

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Інноватизація інструментів фінансового менеджменту в закладі
охорони здоров'я»**

Виконав:
ст. гр. МЗОЗм-21
Подедворна Уляна
Науковий керівник:
к.е.н., доц.
Чикало І.В.

Тернопіль – 2024

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1. Теоретичні засади інновації інструментів фінансового менеджменту в закладі охорони здоров'я	7
1.1. Фінансовий менеджмент та його основні концепти в закладах охорони здоров'я	7
1.2. Механізм та інструменти фінансового менеджменту: характеристика та інноваційний вектор їх розвитку в умовах трансформації медичної сфери	15
Висновки до розділу 1	25
Розділ 2. Системний аналіз чинної практики фінансового менеджменту КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги» ТМР	27
2.1. Аналіз організаційно-функціональних основ фінансового менеджменту досліджуваного закладу охорони здоров'я	27
2.2. Аналіз практики фінансового менеджменту та оцінка фінансових ресурсів досліджуваного закладу охорони здоров'я	36
Висновки до розділу 2	48
Розділ 3. Удосконалення інноваційних інструментів фінансового менеджменту КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги» ТМР	50
3.1. Інноваційні інструменти залучення фінансових ресурсів ЗОЗ	50
3.2. Впровадження інноваційних інструментів оцінки фінансового менеджменту закладів охорони здоров'я	60
Висновки до розділу 3	67
Висновки	69
Список використаних джерел	73
Додатки	82

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Критерієм сталого розвитку є стан охорони здоров'я, що лежить в основі повноцінного функціонування як окремої особистості, так і країни загалом. Боротьба з епідеміями та захист людей від хвороб, надання їм повноцінної медичної допомоги є основою потребою – збереження життя і здоров'я. Нині сфера охорони здоров'я переживає трансформаційний період здійснення реформ, які обґрунтовуються необхідністю зміни парадигми надання медичних послуг, фінансово-господарської діяльності та ринково-фінансових механізмів як окремих закладів охорони здоров'я так і галузі загалом. Набуття господарськими одиницями – закладами охорони здоров'я автономії, потребують запровадження підприємницьких засад у фінансово-господарську діяльність та управлінський процес, що передбачає залучення інноваційних інструментів як у розвиток надання лікарських послуг, так і у фінансове забезпечення й діяльність із ефективного розподілу, мобілізації та використання фінансових ресурсів.

Ступінь висвітлення в літературі. Дослідження в сфері охорони здоров'я, які присвячені управлінські діяльності є відносно новими та знаходяться на стадії досягнення одностайності думок, що пояснюється запровадженою та діючою реформою та необхідністю все глибших та адаптованіших наукових розвідок до вітчизняних умов. Серед них виділяються наукові праці Р. Августина, В. Алькеми, О. Баєва, В. Вакуленко, Ю. Вороненко, Ю. Давидова, О. Дмитрука, Д. Драгунова, Л. Жаліла, Т. Жилук, А. Жуковської, М. Забаштанського, І. Зуба, О. Кириченка, О. Мартинюка, Л. Мельника, І. Рожкова, С. Смирнова, О. Сумця, О. Стахіва, Л. Стефанишина, З. Юринця, М. Шкільняка, І. Чикала, Т. Ямненка, І. Яремка та інших.

Однак, питання інноваційного інструментарію фінансового менеджменту та їх впровадження в практичну діяльність закладів охорони здоров'я, що забезпечить диверсифікацію джерел фінансування та методи їх ефективного використання в умовах трансформаційних реформ потребують все більшого

дослідження з адаптацією до конкретних господарських одиниць, що підкреслює актуальність та мету дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних положень та чинної практики інноваційних інструментів фінансового менеджменту і розробка практичних рекомендацій із їх вдосконалення в комунальному некомерційному підприємстві «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Тернопільської міської ради.

Основними завданнями для досягнення мети визначено:

- розглянути сутнісні характеристики фінансового менеджменту та його основні концепти в закладах охорони здоров'я;
- обґрунтувати механізм та інструменти фінансового менеджменту, з окресленням характеристики та інноваційного вектору їх розвитку в умовах трансформації медичної сфери;
- проаналізувати організаційно-функціональні основи та чинну практику фінансового менеджменту та дати оцінку фінансових ресурсів досліджуваного закладу охорони здоров'я;
- висвітлити інноваційні інструменти залучення фінансових ресурсів закладу охорони здоров'я;
- обґрунтувати впровадження інноваційних інструментів оцінки фінансового менеджменту закладів охорони здоров'я.

Об'єктом дослідження є процес фінансового менеджменту та імплементація інноваційного інструментарію в комунальному некомерційному підприємстві «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Тернопільської міської ради.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, організаційних та практичних підходів інновації інструментів фінансового менеджменту.

Методи дослідження. Досліджування здійснювалося за допомогою загальнонаукових та спеціальних методів пізнання. Розгляд теоретичних основ фінансового менеджменту та його основних концептів, зокрема інструментів та інновацій (розділ 1) здійснювалося методами бібліографічного огляду,

порівняння, теоретичного узагальнення. Висвітлення практичного досвіду та чинної практики організаційно-функціональних основ фінансового менеджменту (розділ 2) застосовано методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, наукової абстракції. Методи узагальнення та експертних оцінок стратегічного спрямування застосовані для висвітлення інноваційних методів залучення джерел фінансових ресурсів та оцінки їх використання та розроблення стратегічного вектору розвитку ЗОЗ (розділ 3). Візуалізація результатів досягнута за допомогою графічного та табличного прийомів.

Інформаційною базою дослідження послужили вітчизняні та зарубіжні дослідження (монографії, наукові статті, тези) з питань управлінської діяльності, формування та використання фінансових ресурсів, інноваційних інструментів та фінансового менеджменту; нормативно-правова база, офіційна інформація Міністерства охорони здоров'я та Національної служби здоров'я України; фактичні дані КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Тернопільської міської ради.

Теоретична новизна роботи полягає в узагальненні теоретичних основ та чинної практики фінансового менеджменту та інновації інструментів закладу охорони здоров'я.

Практичне значення одержаних результатів – розроблення рекомендацій щодо диверсифікації джерел залучення фінансових ресурсів та оцінки їх використання на основі інновацій інструментів фінансового менеджменту. Зокрема рекомендовано залучати партнерів, фонди, гранди для фінансового забезпечення, використовувати моніторингову функцію для відслідковування й аналізу ринкових тенденцій та можливостей ЗОЗ, внести у штатний розпис посаду, яка б виконувала функціональні обов'язки фінансового менеджера, а для розробки стратегії фінансової діяльності застосовувати методи експертних оцінок.

Апробація результатів дослідження. Результати кваліфікаційного дослідження висвітлено у тезах доповідей.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙ ІНСТРУМЕНТІВ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.3. Фінансовий менеджмент та його основні концепти в закладах охорони здоров'я

Сфера охорони здоров'я в Україні знаходиться в трансформаційних умовах здійснення реформ, завданням якої є забезпечення її функціональності та результативності. Попри складні соціально-економічні умови системної кризи, затяжної пандемії, війни та негативних тенденцій, галузь охорони здоров'я є пріоритетним напрямком реформування в контексті ідеології надання медичної допомоги, запровадження фінансово-господарських та ринкових механізмів, що потребують суттєвих змін. Адже, ця сфера реалізує конституційні права громадян – забезпечення права людини на охорону здоров'я, а стан медицини є показником сталого розвитку країни та чинником якості життя й поступу інших сфер людської діяльності. Зазначене потребує впровадження нової системи управління закладами охорони здоров'я, яке відповідатиме сучасним викликам. У контексті жорсткої конкуренції за обмеженості ресурсів, зокрема фінансових, пріоритетним завданням управління стає оптимальне їх використання для забезпечення ефективності роботи закладів. Важливо розробити управлінські механізми, які дозволять максимізувати використання ресурсів для покращення якості медичних послуг, забезпечення їх доступності, а також оптимізації внутрішніх процесів закладів охорони здоров'я (ЗОЗ). Водночас акцент зміщується на підвищення операційної ефективності через фінансовий менеджмент (ФМ) його інноваційний інструментарій, застосування сучасних інформаційних технологій та адаптацію до змін у ринковому середовищі.

Впровадження засад, завдань, інструментів фінансового менеджменту у практичну діяльність ЗОЗ обґрунтовується сучасними тенденціями їх розвитку.

Мова йде про набуття автономії та часткової самостійності у веденні фінансово-господарської діяльності. За таких умов значне місце відводиться грамотному, професійному керівництву. ЗОЗ, набуваючи рис підприємницьких структур, змушені впроваджувати інноваційний інструментарій для максимального залучення фінансових ресурсів та ефективного їх використання, що можливо з допомогою чітко організованої системи управлінських дій, орієнтованих на досягнення визначених цілей. В загальній структурі управління ЗОЗ ключове місце займає фінансова складова, яка забезпечує стабільність та розвиток фінансово-економічної діяльності.

Як наукова галузь знань, фінансовий менеджмент сформувався в кінці XIX — початку XX століття. Зосереджуючись на управлінні фінансовими ресурсами, їх формуванні, залученні (інвестиції), ефективності використання, що значно збільшує прибутковість та, відповідно, вартість підприємства, оптимізації потоків грошових коштів та мінімізації фінансових ризиків, фінансовий менеджмент є системою методів оцінки та оптимізації фінансових ресурсів для досягнення стратегічних і тактичних цілей в умовах конкурентного ринкового середовища.

У таблиці 1.1 узагальнено основні підходи до фінансового менеджменту, які висвітлені у спеціальній літературі та ідентифікується як: наука, процес, методи й засоби, мистецтво.

Існують й інші підходи розуміння досліджуваного явища та процесу, які доцільно адаптувати до діяльності ЗОЗ та сформулювати в наступній редакції: фінансовий менеджмент закладів охорони здоров'я — це засади та система методичних прийомів та інструментів формування та ефективного використання фінансових ресурсів закладу з врахування всіх чинників і загроз та з метою їх оптимізації для реалізації мети, завдань в конкурентному ринковому середовищі.

Таблиця 1.1.

Ідентифікація «фінансового менеджменту» у спеціальній літературі*

№	Автор	Визначення
1	Колектив авторів за редакцією А. М. Поддєрьогін, 2005р.	«...застосування методів та важелів фінансового механізму, тобто формується мистецтво управління фінансовою діяльністю підприємства» [68]
2	И. А. Бланк, 2007 р.	«процес управління формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів господарюючого суб'єкта та оптимізації обороту його грошових коштів; система принципів, засобів та форм організації грошових відносин підприємства, спрямована на управління його фінансово-господарською діяльністю» [10]
3	С. І. Юрій, В.М. Федосова; за ред..С. І. Юрія, 2008 р.	«мистецтво розробки, відбору та реалізації фінансових рішень із врахуванням дії всіх можливих чинників, визначення впливу внутрішнього та зовнішнього середовищ, прогнозування можливих загроз та ризиків, оцінки їх рівня та характеру впливу на фінансову безпеку суб'єкта господарювання з метою досягнення визначених цілей та реалізації завдань» [44]
4	М. В. Грідчина, 2012 р.	«сукупність методів і засобів, що використовуються для підвищення прибутковості підприємства і мінімізації ризику неплатоспроможності» [21, с. 5]
5	К. В. Васьківська, О. А. Сич, 2017 р.	«управління фінансами, яке полягає в діях з придбання, фінансування і управління активами, спрямованих на реалізацію певної мети» [13]
6	Колектив авторів за ред. М. І. Крупки, 2019 р.	«система, процес управління формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів суб'єкта господарювання та оптимізації обороту його грошових коштів» [67]
7	Шевченко Н. В., Мельник С. І., 2022 р.	«наука щодо управління фінансами, яка передбачає розробку методів для досягнення цілей діяльності підприємства, зокрема забезпечення міцного та сталого фінансового становища. Фінансовий менеджмент розглядається як сукупність трьох взаємопов'язаних елементів: система економічного управління; орган управління; форма підприємницької діяльності» [73, с.10].

*Примітка: сформовано автором за даними [10; 13; 21; 44;67; 68; 73]

Фінансовий менеджмент як сфера практичного впровадження й застосування повинен бути націлений на реалізацію намірів (мети) та виконувати певні завдання із її досягнення. Метою фінансового менеджменту є: «отримання найбільшої вигоди від функціонування підприємства в інтересах його власників» [21]; «забезпечення максимізації добробуту власників

підприємства в поточному і перспективному періоді» [13]; «раціональне використання ресурсів для створення ринкової вартості, здатної покрити всі витрати, пов'язані з використанням ресурсів, і забезпечити прийнятний рівень доходів на умовах, адекватних ризику вкладників капіталу» [31]; «знаходження розумного компромісу між завданнями, що ставить перед собою підприємство і фінансовими можливостями реалізації цих завдань для: підвищення обсягів продажів і прибутку; підтримування стійкої прибутковості підприємства» [34]. Найбільш повним та конкретним визначенням мети, як основного інтересу власників, є «забезпечення максимізації добробуту власників підприємства у поточному і перспективному періодах, раціональне використання фінансових ресурсів, здатність підприємств покрити витрати, пов'язані з використанням ресурсів, і забезпечити прийнятний рівень доходів за мінімального ризику вкладників капіталу» [69, с.15].

