх обов'язків.

- періодичний профілактичний медичний огляд працівників підприємств та організацій (згідно з наказом МОЗ України від.21.05.2007р.№246, робота з хімікатами).

Цей медичний огляд проходять працівники підприємств, які працюють зі хімікатами та отруйними речовинами.. Отримують відповідний дозвіл на виконання такого виду роботи.

- флюорографічне обстеження працівників підприємства , за замовленням, по місцю вимоги.

Керівництво підприємства та організації ,для збереження часу, зручності своїх працівників ,замовляють цю послугу на визначений час, дату і на своїй території.

- клінічно-діагностичні обстеження, по вимозі та за місцем замовника.

Такі ж умови ,для зручності та збереження робочого часу.

- ультразвукові дослідження органів та систем за місцем замовника.

Виїзд бригади фахівців, в складі лікаря, медичної сестри, водія спеціалізованого медичного транспорту,з відповідним медичним обладнанням.

- доставка пацієнта в інші медичні заклади .

За бажанням пацієнта або його родичів,здійснюється перевезення хворого в інший медичний заклад іншого міста,іншого рівня надання медичної допомоги.

- доставка пацієнта в інші медичні заклади з медичним супроводом.

Доволі часто важкі пацієнти потребують перевезення на вищий рівень надання медичної допомоги. До складу такої бригади входять лікарі реаніматологи , сестра медична-анестезист, сестра медична ,водій спеціалізованого медичного транспорту. Машина комплектована відповідним дорого вартісним медичним обладнанням.

В розробці та на розгляді керівництва медична послуга ,яка може надаватися в якості аутсорсингу « реабілітація». Консультація реабілітолога ,

масаж, фізіотерапія, медикаментозна терапія, послуги психолога тощо. В той же час забезпечується висококваліфіковане виконання кожної з функцій. Конкуренція на ринку медичних послуг дасть змогу оптимально якісно надавати замовлену послугу та коригувати ціну, для того щоб замовник був зацікавлений в подальшій співпраці.

Таким чином аутсорсинг і медична галузь можуть співіснувати. Враховуючи досвід, помилки та бажання перспектива існує. Її треба досконало вивчати, коригувати та виправляти допущені помилки та впроваджувати в життя та діяльність КНП «Ізяславська міська багатопрофільна лікарня». Кількість медичних послуг які надає КНП «Ізяславська МБЛ», їх якість дасть змогу конкурувати на ринку медичних послуг, які можна надати в якості аутсорсингу. Чим більша кількість використаного продукту, тим нижча ціна і відповідно вища конкурентоспроможність закладу охорони здоров'я.

ВИСНОВКИ

Ринок надання медичних послуг України перебуває на етапі поступової інтеграції. Тому питання сучасного розвитку медичних послуг і пошуку напрямів їх вдосконалення є актуальним і потребує поглибленого вивчення.

Зазначена проблематика, її теоретична та практична значимість визначили вибір бази дослідження в Комунальному некомерційному підприємстві «Ізяславська міська багатoproфільна лікарня».

Виявленні особливості фінансово- господарської діяльності в закладі охорони здоров'я дозволили визначити напрями його вдосконалення та сформулювати наступні висновки:

- зацікавленість медичних закладів в провадженні аутсорсингу медичного персоналу є. Ця практика потребує удосконалення;

- можливості щодо запровадження аутсорсингу в бюджетних установах, а саме, в установах охорони здоров'я досліджено недостатньо, тому розгляд питань щодо аналізу можливостей впровадження аутсорсингу, в якості інструменту для удосконалення діяльності бюджетної установи на прикладі установ охорони здоров'я є актуальним та своєчасним.

- результати дослідження виявили, що на сьогодні заклади майже не використовують можливості аутсорсингу, і переваги такого інструментарію досить не знайшли свого адекватного втілення. Такий стан обумовлено цілим переліком причин, серед яких є той факт, що, на відміну від зарубіжних країн, в нашій державі використання аутсорсингу не є традиційною формою взаємовідносин між установами.