Зокрема, слід виділити:

➤ оптимізація використання фінансових ресурсів сприяє забезпеченню раціонального розподілу бюджетних коштів, надходжень від страхових фондів та інших джерел фінансування, щоб досягти максимального результату за обмежених ресурсів;

планування і прогнозування фінансів сприяє розробці короткострокових і довгострокових фінансових планів, які враховують специфіку потреб закладу охорони здоров'я, зміни в державній політиці, інфляційні ризики та інші економічні чинники;

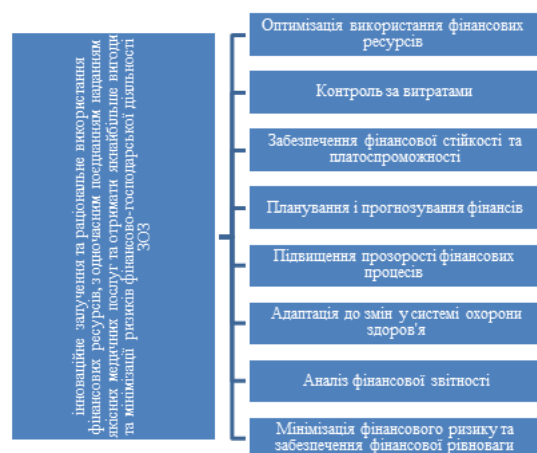


Рис. 1.1. Завдання фінансового менеджменту ЗОЗ*

*Примітка: самостійна розробка

- забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності дозволяє підтримувати оптимальний рівень резервів та гнучкості у фінансуванні для забезпечення стабільного функціонування закладу;
- контроль за витратами здійсню регулярний аналіз фінансових витрат для уникнення надмірних витрат і підвищення економічної ефективності послуг;
- підвищення прозорості фінансових процесів означає запровадження чітких фінансових процедур і прозорості в управлінні фінансами з метою забезпечення довіри з боку суспільства, пацієнтів і державних структур;
- аналіз фінансової звітності сприяє підготовці звітів і фінансових показників для аналізу ефективності управління і прийняття управлінських рішень на основі об'єктивних даних;
- адаптація до змін у медичній сфері вимагає своєчасного реагування на зміни законодавства, медичних стандартів та політики в ній, що має вплив на фінансові ресурси закладу.

Формування системи фінансового менеджменту в закладах охорони здоров'я зумовлює ефективне використання ресурсів, оптимізуючи витрати та підвищуючи якість наданих послуг. Це ключовий інструмент для підтримки стабільності закладу і забезпечення якісної медичної допомоги населенню.

Об'єктом фінансового менеджменту в ЗОЗ є управління усіма фінансовими ресурсами та потоками, які забезпечують функціонування й



розвиток установи (рис. 1.2).

Рис. 1.2. Об'єкти фінансового менеджменту ЗОЗ та їх характеристика*

*Примітка: сформовано автором самостійно

Ці аспекти сприяють фінансовій стабільності та підвищенню якості медичних послуг, що відповідає загальній меті закладів охорони здоров'я – надання ефективної медичної допомоги з оптимальним використанням ресурсів.

Фінансовий менеджмент медичних закладів має свої особливості та предметне поле, яке визначає специфічні завдання, методи та управління в цій галузі. Його основна мета – забезпечення фінансової стабільності та ефективного використання ресурсів, що має критичне значення для підтримки та розвитку медичних послуг.

Основними складовими предметного поля ФМ ЗОЗ

- ✓ державними та громадськими структурами. Це зміцнює довіру з боку суспільства і дозволяє ефективніше залучати додаткові ресурси.
- ✓ оптимального співвідношення між ризиком і доходом – ЗОЗ повинні обирати такі інвестиційні стратегії та управлінські рішення, які забезпечать досягнення фінансової стабільності з урахуванням допустимого рівня ризику.
- ✓ інтеграції фінансового менеджменту та стратегії закладу – фінансові рішення мають підтримувати загальну стратегію розвитку закладу охорони здоров'я. Це дозволяє об'єднати фінансові та стратегічні цілі й уникнути конфліктів між ними.

Ці засади сприяють забезпеченню раціонального використання ресурсів у ЗОЗ, зокрема шляхом мінімізації витрат і максимізації якості наданих послуг, підтримувати фінансову стійкість і ефективно реагувати на виклики в медичній сфері.

Відтак, важливість та необхідність запровадження в управлінську діяльність фінансового менеджменту обґрунтовується забезпеченням фінансовою стабільністю та впливає на якість та доступність медичних послуг, знижуючи витрати та оптимізуючи використання ресурсів. Ефективне

фінансове управління дозволяє закладам охорони здоров'я адаптуватися до змін у системі фінансування та відповідати на виклики, такі як зростання вартості медичних послуг, обмеженість бюджетів та потреба в інноваціях.

1.2. Механізм та інструменти фінансового менеджменту: характеристика та інноваційний вектор їх розвитку в умовах трансформації медичної сфери

Довгий період часу управління ЗОЗ здійснювалося адміністративними методами без врахування особливостей ринкових механізмів. Розвиток ринку медичних послуг і конкурентних відносин спричинив необхідність адаптації до нових умов, що зумовило актуальність переходу до сучасних підходів, орієнтованих на ефективність і самостійність закладів незалежно від їх форми власності. Відповідно сучасна система управління повинна базуватися як на регуляторних інструментах так й механізмах стимулювання розвитку, як-от: фінансові стимули, створення сприятливих умов для інновацій, застосування нових бізнес-моделей, які уможливають якісніше надання послуг та сприяють підвищенню ефективності діяльності.

Насамперед важливим є конвергенція ринкових механізмів та державного регулювання, які дозволяють ЗОЗ шукати інноваційні підходи до надання послуг, стимулюють конкуренцію та покращують якість обслуговування пацієнтів.

Ефективне управління в закладах охорони здоров'я сьогодні потребує наявності гнучких управлінських систем та обґрунтованих економічно рішень як у питаннях адміністрування, так і в сфері фінансування. Позаяк приватні ЗОЗ мають можливість використовувати повний спектр управлінських інструментів, методів та механізмів для оптимізації своєї діяльності, то державні та комунальні залишаються неприбутковими та не мають достатніх фінансових та управлінських ресурсів для забезпечення ефективної мотивації працівників або застосування економічних методів в межах чинного законодавства. Водночас,

для ЗОЗ незалежно від форми власності, пріоритетним завданням є впровадження сучасних управлінських підходів та механізмів ефективного державного регулювання. Адміністративні ж рішення в досліджуваній сфері набувають труднощів через вплив чинників, врахування яких є необхідним. Реформи в медичній галузі передбачають зробити послуги якіснішими та доступнішими для населення. Проте досягнення цих стратегічних цілей потребує комплексного вирішення низки завдань, таких як удосконалення управлінських і адміністративних процесів, збільшення фінансових ресурсів, модернізація технологічної інфраструктури, запровадження новітніх та інноваційних лікарських практик, а також покращення комунікацій між пацієнтами та закладами у рамках єдиної національної системи ОЗ.

Отже, розвиток сучасних систем управління в закладах охорони здоров'я на етапі переходу до автономної моделі роботи потребує імплементацію комплексної системи заходів, які вдосконалять управлінську практику за ключовими напрямками, зокрема фінансовим.

Інноваційний вектор розвитку сприяє створенню умов для ефективнішого функціонування ЗОЗ, зокрема шляхом пошуку нових джерел фінансування, залучення інвестицій та розширення спектру послуг. Важливим аспектом є також підтримка закладів у їхніх зусиллях щодо підвищення якості медичних послуг, що забезпечується різними механізмами, посеред яких – фінансовий.

Механізм управління фінансовою складовою ЗОЗ охоплює сукупність інструментів, методів та підходів, що забезпечують ефективне управління фінансовими ресурсами для досягнення стратегічних орієнтирів. За способом впливу вирізняють зовнішні та внутрішні регуляторні механізми, які відображають умови діяльності, адаптуючись до них.

Зовнішніми механізмами є ринковий та державне регулювання сфери медицини. Державне регулювання здійснюється за допомогою нормативно-законодавчої бази регулювання ЗОЗ (рис.1.3).



Рис. 1.3. Нормативно-правова база реформування сфери охорони здоров'я*
Примітка: Сформовано на основі [3, с.12]

Внутрішній механізм фінансового менеджменту, зокрема й ЗОЗ, характеризує цілісну систему та «призначений для організації взаємодії об'єктів і суб'єктів господарювання у сфері фінансових відносин, формування і використання фінансових ресурсів, забезпечення ефективного впливу фінансової діяльності на кінцеві результати роботи підприємства» [9, с. 11]. Він є комплексом управлінських інструментів, методів та процесів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування закладу, зокрема через оптимізацію

ресурсів, фінансовий контроль та планування (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Структурно-логічний механізм фінансового управління ЗОЗ*

*Примітка: систематизовано на основі [69, с.12]

Зазначимо, що новітні транзитивні умови потребують не лише ефективності, але й гнучкості фінансового управління, що дозволяє адаптуватися до змінного економічного середовища та потреб ринку медичних послуг.

Будучи структурованою системою основних елементів, механізм фінансового менеджменту ЗОЗ регулює процес прийняття та реалізації рішень керівником щодо фінансових питань. Основні компоненти механізму фінансового менеджменту та їх змістовна характеристика висвітлені в таблиці 1.2.

Відзначимо, що дієвий механізм фінансового менеджменту дозволяє закладу повною мірою реалізувати цілі фінансового управління, сприяючи ефективному виконанню функцій, пов'язаних з фінансовим контролем, плануванням і аналізом, що, в свою чергу, підвищує результативність фінансової діяльності та сприяє сталому розвитку підприємства.

Фінансовий менеджмент матеріалізується в практичних комплексах інструментів.

Таблиця 1.2

**Основні компоненти механізму фінансового менеджменту та їх
змістовна характеристика***

№ з/п	Компонент механізму фінансового менеджменту		Змістовна характеристика
1	Зовнішні механізми регулювання	Державний	передбачає дотримання підприємством встановлених законодавчих норм і стандартів, що регулюють фінансову діяльність на загальнодержавному рівні
2		Ринковий	сприяє взаємодії підприємства із зовнішнім фінансовим середовищем, включаючи конкуренцію, пропозицію і попит на фінансові ресурси, що впливає на стратегії та методи управління фінансами
3	Внутрішні механізми регулювання	Планування та прогнозування	Розробка фінансових планів, бюджетування та прогнозування є основою для досягнення цілей закладу. Це дозволяє раціонально розподіляти ресурси, враховувати зміни у попиті на медичні послуги, інфляційні фактори та інші зовнішні ризики
4		Система конкретних методів і прийомів в управлінні фінансовою діяльністю	практичні інструменти, такі як фінансовий аналіз, прогнозування, планування, контроль і оптимізація витрат, що забезпечують досягнення поставлених фінансових цілей. Важливим напрямом є застосування інноваційних підходів, зокрема цифрових рішень для автоматизації фінансового обліку, управління ресурсами та аналізу даних.
5		Контроль та моніторинг	систематичний контроль витрат, доходів та дотримання бюджету допомагає своєчасно виявляти відхилення від планових показників. Автоматизовані системи звітності та моніторингу KPI (ключових показників ефективності) дозволяють оперативно контролювати фінансовий стан закладу
		Управління фінансовими ресурсами	ефективне управління фінансовими ресурсами забезпечує заклад ліквідністю, платоспроможністю, фінансовою стійкістю для виконання поточних операцій та стратегічних ініціатив. Важливим напрямом є застосування інноваційних підходів, зокрема цифрових рішень для автоматизації фінансового обліку, управління ресурсами та аналізу даних.
6		Інноваційний вектор розвитку	сучасні тенденції, що передбачають запровадження інформаційно-мережевих технологій (систем електронного обліку та аналітики), що сприяють швидкому аналізу та ефективнішому управлінню ресурсами. Також до інновацій належать моделі прогнозування потреб у фінансуванні, телемедицина як джерело додаткових послуг, та управління ризиками на основі великих даних.

*Примітка: сформовано автором особисто

Звернемося до розуміння поняття «інструмент», яке має латинське походження – *instrumentum* – знаряддя та пов'язане з дієсловом *instruo* «споруджую, озброюю, буду» та означає «об'єкт, який може розширити здатність людини змінювати особливості навколишнього середовища; – складний інтелектуальний механізм, який використовується працівниками з найрізноманітніших сфер для виконання певного завдання; в переносному значенні — це те, що служить засобом у якійсь дії, справі» [14].

Відтак інструментами фінансового менеджменту ЗОЗ є засоби досягнення мети, які можуть ефективно залучати, планувати, контролювати та оптимізувати фінансові ресурси, спрямовані на забезпечення стійкості й результативності діяльності закладу. Основними інструментами фінансового менеджменту в медичних установах наступні.

1. Бюджетування є інструментом та основою фінансового планування, що дозволяє визначати джерела доходів і обсяги інших витрат. Бюджетування охоплює складання плану доходів і видатків, що дозволяє ЗОЗ управляти витратами відповідно до пріоритетів і стратегічних цілей. Ефективне бюджетування забезпечує детальне планування за основними статтями витрат, що знижує ризики дефіциту фінансування.

2. Фінансовий аналіз є в основі оцінки поточного стану і ефективного використання ресурсів ЗОЗ. Це включає показники рентабельності, ліквідності, платоспроможності та фінансової стабільності. Крім того, результати здійсненого аналізу слід порівнювати з поставленими цілями, а також розробляються рекомендації щодо оптимізації фінансових операцій.

3. Управління витратами, як інструмент оптимізації витрат дозволяє ЗОЗ підвищити ефективність виплати коштів, не знижуючи якості медичних послуг. Для цього використовують методи класифікації витрат на основні та допоміжні, постійні й змінні, що дозволяє детальніше контролювати витрати й забезпечить їхню оптимізацію у ресурсному розподілі.

4. Контроль потоків фінансових ресурсів є основою у досягненні ліквідності й можливості покриття короткострокових фінансових потреб

закладу. Моніторинг і контроль надходжень і витрат уможлиблює попередження відхилень від планових показників а сприяє вчасному фінансовому забезпеченню поточних операцій.

5. Інвестиційний аналіз ЗОЗ уможлиблює планування модернізації чи розширення, вибір інструментів інвестиційного аналізу для оцінки доцільності капіталовкладень., критеріями є період окупності та внутрішня норма рентабельності, аналіз чистої наведеної вартості (NPV), що дозволяє обґрунтувати інвестиційні об'єкти й оцінити їхню економічну ефективність.

6. Фінансове планування дозволяє ЗОЗ будувати довгострокові фінансові стратегії. Це включає прогнозування фінансових результатів, обсягів капіталовкладень, доходів та витрат на майбутні періоди. У такій стратегії враховуються економічні ризики, зміни в законодавстві та можливості зміни в потребах охорони здоров'я.

7. Управління ризиками уможлиблює ідентифікацію та управління ризиками, що є елементом фінансового менеджменту і дозволяє мінімізувати негативний вплив фінансових ризиків на діяльність закладу. Інструменти управління ризиками можуть включати страхування, формування резервних фондів і використання антикризового планування.

Розглянуті інструменти дозволяють досягти фінансової стійкості ЗОЗ, підвищити їхню ефективність та забезпечити належний рівень надання медичних послуг, навіть в умовах ресурсного дефіциту та значної конкуренції

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ЧИННОЇ ПРАКТИКИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1. Аналіз організаційно-функціональних основ фінансового менеджменту досліджуваного закладу охорони здоров'я

Основи фінансового менеджменту КНП «Центру первинної медико-санітарної допомоги» Тернопільської міської ради (далі – КНП «ЦПМСД» ТМР, Підприємство, Центр) в контексті організаційних та функціональних основ його діяльності слід розглядати окресливши та виділивши дивергентні ознаки його складових.

Організаційна складова, це, насамперед – функціонування органів, що продукують нормативну базу з подальшим ухваленням управлінських рішень щодо обсягу фінансових ресурсів, їх спрямування в межах галузі та окремих ЗОЗ.

На рівні державного керування ресурсного забезпечення, зокрема фінансового, закладів медицини опікується Міністерство охорони здоров'я України, що здійснює дотримання прав людей на медичну допомогу. Особлива роль відводиться Національній службі здоров'я України (НСЗУ), яка сформована в у 2017 р. під час реформи фінансування ОЗ як центральний орган виконавчої влади, що здійснює фінансове забезпечення медичних закладів в рамках програми медичних гарантій, закуповуючи у них послуги шляхом укладання договорів із ЗОЗ та контролю за ними, а за надані медичні послуги здійснює прямі виплати.

Зазначимо, що в Україні трьохрівневе надання лікувально-профілактичної допомоги (додаток А). Високоспеціалізована медична допомога здійснюється в кваліфікованих (спеціалізованих), діагностичних та медичних центрах, диспансерах лікарнях багатoproфільного характеру, які є третинною ланкою. Кваліфіковане лікування чи консультації, як спеціалізовану лікарсько-

медичну допомогу та послуги надають лікарі-спеціалісти на вторинному рівні.

КНП «ЦПМСД» ТМР відноситься до першого рівня – первинної медико-санітарної допомоги, яка є основною ланкою системи ОЗ, що забезпечує базовий рівень надання медичних послуг громадянам сімейними лікарями, терапевтами та педіатрами у місцевих амбулаторіях чи центрах первинної медико-санітарної допомоги та передбачає консультацію сімейного лікаря (загальна практика), діагностування й лікування найбільш розповсюджених захворювань, скерування хворого на додаткове обстеження та спеціалізовану допомогу, здійснення заходів профілактики та освітньої роботи серед пацієнтів. На рівні ПМСД у КНП «ЦПМСД» ТМР вирішуються значна частина звернень громадян до лікаря, що дозволяє розвантажити медичну систему й своєчасно виявляти і лікувати багато захворювань. Центр здійснює надання первинної медичної допомоги населення всіх вікових категорій у межах Програми медичних гарантій для тих, хто підписав декларації про обрання лікаря ПМД. Станом на травень 2024 р. у КНП «ЦПМСД» ТМР, зареєстровано понад 196 тисяч декларацій. Основними засадами первинної ланки, зокрема КНП «ЦПМСД» ТМР є доступність, безперервність, координація та комплексність надання допомоги.

Підприємство створене рішенням 23 сесії міської ради міста Тернополя шостого скликання від 17.08.2012 як Тернопільський міський комунальний заклад «Центр первинної медико-санітарної допомоги».

У період з моменту заснування до нині Центр пройшов певний шлях реорганізацій (таблиця 2.1) ЗОЗ отримав статус та юридичну офіційну назву – КНП «ЦПМСД» ТМР.

Організаційна складова на рівні ЗОЗ охоплює: структуру КНП «ЦПМСД» ТМР, тобто кадровий склад, який надає послуги із охорони здоров'я (додаток Б); постійне визначення завдань та їх функціональних виконавців; координація і структурування діяльності адміністративного персоналу; організацію комунікативно-інформаційної діяльності, залучення й використання ресурсів

ЗОЗ, зокрема – фінансових.

Таблиця 2.1.

Хронологічні етапи створення досліджуваного ЗОЗ

№	Дата	Хронологічні етапи	Назва ЗОЗ
1	17.08.2012	Рішення 23 сесії Тернопільської міської ради шостого скликання від 17.08.2012 року №6/23/15 про створення Тернопільський міський комунальний заклад «Центр первинної медико-санітарної допомоги»	Тернопільський міський комунальний заклад «Центр первинної медико-санітарної допомоги»
2	18.06.2013	Надання первинної медичної допомоги дорослому населенню міста Тернополя	
3	28.07.2017	Рішення 16 сесії Тернопільської міської ради сьомого скликання від 28.07.2017 року №7/16/20 Тернопільський міський комунальний заклад «Центр первинної медико-санітарної допомоги» реорганізований	Комунальне некомерційне підприємство «Центр первинної медико-санітарної допомоги»
4	01.04.2018	Функціонує на основі нової моделі фінансування та співпраці з Національною службою здоров'я України	
5	03.11.2023	Рішенням 32 сесії Тернопільської міської ради восьмого скликання від 03.11.2023 року №8/32/19 передана функція надання первинної медичної допомоги дитячому населенню від Комунального некомерційного підприємства «Тернопільська міська дитяча комунальна лікарня»	
6	19.04.2024	Комунальне некомерційне підприємство «Центр первинної медико-санітарної допомоги» перейменоване у Комунальне некомерційне підприємство «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Тернопільської міської ради	Комунальне некомерційне підприємство «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Тернопільської міської ради

Примітка: Самостійна розробка на основі матеріалів КНП «ЦПМСД» ТМР [52]

Організаційні основи фінансового менеджменту реалізуються через систему інформаційно-комунікативних зв'язків, що забезпечує цілісність ключових компонентів – персоналу, фінансових ресурсів і напрямків діяльності закладу.

Штат досліджуваного ЗОЗ налічує 458 осіб, з них 173 – лікарі, 206 – середній медичний персонал. Структура включає 18 амбулаторій (фельдшерських пунктів) сімейної медицини, 17 з яких знаходяться у різних мікрорайонах Тернополя та 1 в селі Малашівці Тернопільського району.

Функціональна складова передбачає для досягнення мети діяльності КНП «ЦПМСД» ТМР виконання працівниками визначених функціональних обов'язків.

Основні реквізитні дані систематизовані в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Основні реквізитні дані досліджуваного ЗОЗ

№	Реквізити	Статус
1	Повне найменування Підприємства українською мовою	Комунальне некомерційне підприємство «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Тернопільської міської ради/ <u>Municipal non-profit enterprise «Center of medical primary care» of the Ternopil city council</u>
2	Скорочене найменування Підприємства	КНП «ЦПМСД»ТМР / MNPE «СМРС»ТСС
3	Юридична адреса Підприємства	вул. В.К. Острозького, 6, м. Тернопіль, Тернопільська обл. 46027
4	Засновник і власник, якому підзвітне Підприємство	Тернопільська міська рада (надалі – Засновник)
5	Тип власності	Відокремлена частина комунальної власності Засновника
6	Представник Засновника (Уповноважений орган управління)	Відділ охорони здоров'я та медичного забезпечення Тернопільської міської ради

Примітка: Самостійна розробка на основі матеріалів КНП «ЦПМСД» ТМР [52]

Організаційно-функціональні основи фінансового менеджменту регламентуються: внутрішніми документами (Статут, Положення про структурні підрозділи, посадові інструкції) та зовнішніми нормативно-законодавчими актами (Закони України «Основи законодавства про охорону здоров'я» [51], «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» [56], та іншими нормативно-правовими актами МФУ, ОЗ України щодо формування фінансової інформації тощо.

Відмітимо, що організаційно-функціональні основи фінансового менеджменту досліджуваного ЗОЗ визначаються Статутом (додаток В). Зокрема, Статутом визначено, що КНП «ЦПМСД» ТМР є підприємство охорони здоров'я, яке надає первинну медичну допомогу (ПМД) згідно Програми медичних гарантій громадянам усіх вікових категорій, які заключили декларацію з обраним лікарем.

Здійснюючи господарську й економічну діяльність згідно існуючого законодавства, Статуту, КНП «ЦПМСД» ТМР КНП «ЦПМСД» ТМР провадить некомерційну господарську діяльність, орієнтовану на досягнення соціальних цілей та інших суспільно важливих результатів без мети отримання прибутку.

Метою діяльності КНП «ЦПМСД» ТМР є: «надання первинної медичної Поточне (оперативне) керівництво здійснює керівник – директор – Микола Медвідь, який обирається на конкурсній основі, Призначається до виконання обов'язків рішенням міського голови, здійснює діяльність та звільняється за умовами контракту в межах нормативно-законодавчого поля.

Керівник Центру підзвітний УОУ, який формує та реалізує стратегічних завдань та функціональних обов'язків закладу. Директор несе індивідуальну відповідальність за досягнення завдань закладу, забезпечуючи їх реалізацію відповідно до затверджених нормативних положень. У межах своєї компетенції він приймає рішення щодо управлінської та операційної діяльності закладу, окрім питань, за які відповідають Засновник і УОУ. Попри те, він координує надання первинної медичної допомоги населенню у відповідності до чинного законодавства та нормативних документів.

В контексті фінансового управління директор відповідає за: розроблення, затвердження й реалізації всіх видів планів: розвитку закладу й фінансового; гарантування результативності господарської діяльності, досягнення визначених показників ефективності та якості наданих послуг. Він зобов'язаний ефективно використовувати, зберігати та розпоряджатися майном і доходами відповідно до чинного законодавства та укладених угод.

Керівник схвалює використання фінансових ресурсів і кадрову структуру підприємства; в межах повноважень видає розпорядчі документи, накази та вказівки. Директор контролює документальне забезпечення – зберігання, ведення всіх видів документації, а також своєчасно подає до УОУ статистичної, фінансової бухгалтерської звітності (зокрема квартальні й річні звіти).

Також він надає інформацію про рух основних засобів і, на вимогу УО, ознайомлює про вільні площі, придатні для передачі в оренду.