- КНП «Ізяславська МБЛ» провадить свою діяльність як комунальне унітарне некомерційне підприємство, що надає послуги вторинної спеціалізованої медичної допомоги будь-яким особам в порядку та на умовах, встановлених законодавством України та Статутом підприємства, з метою забезпечення медичного обслуговування населення. Міська багатoproфільна лікарня розпочала впроваджувати в своїй практиці такий вид діяльності як

аутсорсинг медичного персоналу. Заклад надає платні медичні послуги на засадах, визначених Статутом підприємства, шляхом надання йому медичних послуг в порядку та обсязі, встановлених законодавством, спрямовані на досягнення соціальних(ст.6 ЗУ «Основи законодавства України про охорону здоров'я» від. 19.11.1992№2801- XII) та інших результатів, без мети одержання прибутку. На теперішній час, комунальне некомерційне підприємство « Ізяславська міська багатoproфільна лікарня» Ізяславської міської ради ,потужна медична установа на 150 ліжок, з сучасним медичним обладнанням, висококваліфікованими кадрами. В структурі закладу 10 різнопрофільних відділень.

- кадри та кадровий потенціал, їх професійність, кваліфікація, специфіка виконаної роботи, креативність мислення та сучасний підхід до виконання роботи і є ресурсом на надання якісних медичних послуг в якості аутсорсингу.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано та послідовно вирішено наступні завдання:

- проаналізовано існуючий стан в управлінні та господарській діяльності КНП « Ізяславська МБЛ»;

- проаналізовано можливі напрямки впровадження аутсорсингу в міській багатoproфільній лікарні;

- а також визначено особливості застосування аутсорсингу в умовах змішаної форми фінансування установи.

КНП «Ізяславська міська багатoproфільна лікарня» впроваджує в свою діяльність такий вид діяльності як аутсорсинг медичного персоналу.

На протязі року широко використовується послуга на доставку пацієнта та супровід пацієнтів медичним персоналом в інші медичні заклади, в медичні заклади вищого рівня надання медичної допомоги.

Перспективним напрямком впровадження аутсорсингових послуг є лабораторні обстеження пацієнтів, забір біологічних рідин їх транспортування.

Успіх даного виду медичних послуг пов'язано з роботою висококваліфікованих працівників, з використанням високотехнологічного виду робіт з використанням сучасного новітнього обладнання. Це в свою чергу забезпечує швидкість та якість виконання замовленої послуги.

З КНП «Ізяславська міська багатопрофільна лікарня» на договірній основі співпрацюють медичні заклади різної форми підпорядкування.

КНП «Ізяславська МБЛ» впровадила послугу на виїзд та обслуговування хворих які потребують паліативної допомоги. Це важкохворі пацієнти, з особливими потребами та обслуговуванням.

В склад бригад входять висококваліфіковані фахівці, середній медичний персонал. При потребі пацієнти можуть отримати консультації вузьких спеціалістів, фізіотерапевтичні процедури, масаж, парантеральне харчування, хіміотерапію(при призначенні спеціалістів), перев'язки, психологічну допомогу.

Таку медичну послугу часто замовляють приватні соціальні заклади. Це дає різний ефект в результатах роботи.

Флюорографічне обстеження, ультразвукове обстеження населення інших громад, працівників приватних підприємств та організацій на договірній основі часто замовляємо медична послуга. Виїзд до замовника і якісно виконана робота зберігає ресурси та задовольняє обидві сторони.

Зараз на разі в розробці пакет медичних послуг за напрямком послуги «Реабілітація».

Військовий стан в країні, кількість людей які постраждали внаслідок агресії росії, зараз і в подальшому будуть потребувати реабілітації та супроводу. Можливість надати медичну послугу за місцем проживання пацієнта значно спростить йому проблеми. Такий кейс послуг включатиме в собі консультацію реабілітолога, ерготерапевта, психотерапевта, фізіотерапевта. Масаж, лікувальна фізкультура, фізіотерапевтичні процедури, використання портативного медичного обладнання дасть змогу надати якісну

послугу. Зараз медичний персонал проходить відповідне навчання та вдосконалення своїх навиків.

КНП «Ізяславська міська багатопрофільна лікарня» готова надати медичні послуги по аутсорсингу :

- щозмінний передрейсовий та післярейсовий медичний огляд
- медичний огляд працівників підприємств та організацій (згідно наказу МОЗ України від.22.07.2002р.№280).
- періодичний профілактичний медичний огляд працівників підприємств та організацій (згідно з наказом МОЗ України від.21.05.2007р.№246)
- періодичний профілактичний медичний огляд працівників підприємств та організацій (згідно з наказом МОЗ України від.21.05.2007р.№246, робота з хімікатами).