Директору підпорядковуються керівники, що організаційно й функціонально забезпечують діяльність ЗОЗ (рис. 2.1), а саме:

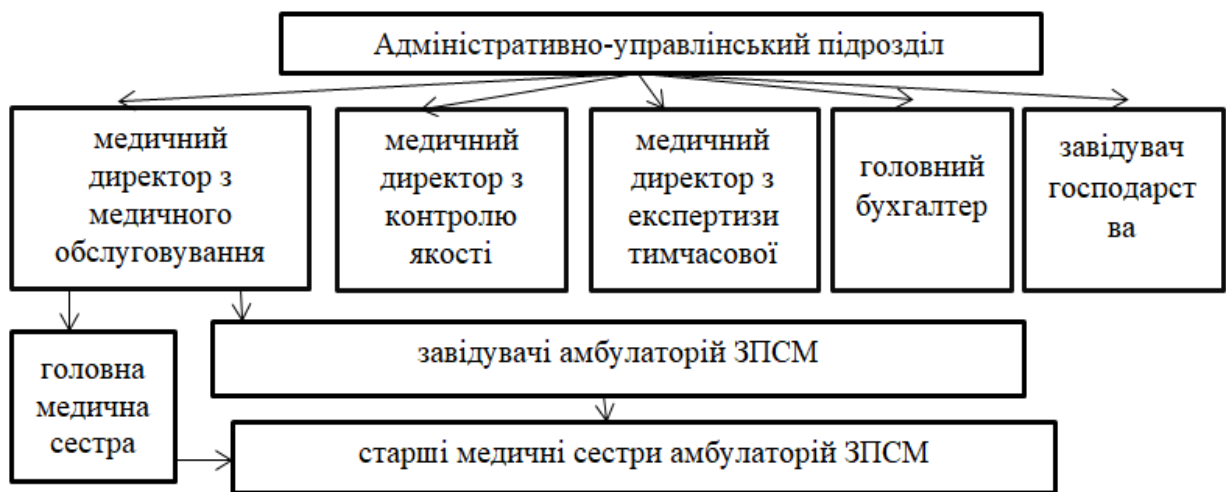


Рис. 2.1. Організаційно–управлінська структура КНП «ЦПМСД» ТМР*

*Примітка: сформовано на основі даних КНП «ЦПМСД» ТМР

Здійснюючи некомерційну фінансово-економічну господарську діяльність згідно затвердженого Засновником фінансового плану, Центр самостійно організовує, реалізує надання ПМД за законодавчо визначеними тарифами (цінами), які відшкодовуються отримувачами медичних послуг або ж інших незаборонених джерел.

Господарська й фінансово-економічна діяльності Центру передбачає залученням і використанням матеріально-технічних, фінансових, трудових та інших видів ресурсів. КНП «ЦПМСД» ТМР має всі атрибути самостійної підприємницької структури – самостійний баланс, печатку й штампи, рахунки в банках та ДКУ, фірмові бланки. Це уможливорює Центру укласти договори, отримувати майнові й немайнові права, визначати організаційну структуру та

визначає необхідну кількість персоналу, яка погоджується уповноваженим органом і затверджується у штатному розписі.

В склад закладу входять структурні підрозділи, зокрема 17 амбулаторій загальної практики-сімейної медицини, які також мають власні печатки та штампи.

Джерела формування майна КНП «ЦПМСД» ТМР відображенні на рис.2.2.

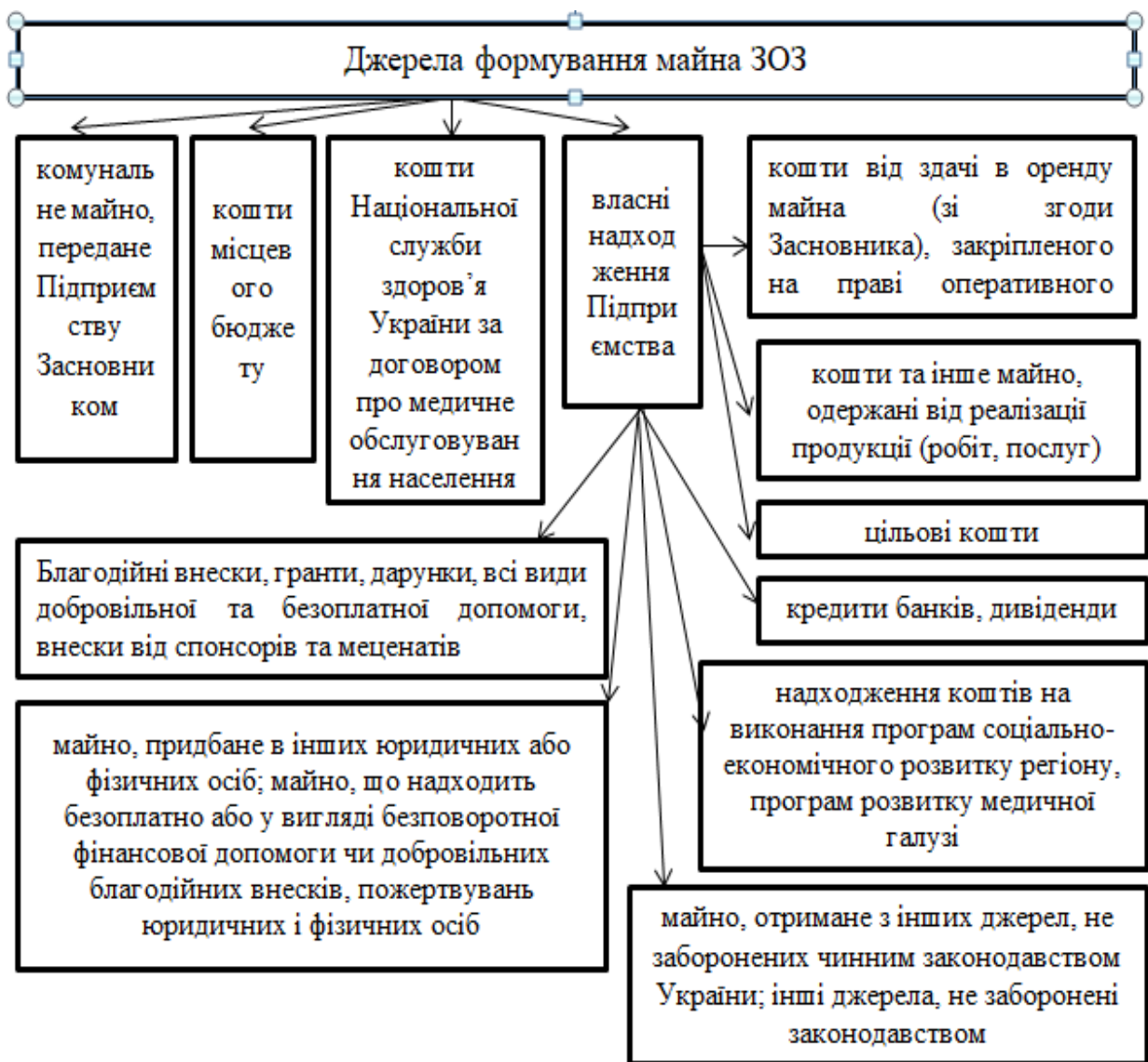


Рис. 2.2. Джерела формування майна КНП «ЦПМСД» ТМР*

*Примітка: сформовано згідно Статуту КНП «ЦПМСД» ТМР

Капітал КНП «ЦПМСД» ТМР, який зареєстрований як статутний складає — 1000,00 грн.

Також Статутом Центру визначено джерела надходження коштів для здійснення своєї діяльності: кредити, оренда майна, плата за отримання медичних послуг, здійснених робіт, використання матеріальних і фінансових ресурсів, отримання грантів, дарунків та благодійних внесків визначених законодавчо-нормативними актами. Позаяк, одним з основних є власні джерела фінансових ресурсів та фінансування витрат на утримання, реалізацію цілей та завдань підприємства, які є доходами (прибутками) від реалізації послуг.

Функціональна діяльність досліджуваного ЗОЗ здійснюється також бухгалтерією, яка здійснює самостійний оперативний, фінансовий та управлінський (бухгалтерський) облік, веде відповідну економічну й медичну звітність і надає її органам, які контролюють фінансово-господарську діяльність Центру, згідно вимог законодавства. Відтак, функціональні обов'язки фінансового менеджменту КНП «ЦПМСД» ТМР виконують директор та головний бухгалтер.

Отже, у КНП «ЦПМСД» ТМР сформована організаційно-функціональна основа фінансового менеджменту, яка включає відповідну організаційну структуру, горизонтальний та вертикальний розподіл функціонального навантаження із визначеними посадовими обов'язками між кадрами.

2.2. Аналіз практики фінансового менеджменту та оцінка фінансових ресурсів досліджуваного закладу охорони здоров'я

КНП «ЦПМСД» ТМР будучи частиною загальнонаціональної системи ОЗ України, значною мірою перебуває під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Зовнішні чинники включають державну політику в царині стратегії ОЗ та фінансування галузі загалом, тоді як внутрішні зумовлені специфікою фінансово-господарської діяльності самого закладу.

Слід відмітити, що формування фінансових ресурсів сучасних ЗОЗ має свою специфіку, яка зумовлюється реформою, що здійснюється та особливостями ведення фінанси-господарської діяльності.

Для розуміння й визначення інноваційного вектору розвитку досліджуваного ЗОЗ у фінансовій діяльності та управлінні звернемо увагу на існуючий стан справ.

На формування, залучення фінансовий ресурсів у медичних закладах має кваліфікація персоналу, якість надання послуг, попит на окремих лікарів з-поміж інших (кількість укладених декларацій з лікарями), що в свою чергу визначають конкурентоспроможність ЗОЗ.

Таблиця 2.3

Операційні показники діяльності КНП «ЦПМСД» ТМР за 2022-2023 р.*

№	Показник	2022 р.	2023 р.	Відхилення, +, -	%
1	Чисельність персоналу	295	267	-28	0,89
2	Укладено декларацію про вибір лікаря	165910	161972	-3938	0,97
3	Середня кількість укладених декларацій на 1 персоналу	562,4	606,6	44,2	1,08

*Примітка: сформовано на основі даних КНП «ЦПМСД» ТМР

Як видно з таблиці, чисельність персоналу зменшилася на 28 осіб (11%), на що, імовірно, вплинув сучасний стан та події, що відбуваються в Україні, недостатнім фінансуванням підприємства та заробітними платами, відповідно, Незважаючи на зменшення персоналу кількість укладених декларацій збільшилася на 44,2 одиниці 8%.

Обмежене бюджетне фінансування, викликане дефіцитом державних ресурсів і складним фінансовим станом системи ОЗ в Україні загалом та економічним становищем держави в умовах воєнного стану створює значні труднощі для функціонування медичних установ. Нестабільність та недостатність фінансування спричиняють низький розмір оплати праці медичних фахівців і обмеженість фінансових ресурсів для надання доступної, якісної та ефективної медичної допомоги. Хоча, однією із суттєвих причин

незадовільного стану медичних закладів полягає не лише у браку фінансів, але й у неефективному управлінні наявними ресурсами та відсутності належного фінансового менеджменту.

В умовах автономії ЗОЗ є одним із основних інструментів фінансового менеджменту, що планує фінансові ресурси є Фінансовий план КНП «ЦПМСД» ТМР (Додаток Г).

Зазначимо, що матеріально-технічне забезпечення, фінансовий розвиток залежить від доходів ЗОЗ, які плануються та фактично отриманих (таблиця 2.4., рис. 2.3).

Таблиця 2.4.

Показники виконання фінансового плану КНП «ЦПМСД» ТМР у 2022 р. *

№	Джерела доходів	2022 р		% до загально го	Відхилення	
		План, тис,грн	Викон, тис,грн		Абсол., тис,грн	%
1	Кошти НСЗУ	105651,00	106148,84	87,3	497,84	100,56
2	Кошти міського бюджету	15217,90	13902,22	11,4	-1315,69	91,35
3	Інші доходи від операційної діяльності	1864,58	1571,38	1,3	-293,20	84,30
	Всього	122733,51	121621,90	100,00	-1111,60	99,09

*Примітка: згенеровано автором за даними КНП «ЦПМСД» ТМР

Загальна сума фінансування у 2022 р, становила 121621,90 тис.грн., хоча було заплановано на 122733,51 тис.грн. більше (122733,51 тис.грн.), тому виконання фінансування відбулося на 99,09%.