Медицина, це та галузь, де найвищим надбанням є не тільки якісно надані послуги, а збереження життя пацієнта є пріоритетним.

Використання медичного аутсорсингу також дає додаткові переваги в конкурентній боротьбі. У зв'язку з переходом на нову модель фінансування , за фактично надану медичну послугу, медичні заклади змушені будуть активно конкурувати за клієнта. А висока конкуренція підвищує якість послуг і знижує їх ціну. Тому варто очікувати на трансформацію якості послуг. При цьому медичні заклади матимуть і запит на розумну економію без втрати якості. Це можливо винятково завдяки застосуванню такого дієвого механізму, як медичний аутсорсинг, що є законним, врегульованим законодавчими нормами способом оптимізації певних бізнес-процесів, котрий економить час та гроші автономного лікувального закладу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ГСВОУ 8.03060101-12 «Засоби діагностики якості вищої освіти Магістра» зі спеціальності 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)» галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напрям підготовки 6.030601 «Менеджмент». Видання офіційне. Затверджено наказом МОНМС від 21.05.2012 № 607. Київ : КНТЕУ, 2012. 38 с.

2. ГСВОУ 8.03060101-12 «Освітньо-кваліфікаційна характеристика Магістра» галузь знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напрям підготовки 6.030601 «Менеджмент» спеціальність 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)» кваліфікація Магістр з менеджменту організацій і адміністрування 2419.2 фахівець з ефективності підприємництва 2441.1 науковий співробітник (економіка). Видання офіційне. Затверджено наказом МОНМС від 27.11.2012 № 1326. Київ : КНТЕУ, 2012. 34 с.

3. ДСТУ 3008-95. Документація. Звіти у сфері науки і техніки. Структура і правила оформлення. Київ : Держспоживстандарт України, 1995.

4. Економічні дослідження (методологія, інструментарій, організація, апробація): навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ за ред. Анатолія Антоновича Мазаракі. 2-ге вид., допов. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. 296 с.

5. Європейська кредитна трансферно-накопичувана система [Електронний ресурс]: Довідник користувача. / пер. з англ.; за ред. Ю. М. Рашкевича та Ж. В. Таланової. Львів: Львівська політехніка, 2015. 106 с. Режим доступу: <http://erasmusplus.org.ua/erasmus/ka3-pidtrymka-reform/natsionalna-komanda-ekspertiv-here/materiali-here.html>. — Назва з екрана.

6. Інформація та документація. Скорочення слів в українській мові у бібліографічному описі. Загальні вимоги та правила: ДСТУ 3582-97. [Чин. від 4 лип. 1997 р.]. Київ: Держстандарт України, 1998. 26 с. (Державний стандарт

України).

7. Методичні вказівки до написання магістерської роботи (для здобувачів другого рівня вищої освіти (ступінь магістра) денної та заочної форм навчання) [Текст] / Укладачі: Валентина Євгенівна Воловник, Наталія Едуардівна Красностанова, Сергій Ігорович Майданюк. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2018. 91 с.

8. Національна рамка кваліфікацій [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-п>. Назва з екрана.

9. Національний класифікатор України : «Класифікатор професій» ДК 003:2010. Київ: Соцінформ, 2010.

10. Національний освітній глосарій: вища освіта [Електронний ресурс]. 2-е вид., перероб. і доп. / авт.-уклад.: В. М. Захарченко, вич, Ж. В. Таланова / За ред. В. Г. Кременя. Київ: Плеяди, 2014. 100 с. Режим доступу: http://ihed.org.ua/images/biblioteka/glossariy_Visha_osvita_2014_tempus-office.pdf. — Назва з екрана.

11. Перелік галузей знань і спеціальностей [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/266-2015-п>. Назва з екрана.

12. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>. Назва з екрана.

13. Рашкевич, Ю. М. Болонський процес та нова парадигма вищої освіти [Електронний ресурс]: монографія. Львів: Львівська політехніка, 2014. 168 с.

14. Розвиток системи забезпечення якості вищої освіти в Україні [Електронний ресурс]: інформаційно-аналітичний огляд / Укладачі: Т. Добко, І. Золотарьова, С. Калашнікова, В. Ковтунець, С. Курбатов, І. Линьова, В. Луговий, І. Прохор, Ю. Рашкевич, І. Сікорська, Ж. Таланова, Т. Фініков, С. Шаров; за заг. ред. С. Калашнікової та В. Лугового. Київ: Пріоритети, 2015.

15. Система стандартів з інформації, бібліотечної та видавничої справи. Бібліографічний запис. Бібліографічний опис. Загальні вимоги та правила складання (ГОСТ 7.1-2003, ІДТ) : ДСТУ ГОСТ 7.1:2006. [Текст]. [Чин. від

2007-07-01]. Київ: Держспоживстандарт України, 2007. 47 с. (Національний стандарт України).

16. Система стандартів з інформації, бібліотечної та видавничої справи. Бібліографічний запис. Скорочення слів і словосполук, поданих іноземними європейськими мовами: ДСТУ 7093:2009. [Чин. від 2010-04-01].

17. Система стандартів з інформації, бібліотечної та видавничої справи. Правила скорочення заголовків і слів у заголовках публікації (ГОСТ 7.88-2003, MOD): ДСТУ 6095:2009. [Чин. від 2009-07-01].

18. Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG). Ухвалено Міністерською конференцією в Єревані, 14-15 травня 2015 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу : http://ihed.org.ua/images/pdf/standards-and-guidelines_for_qa_in_the_ehea_2015.pdf. — Назва з екрана.

19. Баланс (Звіт про фінансовий стан) КНП «Ізяславська міська багатoproфільна лікарня» за 2019 р.: Форма № 2. Ізяслав, 2019. 2 с.

20. Баланс (Звіт про фінансовий стан) КНП «Ізяславська міська багатoproфільна лікарня» за 2020 р.: Форма № 2. Ізяслав, 2020. 2 с.

21. Баланс (Звіт про фінансовий стан) КНП «Ізяславська міська багатoproфільна лікарня» за 2021 р.: Форма № 2. Ізяслав, 2021. 2 с.

22. Бублик М. О. Проблеми управління виробничими запасами на підприємствах та шляхи їх вирішення. Управління розвитком. 2014. № 2 (165). С. 90—92.

23. Горбенко О.В. Сучасні інформаційні системи управління складом. Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія. 2010. Вип. 7. С. 255-257. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upsal_2010_7_63

24. Закон України «Про публічні закупівлі» від 25 грудня 2015 року № 922-VIII. Верховна Рада України. Офіційний веб-сайт. <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/922-19>.

25. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) КНП «Ізяславська міська багатoproфільна лікарня» за 2019 р.: Форма № 2. Ізяслав, 2019. 2 с.

26. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) КНП «Ізяславська міська багатoproфільна лікарня» за 2020 р.: Форма № 2. Ізяслав, 2020. 2 с.

27. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) КНП «Ізяславська міська багатoproфільна лікарня» за 2021 р.: Форма № 2. Ізяслав, 2021. 2 с.

28. Коваль Н. І. Сутність виробничих запасів як економічної категорії: обліковий та управлінські аспекти. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2017. № 7. С. 93-105

29. Маленко О. Б. Роль аутсорсингу в міжнародному бізнесі / О. Б. Маленко // Сучасні питання економіки і права . – 2012. – Вип. 2. – С. 56–59.

29. Примітки до річної фінансової звітності КНП «Ізяславська міська багатoproфільна лікарня» за 2019 р.: Форма №5. Ізяслав, 2019. 10 с.

30. Примітки до річної фінансової звітності КНП «Ізяславська міська багатoproфільна лікарня» за 2020 р.: Форма №5. Ізяслав, 2020. 10 с.

31. Примітки до річної фінансової звітності КНП «Ізяславська міська багатoproфільна лікарня» за 2021 р.: Форма №5. Ізяслав, 2021. 10 с.

32. Про запровадження Національної системи індикаторів розвитку інформаційного суспільства: Постанова Кабінету Міністрів України від 31.11.2012 р. № 1134 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1134-2012-%D0%BF>.

33. Семенов Г. А. Організація і планування на підприємстві: навч. посіб. Семенов і інші К. : ЦУЛ, 2006. 528 с

34. Смалій Ю. О., Бенчак В. І., Польова Т. В. Удосконалення обліку та контролю наявності та руху виробничих запасів на підприємстві. Ефективна економіка. 2019р. №10 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=736>

35. Статут Комунального некомерційного підприємства «Ізяславська міська багатoproфільна лікарня» Ізяславської міської ради: затверджено рішенням одинадцятої (позачергової) сесії Ізяславської міської ради 8-го скликання від 13 жовтня 2021 року №4.