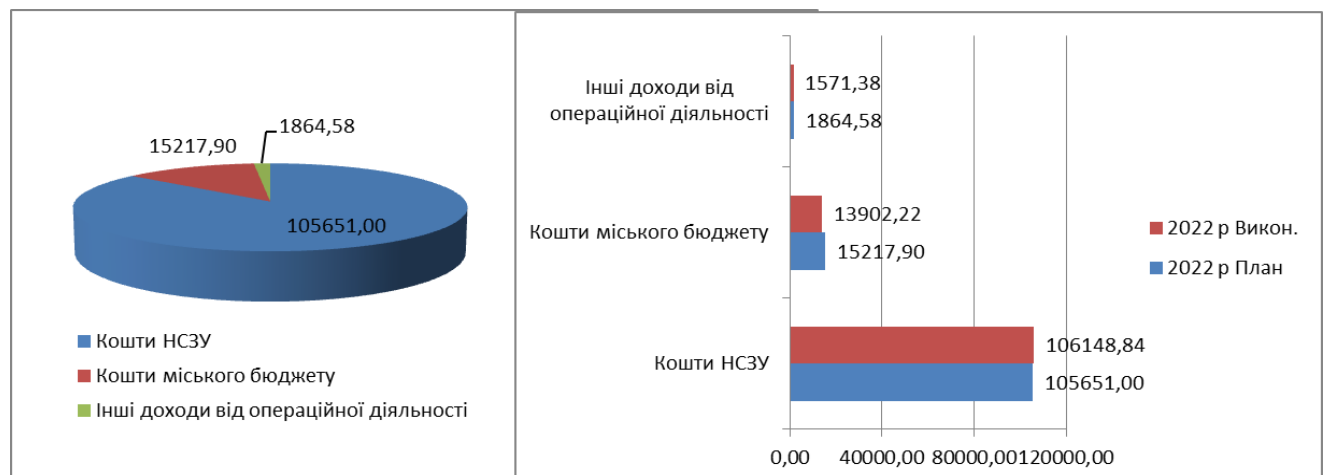


Рис. 2.3. Структура доходів КНП «ЦПМСД» ТМР за 2022 р.*

*Примітка: згенеровано автором за даними КНП «ЦПМСД» ТМР

Проаналізувавши структуру дохідної частини фінансового плану та його виконання, відмітимо, що основна його частина – 87, 3% сформована із доходів від реалізації послуг із медичного обслуговування громадян згідно Програми медичних гарантій, оплата за які здійснювалася Національною службою здоров'я України в сумі 106148,84 тис, грн., що на 497,84 тис,грн (0,56%) більше від запланованої суми. Наступним джерелом фінансування ЗОЗ є кошти міського бюджету в сумі 1571,38 тис,грн, що становить 11,4% та на -1315,69 тис,грн менше запланованої суми.

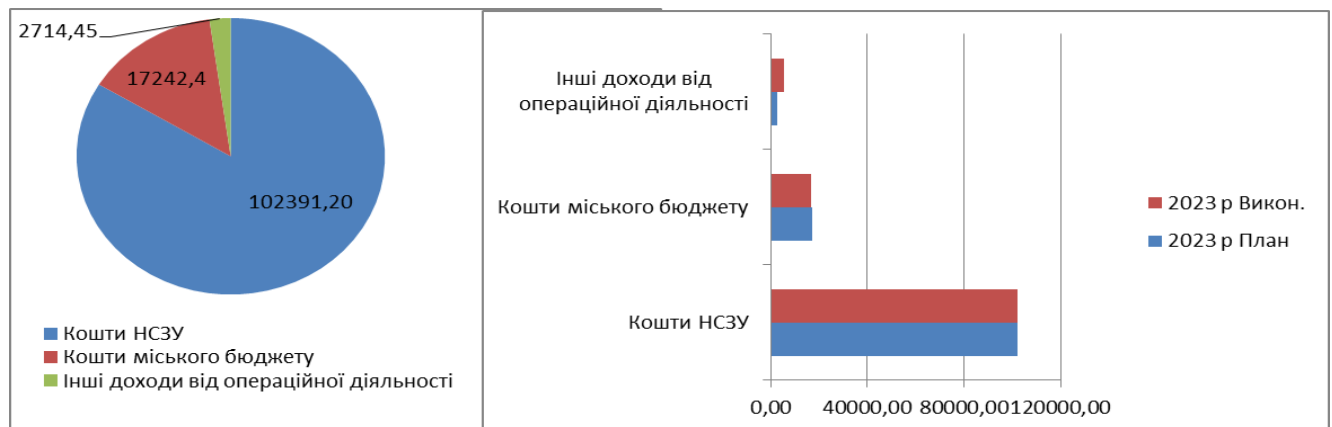
Дещо інша структура дохідної частини у 2023 році (табл..2.5., рис. 2.4),

Таблиця 2.5.

Показники виконання фінансового плану КНП «ЦПМСД» ТМР у 2023 р.*

№	Джерела доходів	2023 р		% до загально го	Відхилення	
		План, тис,грн	Викон., тис,грн		Абсол., тис,грн	%
1	Кошти НСЗУ	102391,20	102095,57	82,3	-295,63	99,2
2	Кошти міського бюджету	17242,4	16625,19	13,4	-617,21	96,42
3	Інші доходи від операційної діяльності	2714,45	5286,7	4,261	2572,25	194,761
	Всього	122315,84	124007,46	100	1691,62	101,383

*Примітка: сформовано автором за даними КНП «ЦПМСД» ТМР

**Рис. 2.4. Структура доходів КНП «ЦПМСД» ТМР за 2023 р.***

*Примітка: сформовано автором за даними КНП «ЦПМСД» ТМР

Структура фінансових надходжень змінилася збільшенням у порівнянні з минулим роком коштів місцевого бюджету на 2% (13,4-11,4) та інших доходів від операційної діяльності на 2,96% (4,261-1,3).

Водночас, доходи від реалізації послуг за Програмою медичних гарантій (коштів НСЗУ) у 2023 році зменшилися у порівнянні з 2022 роком на 4053,27 тис.грн. (3,82%) (табл. 2.6). Позаяк, це не вплинуло на загальне фінансування, сума якого у 2023 році зросла на 2385,56 тис.грн. (1,96%). Як видно із даних таблиці зростання фінансування відбулося за рахунок коштів місцевого бюджету на 19,6%, що становить 2722,97 тис.грн. та інших доходів від операційної діяльності у три рази на суму – 3715,32 тис.грн.

Таблиця 2.6

Показники дохідної частини КНП «ЦПМСД» ТМР за 2022-2023 рр.,*

№	Джерела доходів	2022 р., тис.грн	2023 р., тис.грн	Відхилення	
				Абсол., тис.грн	%
1	Кошти НСЗУ	106148,84	102095,57	-4053,27	96,18
2	Кошти міського бюджету	13902,22	16625,19	2722,97	119,58
3	Інші доходи від операційної діяльності	1571,38	5286,7	3715,32	336,43
4	Всього	121621,90	124007,46	2385,56	101,96

*Примітка: сформовано автором за даними КНП «ЦПМСД» ТМР

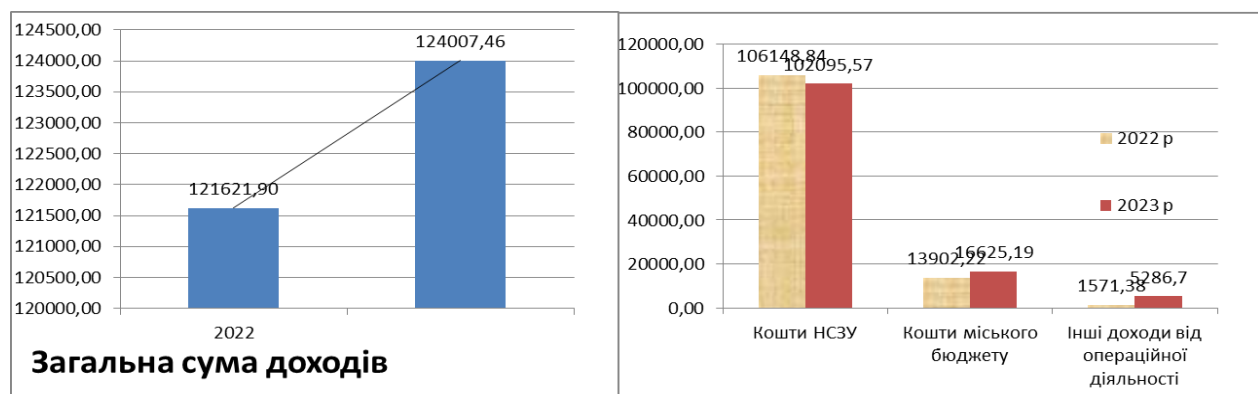


Рис. 2.5. Динаміка дохідної частини фінансування КНП «ЦПМСД» ТМР за 2022-2023 рр.*

*Примітка: сформовано автором за даними КНП «ЦПМСД» ТМР

Позитивним є зростання зазначених складових фінансування КНП

«ЦПМСД» ТМР за 2023 рр., (кошти міського бюджету та доходи від операційної діяльності) оскільки вони обґрунтовують пошуки нових джерел фінансування окрім коштів НСЗУ, які не відповідають ринковим цінам на медичні послуги, Структура зазначених доходів наступна (табл.. 2.7),

Таблиця 2.7

Структура дохідної частини КНП «ЦПМСД» ТМР у 2023 р.*

№ з/п	Показники	2023 р.		Відхилення	
		План, тис,грн	Виконання, тис,грн	Абсолютне, тис,грн	%, виконання
1	Послуги , т.ч.:	2714,449	3186,709	472,21	117,40
2	Стажування лікарів-інтернів	55,00	58,,64	3,64	106,6
3	Оренда	138,00	138,03	0,03	100,00
4	Господарська діяльність	9,50	16,52	7,02	173,90
5	Відсотки банку	2500,00	2961,57	461,57	118,47
6	Благодійні внески	11,95	11,95	0	100,,00
7	Кошти НСЗУ	102391,20	102095,57	-595,63	99,72
8	Кошти міського бюджету в т,ч,	17242,40	16625,19	-295,63	96,42
9	Кошти отримані на виконання цільової програми "Здоров'я громади"	17140,90	16523,,69	-617,21	96,40
10	Грант «Підтримка надання соціальної психологічної допомоги та допомоги здоров'я для внутрішньо переміщених осіб, які постраждали від війни росії проти України»	2099,99	2099,99	0	100,00
11	Всього	122315,84	124007,67	2385,56	101,39

*Примітка: сформовано автором за даними КНП «ЦПМСД» ТМР

Із таблиці 2.7 можна зробити висновок про збільшення послуг, що реалізуються у межах функціональної компетенції на 17,4%, тобто на 472,21 тис.грн. що є необхідним та обґрунтованим в умовах конкурентного ринку медичних послуг. Структура цих послуг відображена в додатку Д та на рисунку 2.6.

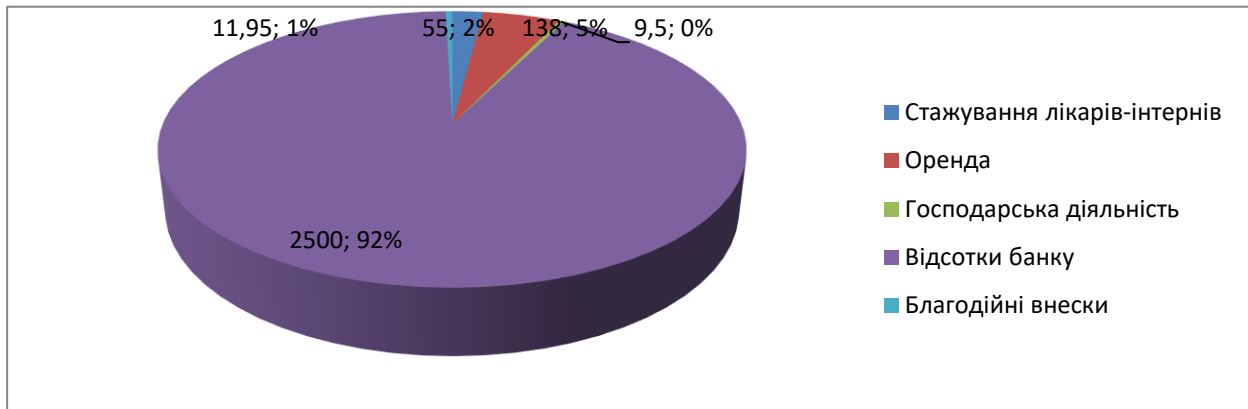


Рис. 2.6. Структура послуг, що надаються КНП «ЦПМСД» ТМР у 2023 р.*

*Примітка: сформовано автором за даними КНП «ЦПМСД» ТМР

Крім того, є недоотримання коштів – 617,21 тис.грн на виконання цільової програми «Здоров'я громади», позитивним моментом є 100% виконання гранту «Підтримка надання соціальної психологічної допомоги та допомоги здоров'я для внутрішньо переміщених осіб, які постраждали від війни росії проти України». Лікарі Центру забезпечують надання первинної лікарської допомоги ВПО, які змінили місце проживання через повномасштабну агресію росії проти України. Усього за медичною допомогою звернулися 2909 осіб. ВПО, які потребують тривалого лікування, отримують рецепти на безоплатні або пільгові ліки, а також забезпечуються медикаментами та медичними виробами, отриманими як гуманітарну чи благодійну допомогу.

У таблиці 2.8 подана структура всіх види видатків та конкретні суми із джерел їх формування.

Із даних таблиці 2.8. видно склад видатків досліджуваного ЗОЗ. Найбільшу питому вагу у видатках займає заробітна плата – 66,37% та нарахування на оплату праці – 14,32%. Оплата комунальних послуг становить близько 2% від загальних видатків. Позитивним, що є видатки стратегічного характеру – капітальний ремонт, однак, він становить лише 1,5% від загальних видатків. Незначні видатки також відбулися на матеріально-технічне забезпечення – 2,33% закупівля обладнання, 0,82% медикаменти та перев'язувальні матеріали, 1,2% – предмети, матеріали, обладнання та інвентар, щ загалом становить 4,35%

від загальних видатків і свідчить про її недостатність для надання конкурентних послуг.

Виконання плану та структура видатків за рахунок джерел зображені на рис. 2.7., з якого видно, що фактичні видатки були в 2022 році менші ніж планові та здійснювалися за рахунок коштів НСЗУ – 87%.

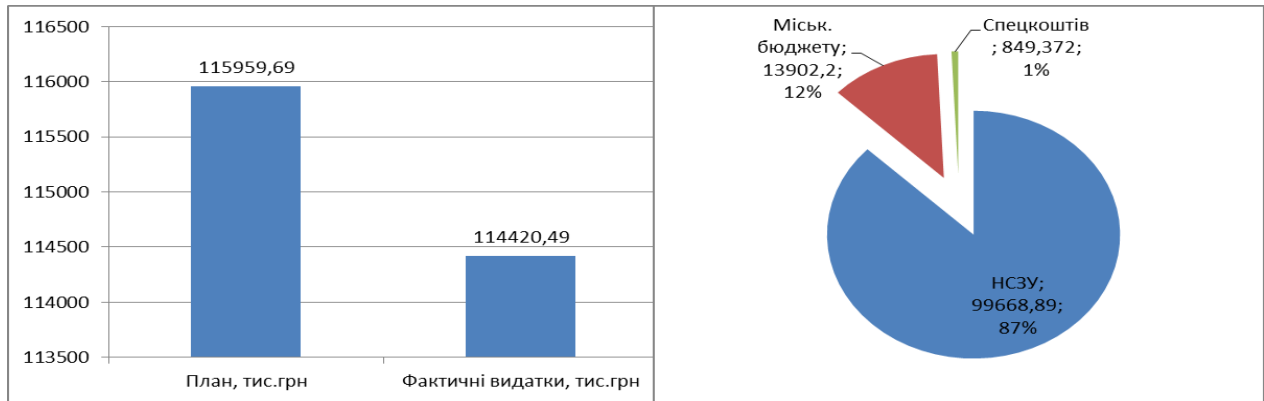


Рис. 2.7. Структура видатків за рахунок джерел у 2022 р.

*Примітка: сформовано автором за даними КНП «ЦПМСД» ТМР

Такий ж аналіз здійснено за 2023 рік (табл.. 2.9).

Таблиця 2.9.

**Показники видаткової частини фінансового плану
КНП «ЦПМСД» ТМР за 2023 р.**

№ з/п	Найменування видатків	План, тис.грн	Факт. видатки, тис.грн	% до всього	Видатки за рахунок, тис.грн		
					НСЗУ	Міськ. бюджету	Спецкоштів
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Заробітна плата	73785,50	71586,52	64,71	69991,46	365,68	1229,4
2	Нарахування на оплату праці	16390,83	15332,11	13,86	14995,53	83,56	253,02
3	Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	1912,21	1680,87	1,52	1463,69	45,48	171,7
4	Медикаменти та перев'язувальні матеріали	2632,99	2400,26	2,17	2187,37	174,3	38,59
5	Оплата послуг (крім комунальних)	4142,71	4016,54	3,63	2433,52	1405,45	177,57
6	Видатки на відрядження	12,87	6,56	0,01	3,7	-	2,86
7	Оплата теплопостачання	1651,9	1121,92	0,10	-	1121,92	-

Продовження таблиці 2.9

14	Капітальний ремонт	281,5	261,78	0,24	-	261,78	-
15	Інші видатки (пеня штрафи)	-	0,81		0,81	-	-
16	Разом:	117205,38	110628,6	100	92027,97	16625,19	1975,4

*Примітка: сформовано автором за даними КНП «ЦПМСД» ТМР

Із таблиці можна зробити висновок, що у 2023 році здійснено видатків 110628,6 тис.грн., що на -6576,78 тис.грн. менше від запланованої суми та на -1539,20 тис.грн менше від 2022 року (табл.. 2.10)

Таблиця 2.10

Динаміка видатків КНП «ЦПМСД» ТМР за 2022-2023 рр.

№ з/п	Найменування видатків	2022 р.	2023 р.	відхилення		Темп приросту
				абсолют	відносне	
1	Заробітна плата	74627,4	75946	1318,55	101,77	1,77
2	Нарахування на оплату праці	16573,8	16384,4	-189,46	98,86	-1,14
3	Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	2358,73	1369,67	-989,06	58,07	-41,93
4	Медикаменти та перев'язувальні матеріали	1206,3	941,112	-265,19	78,02	-21,98
5	Оплата послуг (крім комунальних)	4075	3808,55	-266,45	93,46	-6,54
6	Видатки на відрядження	25	1,5	-23,50	6,00	-94,00
7	Оплата теплопостачання	1237,2	1201,49	-35,71	97,11	-2,89
8	Оплата водопостачання і водовідведення	150,1	138,24	-11,86	92,10	-7,90
9	Оплата електроенергії	767,1	780,63	13,53	101,76	1,76
10	Оплата природного газу	248,06	162,84	-85,22	65,65	-34,35
11	Оплата інших енергоносіїв та інших комунальних послуг	95,9	73,77	-22,13	76,92	-23,08
12	Окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм	9946,3	9204,65	-741,65	92,54	-7,46
13	Закупівля обладнання	2800,57	2660,98	-139,59	95,02	-4,98
14	Капітальний ремонт	1848,2	1746,74	-101,46	94,51	-5,49
15	Інші видатки (пеня штрафи)	5		-5,00	0,00	-100,00
16	Разом	115960	114420	-1539,20	98,67	-1,33

*Примітка: сформовано автором за даними КНП «ЦПМСД» ТМР

Загальне зменшення видатків у 2023 році проти 2022 року відбулося за рахунок зменшення витрат на матеріально-технічне забезпечення, зокрема: 989,06 тис.грн (41,93%) – предмети, матеріали, обладнання та інвентар; -265,19 тис.грн (-21,98) – медикаменти та перев'язувальні матеріали; - 95,02 тис.грн (-5,49%) –

закупівля обладнання. Зменшення матеріально-технічного забезпечення є негативним, оскільки від цього залежить надання якісних послуг. Одночасно, позитивним є зростання видатків на оплату праці у 2023 році на 1,77%, що становить 1318,55 тис.грн., оскільки матеріальне стимулювання медичного персоналу, який є основою надання якісних послуг має неабияке значення в сучасних умовах. Також відмічається зменшення видатків на деякі комунальні послуги: теплопостачання – 35,71 тис.грн; оплата водопостачання і водовідведення –11,86 тис.грн.; природного газу – 85,22 тис.грн.

Динаміку витратної частини за видами витрат та джерелами фінансових ресурсів досліджуваного підприємства зображено на рисунках 2.8, 2.9.

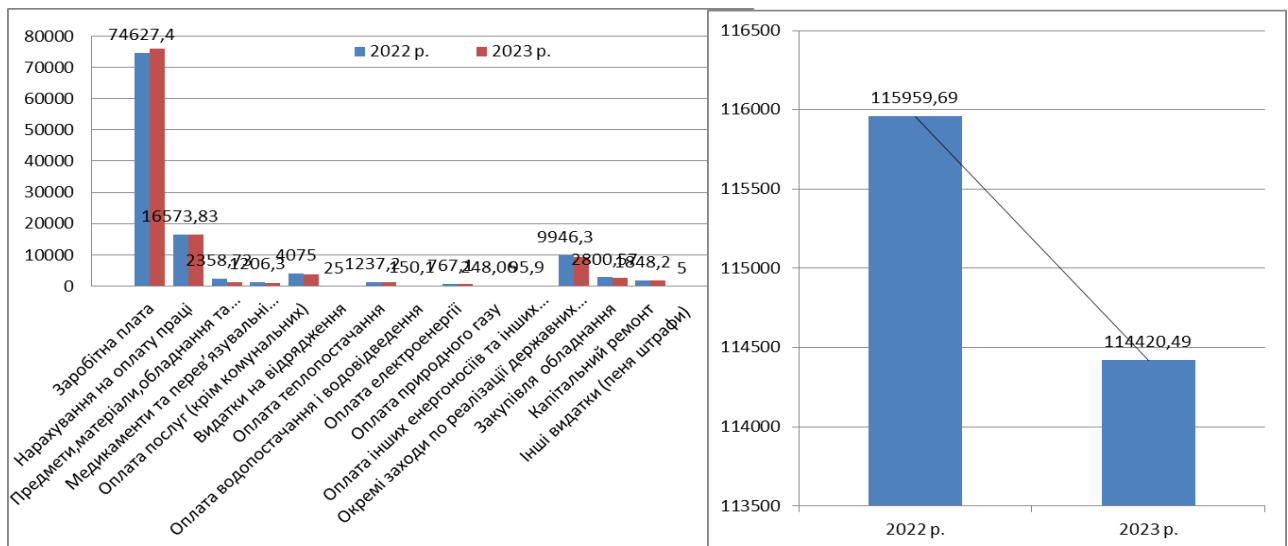


Рис. 2.8. Динаміка витратної частини за її видами КНП «ЦПМСД» ТМР за 2022-2023 рр.

*Примітка: сформовано автором за даними КНП «ЦПМСД» ТМР

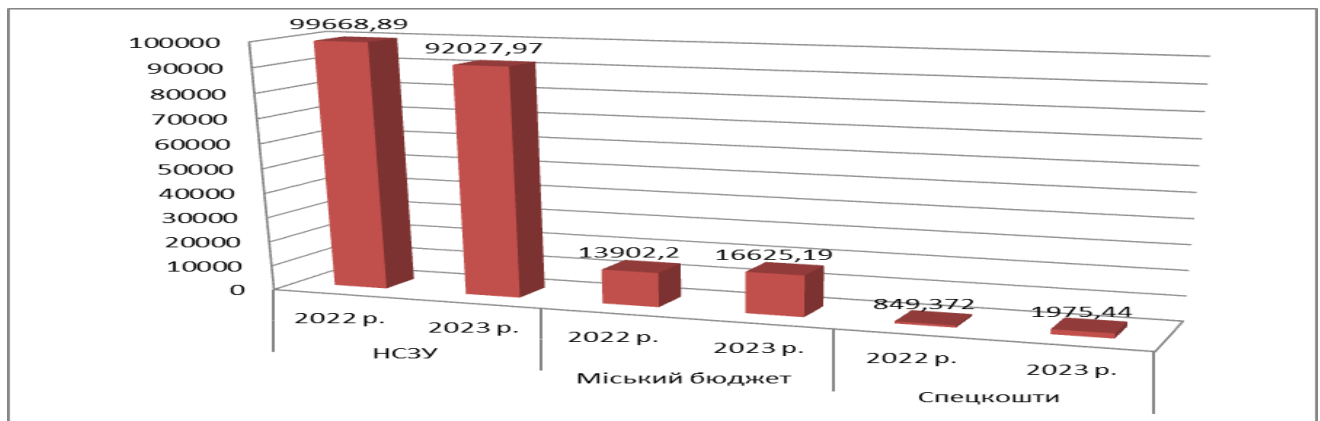


Рис. 2.9. Динаміка витратної частини за джерелами фінансових ресурсів КНП «ЦПМСД» ТМР за 2022-2023 рр.

*Примітка: сформовано автором за даними КНП «ЦПМСД» ТМР

Якщо характеризувати витратну частину за джерелами надходження фінансових ресурсів, то за досліджуваний період зменшилося фінансування із НСЗУ на 7640,9 тис.грн. Однак, збільшилися витрати із бюджету міста на 2723,0 тис.грн. та спец коштів на 1126,1 тис.грн.

Зважаючи на те, що сучасні ЗОЗ, зокрема Центр мають змішане фінансування – кошти державного бюджету та зароблені кошти як автономне підприємство, то важливо проаналізувати доходи і витрати, в контексті виконання фінансового плану (табл.2.11, рис. 2.10).

Таблиця 2.11

Основні фінансові показники КНП «ЦПМСД» ТМР за 2022-2023 рр.