36. Шум М. А., Гулько К. С. Особливості обліку та аналізу виробничих запасів на підприємствах України в сучасних умовах. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. № 4. С. 166-169.

37. 1С: Предприятие 8. 1С-Логистика: Управление складом 3.0. URL: <http://solutions.1c.ru/catalog/wms/buy>.

38. Consafe Logistics Effect Warehouse. URL: <https://www.consafelogistics.com/products/effect-warehouse/>.

39. SAP Business One – ERP рішення для малого та середнього бізнесу. URL: https://Wa2QIVHYmyCh1J3gipEAAAYASAAEgK80PD_BwE

40. Штатний розпис КНП “Ізяславська МБЛ” на 2019р. Затверджений наказом головного лікаря від 03.12.2018 №125

41. Штатний розпис КНП “Ізяславська МБЛ” на 2020р. Затверджений наказом головного лікаря від 13.12.2019 №144

42. Штатний розпис КНП “Ізяславська МБЛ” на 2021р. Затверджений наказом головного лікаря від 10.12.2020 №119

43. Тарифікаційний список КНП “Ізяславська МБЛ” на 2019р. До штатного розпису за 2019р.

44. Тарифікаційний список КНП “Ізяславська МБЛ” на 2020р. До штатного розпису за 2020р.

45. Тарифікаційний список КНП “Ізяславська МБЛ” на 2021р. До штатного розпису за 2021р.

46. Колективний договір комунального некомерційного підприємства “Ізяславська міська багатoproфільна лікарня” Ізяславської міської ради на 2022-2024 рр. схвалена зборами трудового колективу комунального некомерційного підприємства “Ізяславська міська багатoproфільна лікарня” Ізяславської міської ради, протокол №1 від 17 березня 2022 р.

47. Положення про оплату праці КНП Ізяславська МБЛ, затверджене директором КНП Ізяславська МБЛ, погоджено головою профкому

48. Річний звіт про кадрове забезпечення КНП Ізяславська МБЛ за 2018р.

49. Річний звіт про кадрове забезпечення КНП Ізяславська МБЛ за 2019р.

50. Річний звіт про кадрове забезпечення КНП Ізяславська МБЛ за 2020р.

51. План заходів із збільшення медичних послуг із залученням аутсорсингу персоналу, затверджено директором КНП Ізяславська МБЛ

52. Наказ “Про затвердження положення про порядок надання платних медичних послуг комунальним некомерційним підприємства “Ізяславська міська багатoproфільна лікарня” Ізяславської міської ради та тарифів на платні медичні послуги” від 25.07.2022 р. №96.

ДОДАТКИ

Додаток 1

РОБОТА З КАДРАМИ

Назва персоналу	Посад за штатом	Фізичних осіб	Працюючі пенсіонери (кількість, відсоток від загального числа працюючих)	Працюючих віком 20-40 років	Працюючих віком 40-60 років	Кваліфікаційна категорія (вища, перша, друга)
Лікарі	78,0	59	11 (18,6 %)	30	1	Вища – 12, Перша – 18, Друга – 13, Лікар-спеціаліст-11
Молодші спеціалісти з медичною освітою	150,0	148	14 (9,5%)	58	76	Вища – 100, Перша – 26, Друга – 11
спеціалісти	14,0	13	1 (8,3 %)	8	4	
Молодший медичний персонал	76,0	77	11 (14,3 %)	10	56	
Інший обслуговуючий персонал	37,0	32	10 (30,3 %)	4	18	
всього	354,0	329	47 (14,3 %)	110	172	
Молоді спеціалісти /						

відсоток від працюючих/ в т.ч.						
- лікарі		10(16,9)				
- молодші спец-ти з медичною освітою		12 (8,0%)				
Готується в інтернатурі		5				

Додаток 2

Фінансування КНП «Ізяславська МБЛ» станом на 31.12.2021 року

КЕКВ	місцевий бюджет	дотація	Інша дотація	Інші бюджети	всього
2111	751885,11				751885,11
2120	139565,04				139565,04
2210	663000,00				663000,00
2220	489999,45				489999,45
2230	609000,00				609000,00
2240	1160522,26				1160522,26
2250					
2271	1182052,00	432399,75	910000,00		2524451,75
2272	2726,96	158103,00			160829,96
2273	783239,22	544199,01	149300,00		1476738,23
2274	33319,68	13995,88			47315,56
2275	4094,80	3000,00			7094,80
2282					
2710	205357,00				205357,00
2730					
2800	56177,75				56177,75
ВСЬОГО	6080939,27	1151697,64	1059300,00		8291936,91

Касові витрати станом на 31.12.2021 року

КЕКВ	місцевий бюджет	дотація	субвенція	Інші бюджети	всього
2111	751885,11				751885,11
2120	139565,04				139565,04

2210	663000,00				663000,00
2220	489999,45				489999,45
2230	609000,00				609000,00
2240	1160522,26				1160522,26
2250					
2271	1182052,00	432399,75	910000,00		2524451,75
2272	2726,96	158103,00			160829,96
2273	783239,22	544199,01	149300,00		1476738,23
2274	33319,68	13995,88			47315,56
2275	4094,80	3000,00			7094,80
2282					
2710	205357,00				205357,00
2730					
2800	56177,75				56177,75
ВСЬОГО	6080939,27	1151697,64	1059300,00		8291936,91

Відновлення листопад місяць 2021 року 2271 – 60460,97

2272 – 655,16

2273 – 35155,76

Спец рахунок (залишок на 01.01.2020 – 765299,73)

надійшло:

використано:

25010100 – 1755114,30

2111 – 651728,57

2120 – 141049,19

141132,00/137446,72

2210 –

2220 – 83659,00

	2230 – 39539,94
25010300 – 178296,19	2240 – 188995,71
	3110 – 13800,00

25010400 – 6612,00

ВСЬОГО: 1940022,49	1397351,13
--------------------	------------

(залишок на 01.01.2020 – 2349,00)

Благодійний

надійшло:

використано:

25020100 – 10700,00

2210 – 8000,00

надійшло

використано:

не грошові –

ВСЬОГО: 10700,00

8000,00

ІНШІ КОШТИ (спецфонд бюджет ОТГ)

надійшло

використано

3132 – 571170,10

3132 – 571170,10

3110 – 15300,00

3110 – 15300,00

ВСЬОГО 586470,10

586470,10

(залишок на 01.01.2020 – 1989290,43)

НЗСУ

надійшло:	використано:
37947223,86	2111 – 30569107,48
	2120 – 6354308,96
	2210 – 7353,70
	2220 – 1618571,72
	2230 – 37307,80
	2240 – 64605,20

ВСЬОГО: 37947223,86

38651254,86

(залишок на 01.01.2020 – 109778,64)

НЗСУ (пакет №29)

надійшло:	використано:
	2111 – 89023,36
	2120 – 19092,60

ВСЬОГО:

108115,96

9831939,74)

(залишок на 01.01.2020 –

НЗСУ (пакет №31)

надійшло:	використано:
-----------	--------------

10405004,93	2111 – 9079574,06
	2120 – 1881545,60
	2210 – 406003,50
	2220 – 5206670,73
	2230 – 135827,20
	2240 – 47400,00
	3110 – 3120970,80
	3132 – 294642,00

ВСЬОГО: 10405004,93	20172633,89
---------------------	-------------

НЗСУ (пакет №33)

надійшло:

2840566,26

використано:

2111 – 2378199,64

2120 – 417382,02

2710 – 44984,60

ВСЬОГО: 2840566,26	2840566,26
--------------------	------------

ІНТЕРНИ

надійшло

273309,00

використано

2111 – 273309,00

ВСЬОГО: 273309,00 273309,00

НЗСУ (пакет №31новий)

надійшло:

використано:

7406404,08

2111 – 3670028,74

2120 – 734172,34

ВСЬОГО: 7406404,08

4404201,08

*Додаток 3***Калькуляція****щозмінний передрейсовий та післярейсовий медичний огляд**

Заробітна плата фельдшера-лаборанта – 11726,00 грн. / 161,1 / 60 хв. x 30 хв. =
36,39 грн.

Нарахування на заробітну плату – **8,00 грн.**

44,39 грн.

Затратні матеріали:

Мундштук до алкотестера Drager 6510 (900,00 грн / 100 шт.) – **9,00 грн.**

Антисептик 5л (325,00 грн.): $325,00/5л = 65,00$ грн/л; $65,00/30$ к.д./4 особи =
0,54 грн.