№ з/п	Показники	2022 р. тис.грн	2023 р., тис.грн	Відхилення		Темп приросту
				абсол	відносна, %	
1	Доходи	121621,9	124007,5	2385,57	101,9615	1,961464
2	Витрати	114430,5	110628,6	-3801,89	96,67756	-3,32244
3	Виконання фінансового плану	7201,41	13378,87	6177,46	185,7813	85,78126

*Примітка: сформовано автором за даними КНП «ЦПМСД» ТМР

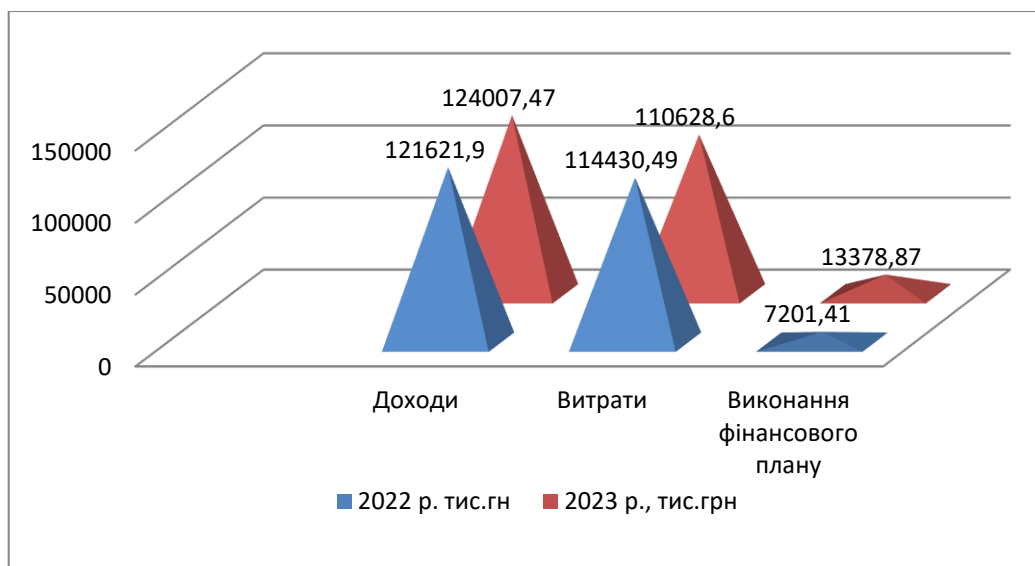


Рис. 2.10. Динаміка основних фінансових результатів КНП «ЦПМСД» ТМР за 2022-2023 рр.

*Примітка: сформовано автором за даними КНП «ЦПМСД» ТМР

Із даних таблиці та рисунка відмічаємо позитивні тенденції фінансово-господарської та економічної діяльності досліджуваного ЗОЗ. Зокрема, доходи

Центру за досліджуваний період збільшилися на 101,96% у розмірі 2385,57 тис.грн, (темп приросту – 1,96). Витрати зменшилися на 3801,89 тис.грн, що дозволило підприємству виконати позитивно фінансовий план із зростанням, порівнюючи з 2022 р. на 6177,46 тис грн., що складає 185,8% (темп приросту - 85,8).

Зроблений аналіз формування й використання фінансового забезпечення досліджуваного Центру дозволив зробити висновок про якість та продуктивність здійснюваної фінансово-господарської діяльності.

Однак, активізація фінансово-господарської діяльності у векторі підвищення ефективності та конкурентоспроможності суттєво залежить від застосування інноваційних інструментів фінансового менеджменту у КНП «ЦПМСД» ТМР. Бачення автора цієї проблеми та пропозиції щодо її вирішення в контексті залучення партнерів, грантових можливостей, тощо розглянуті в третьому розділі.

РОЗДІЛ 3

Удосконалення інноваційних інструментів фінансового менеджменту КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги» ТМР

3.1. Інноваційні інструменти залучення фінансових ресурсів ЗОЗ

Оптимізація та ефективне функціонування ЗОЗ в умовах сучасних викликів та реформування медичної сфери є пріоритетним завданням, що потребує ретельного теоретичного обґрунтування та створення нових концептуальних підходів. Важливою складовою цього процесу є впровадження інновацій як основи надання якісних медичних послуг.

Ю. Мочалов, систематизуючи інновації в управлінні ЗОЗ, виділяє декілька їх видів (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

Інновації в управлінні ЗОЗ

№	Видові групи інновацій	Характеристика
1	Медичні технологічні	пов'язані із застосуванням нових методів (способів, прийомів) профілактики, діагностики та лікування на базі наявних препаратів (устаткування) або нових комбінацій їх застосування
2	Організаційні	реалізують ефективну реструктуризацію діяльності системи охорони здоров'я, вдосконалення організації праці персоналу та організаційної структури процесу управління і окремого медичного закладу
3	Економічні	забезпечують впровадження сучасних методів планування, фінансування, стимулювання та аналізу діяльності закладів охорони здоров'я
4	Інформаційно-технологічні	спрямовані на автоматизацію процесів збору, обробки, аналізу інформаційних потоків у медичній галузі
5	<u>Медико-фармацевтичні,</u> <u>медико-технічні</u>	є різновидом медичних технологічних інновацій, однак полягають у використанні нових лікарських засобів (технічних систем), конкурентоспроможних за ціною і основними параметрами медичної ефективності

Примітка: сформовано на основі [46, с. 30]

Предметом нашого дослідження є фінансові аспекти, які є економічною складовою діяльності ЗОЗ та мають неабияке значення в контексті мобілізації

та раціонального управління фінансовими ресурсами для надання якісних медичних послуг. Адже, проблемними питаннями низької їх якості, з-поміж інших, є «...вкрай неефективна модель загальної організації системи охорони здоров'я, передусім організацією її фінансування та управління нею» [65]. Забезпечення системи ОЗ достатньою кількістю фінансових ресурсів є критично важливим, оскільки їх наявність і раціональне використання значною мірою визначають успішність проведення реформ у цій сфері. Зазначене обґрунтовує необхідність запровадження фінансового менеджменту в управлінську діяльність, його методів, прийомів, інструментів.

Враховуючи те, що наша позиція щодо фінансового менеджменту, яка сформувалася на основі підходів науковців (пар 1.1.) та включає інструменти формування та продуктивного застосування й розподілу ФР медичного підприємства для досягнення фінансової стійкості ЗОЗ. Відповідно, інноваційні аспекти будемо розглядати з позиції :

- а) інструментів генерування (формування) ФР;
- б) інструментів продуктивного розподілу й використання ФР.

Основними джерелами отримання й генерування ФР (формування ФР) є держаний та місцевий бюджети. Бюджетне фінансування сприяє: забезпеченню рівного доступу населення до державних медичних послуг; створенню умов для раціональної оптимізації системи ОЗ на загальнонаціональному рівні; застосуванню відносно спрощених механізмів фінансування та оплати праці медичних працівників.

Діюча реформа змінила засади та методи фінансування вітчизняної медичної сфери: кошторисне фінансування (згідно кошторису загалом) змінилося на оплату державою фактично-наданих послуг конкретному пацієнту. Такий підхід означає реалізацію фінансування на засадах «гроші йдуть за пацієнтом», яке безпосередню залежить від кількості та якості наданих медичних послуг, а також від фактичного вибору пацієнтів, що дозволяє зробити підприємство охорони здоров'я більш орієнтованою на потреби населення та ефективнішим у розподілі ресурсів. Систему

фінансування ОЗ здійснює НСЗУ, місією якого є компенсація фінансових витрат наданих медичних послуг населенню, що здійснюється укладанням договорів між вищезазначеною структурою та ЗОЗ про фінансування згідно кількості обслуговуваних пацієнтів.

У практичній діяльності КНП «ЦПМСД» ТМР це реалізується через механізми оплати послуг відповідно до кількості людей, які обслуговуються, і обсягу послуг, які Центр надає. Позитивними аспектами у впровадженні та дотриманні зазначеного підходу є те, що він передбачає:

- Фінансування за кількістю пацієнтів. Кожен пацієнт обирає свого сімейного лікаря або ЗОЗ. За окремого пацієнта, який уклав договір (Декларацію про медичне обслуговування) з лікарем, держава виплачує фіксовану суму (капітацію) через Національну службу здоров'я України (НСЗУ).
- Мотивація до якісного обслуговування. Медичні заклади та лікарі зацікавлені у залученні більшої кількості пацієнтів, оскільки це прямо впливає на їхнє фінансування. При цьому вони мають забезпечувати належну якість послуг, щоб пацієнти залишалися задоволеними.
- Прозорість і ефективність. Гроші виділяються на основі реальних даних про пацієнтів і послуги, а не за принципом централізованого розподілу бюджетних коштів.
- Справедливість розподілу. Медичні заклади конкурують за пацієнтів, що стимулює їх до покращення умов, рівня обслуговування та оптимізації витрат.

Окрім бюджетного фінансування, слід залучати інші джерела фінансування, які будуть зменшувати тиск на державний бюджет і пом'якшувати фінансові ризики. При цьому при формуванні фінансових ресурсів доцільно диверсифікувати джерела їх отримання, до яких відносяться: добровільне та обов'язкове медичне страхування, фонди донорської та благодійної допомоги, гранти, тощо. Інвестиції в державну систему ОЗ приватних ФР для інноваційного розвитку відбуваються у формі податкових преференцій, дотацій, пільгових кредитів тощо (табл..3.2).

Таблиця 3.2.

Інструменти формування фінансових ресурсів ЗОЗ

№	Інструменти	Характеристика
1	Обов'язкове медичне страхування	Послуги обов'язкового медичного страхування надаватимуться страховими компаніями, які мають ліцензію на здійснення відповідного виду медичного страхування. Ефективне медичне страхування вимагає створення страхових пулів (об'єднань) коштів для того, щоб перерозподілити ризик витрат на лікування (ризик страхового випадку) між якомога більшою кількістю застрахованих осіб
2	Кошти фондів добровільного медичного страхування	Така форма фінансування дає можливість забезпечити повну або часткову виплату коштів за надання медичних і медико-профілактичних послуг застрахованим особам у разі розладів здоров'я відповідно до умов укладеного договору зі страховою компанією. На жаль, такий вид страхування є недоступним для працівників з низькими доходами, не кажучи вже про малозабезпечені верстви населення
3	Кошти населення	Система співплатежів є вирішальною у випадках, коли медичну послугу пацієнт прагне отримати з власної ініціативи, а її ненадання не загрожує його здоров'ю. Крім того, доцільно її застосовувати тоді, коли гарантовану державою медичну послугу (як-то аналізи, діагностичні процедури) пацієнт прагне отримати у комфортніших за стандартні умовах або позачергово
4	Державно-приватне партнерство (ДПП) у формі фасиліті-менеджменту (facility management)	Спеціалізований фасиліті-менеджмент зменшує витрати на утримання об'єктів нерухомості з одночасним підвищенням якості обслуговування шляхом найму допоміжного персоналу (прибиральники, електрики, працівники їдальні тощо), а також за рахунок економії коштів при оптовій закупівлі витратних матеріалів, продуктів харчування, білизни тощо. У такому разі всі непрофільні функції лікувально-профілактичної установи перекладаються на аутсорсинг
5	Кошти накопичувальних фондів, спрямованих на покращення якості та доступності медичних послуг та пожертвувань юридичних і фізичних осіб	Проте, зважаючи на епізодичний характер допомоги від додаткові, незаплановані надходження, які можна отримувати за рахунок пожертвувань юридичних і фізичних осіб, певному медичному закладі

Примітка: сформовано на основі [62]

Зупинимося на інноваційних джерелах залучення фінансових ресурсів.

Зокрема, державно-приватне партнерство (ДПП) у сфері медицини є механізмом співпраці між державними органами та приватними інвесторами для реалізації проєктів, спрямованих на покращення якості та доступності медичних послуг. Така співпраця дозволяє об'єднати державні ресурси та регуляторний потенціал із фінансовими, управлінськими й технологічними

можливостями приватного сектора. В ЗОЗ ДПП можуть бути в таких формах :

- ✓ Будівництво та управління об'єктами охорони здоров'я передбачає залучення приватних компаній до будівництва лікарень, клінік чи медичних центрів з подальшим управлінням або передачею в експлуатацію.
- ✓ Інвестиції в інфраструктуру дають можливість модернізувати медичне обладнання або впровадити інформаційні системи за кошти приватних партнерів.

- ✓ Спільне надання послуг уможлиблює організацію послуг на базі державних медичних закладів із залученням приватного фінансування.
- ✓ Аутсорсинг послуг застосовується як передача приватному сектору функцій, таких як лабораторні аналізи, обслуговування медичного обладнання, приготування їжі чи прибирання.

Інновативність ДПП зумовлюється перевагами та вигодами для медичних закладів, до яких слід віднести:

- Оптимізація витрат – приватний партнер бере на себе частину витрат на інфраструктуру чи обладнання;
- Підвищення якості послуг можливе завдяки інноваціям та сучасним технологіям приватного сектора;
- Розширення доступності передбачає залучення інвестицій, можливістю швидкого розвитку ЗОЗ.

Мінімізація ризиків для держави – частина фінансових та операційних ризиків переноситься на приватних партнерів.

Однак, впровадження ДПП має ряд загроз та викликів, зокрема:

- а) ризики нерівномірного доступу, що означає можливість створення нерівностей між регіонами через нерівномірність інвестицій;
- б) складнощі в регулюванні передбачають потребу в чіткому визначенні ролей і обов'язків між партнерами;
- в) довгострокові зобов'язання та значна відповідальність держави за контроль якості послуг, що надаються приватним сектором.