Магnezія (1,68 грн/365к.д./4 особи) – **0,001 грн.**

Нашатирний спирт (5,16 грн./365к.д./4 особи) – **0,004 грн.**

Шприц (1,20 грн/шт): 10шт. × 1,20 грн = 12,00/365 к.д./4 особи – **0,008 грн.**

Дексаметазон (3,76 грн/шт): 10шт. × 3,76 грн = 37,60/365 к.д./4 особи – **0,03 грн.**

Адреналін (6,84 грн/365 к.д./4 особи) – **0,005 грн.**

Вата нестерильна медична (200 мл) – $36,00 : 200 \times 3$ г. – **0,54 грн.**

Спирт етиловий 96% (100 мл) - $28,50 : 100 \times 2$ мл – **0,57 грн.**

Рукавички н/с – **3,98 грн.**

Маска – **2,60 грн.**

17,28 грн.

ЕНЕРГОНОСІЇ:

8891790 грн. : $11043,3 \times 20,6 : 251868 =$ **0,07 грн.**

8891790 грн. – витрати річні по поліклініці; 11043,3 м² – площа поліклініки; 20,6 м² – відділення невідкладної екстреної медичної допомоги; 251868 - кількість досліджень проведених за 2021 рік.

Знос (Drager 6510): $3510,00 - 10\% = 3159,00 / 1500 = 2,11$ грн.

3510,00 грн. - залишкова вартість на початок 2021 року, 1500 – кількість досліджень, проведених у 2021 році.

Щорічна повірка (Drager 6510): $1105,00/1500 = 0,74$ грн.

Господарські витрати – **1,32** грн.

Всього затрат	65,91
Рентабельність (10%)	6,59
Вартість	72,50
ПДВ (20%)	14,50
Загальна вартість:	87,00 грн.

Калькуляція

періодичний профілактичний медичний огляд для працівників

підприємств та організацій

(згідно наказу МОЗУ від 21.05.2007р. №246)

Заробітна плата лікаря - офтальмолога – 13780,00 грн. : 161,1 : 60 хв. x 15 хв.
= 21,38 грн.

Заробітна плата лікаря - невропатолога – 12805,00 грн. : 161,1 : 60 хв. x 10 хв.
= 13,25 грн.

Заробітна плата лікаря - отоларинголога – 14469,00 грн. : 161,1 : 60 хв. x 10 хв.
= 14,97 грн.

Заробітна плата лікаря - хірурга – $3201,00 \text{ грн.} : 80,55 : 60 \text{ хв.} \times 10 \text{ хв.} = 6,62$
грн.

Заробітна плата лікаря - терапевта – $17914,00 \text{ грн.} : 161,1 : 60 \text{ хв.} \times 15 \text{ хв.} =$
 $27,80$ грн.

Заробітна плата сестри медичної кабінету лікаря - терапевта – $11245,00 \text{ грн.} :$
 $161,1 : 60 \text{ хв.} \times 15 \text{ хв.} = 17,45$ грн.

Нарахування на заробітну плату – $22,32$ грн.

123,79 грн.

Затратні матеріали:

загальний аналіз крові – $16,57$ грн.

аналіз крові на рівень глюкози – $16,19$ грн.

проведення ЕКГ (стрічка) – $0,52$ грн.

флюорографія (плівка) – $10,45$ грн.

43,73 грн.

ЕНЕРГОНОСІЇ:

$8891790 \text{ грн.} : 11043,3 : 5733 = 0,14$ грн.

8891790 грн. – витрати річні по поліклініці; $11043,3 \text{ м}^2$ – площа поліклініки;
 5733 - кількість досліджень проведених за 2021 рік.

Господарські витрати – $2,79$ грн.

Всього затрат 170,45

Рентабельність 17,05

(10%)

Вартість 187,50

ПДВ (20%) 37,50

Загальна вартість: 225,00

**Калькуляція
доставлення пацієнта в інші медичні заклади з медичним
супроводом
(вартість послуги за 1 год.)**

Заробітна плата водія – 6500,00 грн. : 161,1 : 8 год. = **5,04 грн.**

Сестра медична відділення невідкладної (екстреної) медичної допомоги -
12062,82 : 161,1 : 8 год = **9,36**

Нарахування на заробітну плату – **3,17 грн.**

17,57 грн.

Вартість ПММ – 57,00 грн за 1 літр.

Пробіг автомобіля за 1 год – 60 км (1 км-1 хв)

Витрати ПММ на 100 км – 11,5 л, на 60 км – 6,9 л; 6,9 л × 57,00 грн. = **393,30
грн.**

393,30 грн.

Вартість медичних засобів:

Тонometr механічний зі стетоскопом
455,50 / 100 пац. – **4,56 грн.**

Джгут кровоспинний гумовий
Київгума – 39,04 / 100 – **0,39 грн.**

Термометр медичний інфрачервоний
безконтактний – 526,50 / 100 пац. –
5,26 грн.

Пульсоксиметр linke – 181,76 / 100 –
1,82 грн.

Катетер внутрішньовенний метелик –
2,60 грн.

Маска медична Sefe-mask Economy
650,00 / 500 – 1,30 грн. × 2 - **2,60 грн.**

АХД-2000 (3 міс) 218,00 / 25 – **8,72
грн.**

Рукавички н/с – 2,75 × 2 – **5,50 грн.**

Балон з киснем – 432,00 / 100 – **4,32
грн.**

Киснева маска – 91,00 / 4 – **22,75 грн.**

Система для вливання
кровозамінників та інфузійних
розчинів – 6,80 грн. / 4 – **1,70 грн.**

Шприци (20,0; 10,0; 5,0; 2,0; 1,0): 2,07 + 1,59 + 1,70 + 1,45 + 1,00 – 7,81 грн. / 4 – **1,95 грн.**

Вата медична нестерильна 100 г. – 18,00 / 50пац. – 0,36 грн. / 4 – **0,09 грн.**

Бинт – 5X10 – 16,60 / 2 – 8,30 грн. / 4 – **2,08 грн.**

Спирт етиловий 96% (100 мл) - 28,50 : 10 – 2,85 грн. / 4 – **0,71 грн.**

Маніт-Новофарм розчин д/ін. 15 % (200 мл) – 44,75 / 4 – **11,19 грн.**

Реосорбілакт розчин д/ін. (200,0) – 145,00 грн. / 4 – **36,25 грн.**

Натрію хлорид розчин д/ін. (200,0) 0,9 % 18 × 5 шт. 90,00 / 4 – **22,50 грн.**

Інфулган розчин д/ін. (100,0) 9 мг/мл – 3,32 грн. / 4 – **0,83 грн.**

Анальгін розчин д/ін. по 2 мл. – 4,95 грн. / 4 – **1,24 грн.**

Сангера розчин д/ін. по 2 мл. – 76,87 грн. / 4 – **19,22 грн.**

Дексаметазон розчин д/ін. по 4 мл. 21,81 / 5 – 4,36 грн. / 4 – **1,09 грн.**

Адреналін розчин д/ін. 0,18 % по 1 мл №10 – 70,35 / 104 – 0,68 грн. / 4 – **0,17 грн.**

Фуросимід розчин д/ін. 10 мг/мл по 2 мл. 21,39 / 10 × 2 – 4,28 грн. / 4 - **1,07 грн.**

Но-х-ша (дротаверин) розчин д/ін. 20 мг/мл по 2 мл. – 32,92 / 5 – 6,58 грн. / 4 – **1,65 грн.**

Преднізолон розчин д/ін. 3 % (1 мл) – 81,00 / 5 – 16,20 грн. / 4 – **4,05 грн.**

Мангія сульфат розчин д/ін. 25 % (5 мл) – 34,41 / 10 – 3,44 грн. / 4 – **0,86 грн.**

Деклофенак розчин д/ін. 2,5 % (3 мл) – 41,74 / 10 – 4,17 грн. / 4 – **1,04 грн.**

166,21 грн.

Амортизаційні відрахування :

Реанімобіль «Сітроен» $503434,00 \times (1/8p) / 100 / 100$ пац. – **6,29 грн.**

Автомобіль «Фіат» $1072012,00 \times (1/8p) / 100 / 100$ пац. – **13,40 грн.**

Господарські витрати – 9,29 грн.

Всього затрат	606,06
Рентабельність (10%)	60,61
Вартість	666,67
ПДВ (20%)	133,33
Загальна вартість:	800,00 грн.