ДПП є перспективною моделлю для системи ОЗ України, яка перебуває в реформі, особливо в умовах обмеженості державних ресурсів. Воно сприяє інтеграції приватних інвестицій, розвитку інфраструктури та впровадженню сучасних технологій у медичну сферу.

Одним із перспективних джерел фінансових надходжень у сфері охорони здоров'я є медичне страхування, яке включає обов'язкову та добровільну складову. Впровадження обов'язкового медичного страхування потребує поетапного підходу із ретельним обґрунтуванням механізму його реалізації. З

огляду на те, що така послуга має платний характер, доцільно на початковому етапі сфокусуватися на охопленні найбільш платоспроможних груп населення з поступовим розширенням до інших категорій.

На першому етапі обов'язкове медичне страхування може передбачати встановлення мінімальної вартості страхового полісу для забезпечення його доступності. Хоча спектр медичних послуг у межах такого полісу буде обмеженим, це сприятиме формуванню культури медичного страхування в суспільстві. У перспективі це може значно підвищити потенціал ОЗ загалом та окремих закладів зокрема.

Процес впровадження обов'язкового медичного страхування є стратегічним завданням, успішне виконання якого залежить від здатності держави забезпечити надійність цього механізму та стабільність функціонування економіки. У цьому контексті доцільно виділити ключові засади медичного страхування (таблиця 3.3).

Впровадження медичного страхування на окреслених засадах сприятиме розвитку ефективної та сталої системи та покращить доступність і якість медичних послуг для населення.

Ефективним фінансовим інструментом, що дозволяє залучати додаткові ресурси для покращення медичних послуг, впровадження інновацій, модернізації обладнання та підвищення кваліфікації персоналу є **гранти в закладах охорони здоров'я**. Вони можуть надаватися як міжнародними організаціями, так і державними або приватними фондами.

Таблиця 3.3.

Засади медичного страхування

№	Засади	Характеристика
1	Державної підтримки	Забезпечує наявність пакету обов'язкового медичного страхування для всіх соціально незахищених верст населення за рахунок бюджетного фінансування на умовах повної або часткової оплати
2	Гарантованого відшкодування	Здійснює державний контроль у частині гарантування вчасної сплати страховими компаніями страхових виплат у разі настання страхового випадку за наявними договорами обов'язкового та добровільного медичного страхування з метою повного та своєчасного забезпечення населення необхідними медичними послугами.
3	Фінансової обґрунтованості	Вартість послуг обов'язкового та добровільного медичного страхування повинна забезпечувати стимулювання фінансових інтересів усіх учасників цих відносин
4	Медичного забезпечення	Гарантування медичною установою своєчасної та повної первинної та вторинної медичної допомоги в разі наявності у громадянина поліса обов'язкового та/або добровільного медичного страхування
5	Інноваційної складової	Пріоритетне спрямування медичними установами сформованих у результаті розвитку системи обов'язкового та добровільного страхування наявних фінансових ресурсів на інноваційне оновлення медичного об'єднання з метою якісного та своєчасного надання медичних послуг
6	Інформаційної адаптованості	Широке застосування цифрових технологій з метою формування електронного кабінету кожного пацієнта для своєчасного отримання ним якісного медичного обслуговування

Примітка. Розроблено на основі [27]

Джерелами фінансування є міжнародні грантові програми, як-от, організації USAID, WHO, UNICEF, пропонують фінансування для реформування охорони здоров'я, впровадження нових медичних технологій, боротьби з інфекційними захворюваннями тощо. Програма ЄС «Horizon Europe» може підтримувати проекти з інновацій у сфері охорони здоров'я.

Державні фонди України підтримують медичні заклади через конкурси грантів на впровадження інновацій, забезпечення медичних закладів сучасним обладнанням або підвищення ефективності управління. **Приватні донори та благодійні організації**, великі компанії, фонди, зокрема, Фонд Білла і Мелінди Гейтсів фінансують конкретні проекти в медичних установах.

Основними напрямки використання грантів є:

- **закупівля обладнання** для діагностики, лікування чи забезпечення санітарно-епідемічного благополуччя;
- вдосконалення знань та вмінь та набуття нових компетентностей **персоналу ЗОЗ** шляхом організації тренінгів, навчальних програм;
- **впровадження цифрових технологій** у системах охорони здоров'я (електронні медичні картки, телемедицина);

- **дослідження та інновації** (наприклад, створення нових лікувальних методик чи впровадження ефективних управлінських рішень);
- **підтримка медичних закладів у надзвичайних ситуаціях** (пандемії, військові конфлікти).

Перевагами грантів, які спонукають на їх залучення в ЗОЗ є: **фінансова підтримка** без необхідності повернення коштів; **можливість модернізації** закладу та покращення якості послуг; **розширення співпраці** з міжнародними партнерами; **підвищення престижу** закладу та його привабливості для пацієнтів і фахівців.

Для залучення фінансових ресурсів через грантові програми заклад повинен: відповідати технічним і організаційним вимогам донора; якісно підготувати заявку, що відповідатиме критеріям грантодавця; забезпечувати прозоре звітування про використання коштів.

З липня 2022 року по вересень 2023 року КНП «ЦПМСД» реалізувало грантовий проєкт за підтримки USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Мета проєкту полягала в наданні соціальної, психологічної та медичної допомоги внутрішньо переміщеним особам, які постраждали внаслідок війни.

У межах проєкту:

- розроблено й впроваджено модель співпраці медичних працівників, психологів і соціальних працівників для вдосконалення комплексної підтримки ВПО в Тернополі та Тернопільській громаді;
- оптимізовано маршрути надання допомоги ВПО для задоволення їхніх медичних, соціальних і психологічних потреб;
- проведено навчання для медичних працівників щодо ефективної комунікації з ВПО, кризового спілкування та запобігання професійному вигоранню;
- облаштовано два кабінети для психологічної підтримки, що сприяло інтеграції ВПО в громаду.

Соціальні працівники інформували ВПО про доступну гуманітарну допомогу, можливості працевлаштування, оформлення довідок, пошук житла й перенаправлення до фахівців за потреби. У межах проекту було надано:

- понад 1650 психологічних консультацій,
- понад 585 соціальних послуг,
- медичну допомогу 3480 особам із вразливих груп населення.

Завдяки реалізації грантового проекту вдалося підготувати кваліфікованих фахівців для організації й надання комплексної підтримки ВПО та зміцнити спроможність громади реагувати на соціальні й медичні виклики.

Використання грантів в закладах охорони здоров'я дозволяє залучати сучасні методи управління та лікування, покращувати якість медичних послуг і підвищувати рівень охорони здоров'я населення.

Новітніми механізмами залучення фінансових ресурсів, які активно впроваджуються в діяльність закладів охорони здоров'я з метою вирішення фінансових питань, розвитку інфраструктури, впровадження інновацій та забезпечення доступу до якісної медичної допомоги є краудфандинг та фандрейзинг.

Зокрема, краудфандинг (crowdfunding) є формою колективного фінансування, при якій громадяни, підприємства або організації здійснюють добровільні внески на конкретні проєкти, використовуючи онлайн-платформи. Позитивними характеристиками **краудфандингу** є : швидке залучення коштів; прозоре використання зібраних ресурсів; вирішення фінансових потреб без значного навантаження на бюджет закладу чи держави. Його застосування у сфері охорони здоров'я має свої особливості:

1. **прозорість і доступність** – кошти збираються через спеціалізовані платформи, які надають відкритий доступ до інформації про проєкт, бюджет і звіти про використання коштів;

2. **цільове фінансування** – найбільш поширеними проєктами є закупівля обладнання, фінансування лікування, підтримка наукових досліджень та інноваційних медичних розробок.

3. **підвищення залученості громади** – громадяни відчують свою участь у розв'язанні нагальних проблем охорони здоров'я, що зміцнює соціальну відповідальність.

Однак, треба зважати на значну конкуренцію між проєктами за увагу потенційних донорів та високі вимоги до якості комунікаційної кампанії.

Фандрейзинг (fundraising), як інструмент залучення фінансових ресурсів ЗОЗ, охоплює ширший спектр діяльності, спрямованої на залучення фінансових ресурсів з різних джерел: бізнесу, благодійних організацій, міжнародних донорів, приватних осіб тощо. **Він** дозволяє залучити великі суми через співпрацю з різними джерелами, забезпечує довготривалу підтримку, стимулює партнерство між державними і приватними установами.

Найпоширенішими моделями фандрейзингу в медичних закладах є:

1. **Співпраця з благодійними фондами, зокрема**, фонди фінансують ремонти, закупівлю обладнання чи інноваційні проєкти.
2. **Організація благодійних заходів** – концерти, аукціони, спортивні події, що спрямовані на збір коштів для конкретної цілі.
3. **Залучення корпоративних партнерів** – компанії часто інвестують у проєкти з охорони здоров'я як частину своїх програм соціальної відповідальності.

Основними бар'єрами у реалізації є високий рівень конкуренції за гранти та благодійні внески. потреба у професійному підході до підготовки заявок та управління проєктами.

Однак, важливим інструментом для розвитку медичних закладів може стати ефективна комбінація **краудфандингу і фандрейзингу, їх синергія**. Зокрема, залучення коштів через краудфандинг може доповнювати великі проєкти, фінансовані завдяки фандрейзингу, створюючи гнучку систему фінансового забезпечення. **Успішне застосування зазначеного фінансування відбувається при:**

- **Закупівлі медичного обладнання.** Українські лікарні часто використовують краудфандингові платформи, такі як *Dobro.ua*, для фінансування спеціалізованого обладнання.

- **Грантові проєкти міжнародних донорів.** У рамках програм USAID чи UNICEF фандрейзинг використовується для реалізації масштабних ініціатив, спрямованих на модернізацію медичних послуг.

Краудфандинг і фандрейзинг є перспективними фінансовими інструментами, використання яких сприяє розвитку сфери охорони здоров'я та окремих ЗОЗ, дозволяючи розв'язувати актуальні проблеми через залучення додаткових ресурсів. Ефективне застосування цих механізмів вимагає професійного підходу, прозорості та активної комунікації з громадою та донорами.

Отже, в умовах сучасної економіки залучення інноваційних інструментів фінансового менеджменту для формування фінансових ресурсів ЗОЗ має пріоритетне значення у забезпеченні конкурентних переваг медичних закладів загалом та досліджуваного зокрема.

3.2. Вдосконалення інноваційних інструментів оцінки фінансового менеджменту закладів охорони здоров'я

Наступним напрямком впровадження інноваційних інструментів є функціональна складова фінансового менеджменту, яка охоплює планування, організацію, контроль залучених фінансових коштів в ЗОЗ в контексті найефективнішого їх використання.

Рівень ефективності функціонування системи охорони здоров'я залежить від діючого фінансового менеджменту та обраної моделі фінансування ЗОЗ. Ключовим чинником успішності ФМ є розподіл виконання функціональних обов'язків та відповідальності між основними учасниками процесу. Позаяк, модель фінансового забезпечення системи ОЗ базується на зовнішніх та

внутрішніх чинниках (історичні особливості розвитку країни, соціально-економічні умови та внутрішня політика держави) (рис.3.1).

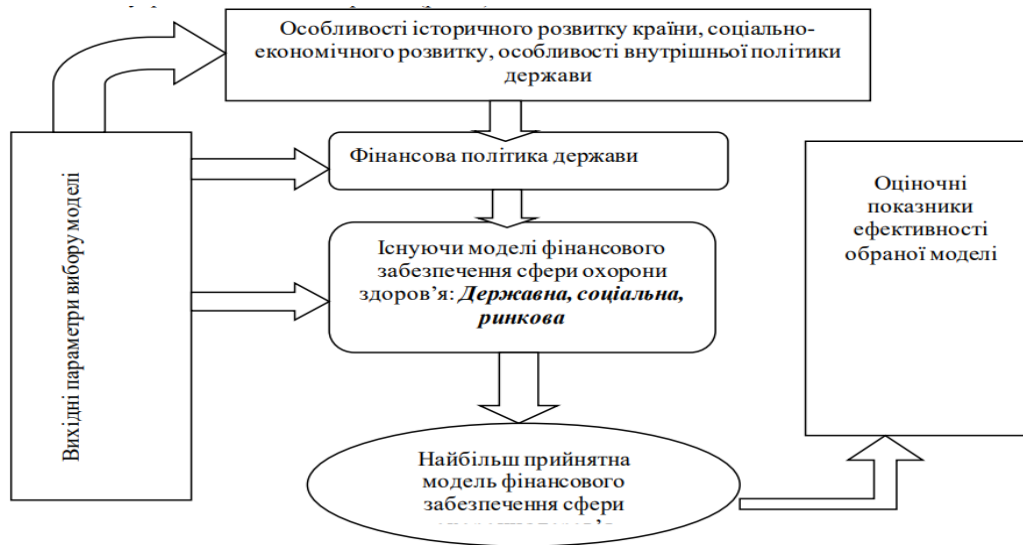


Рис.3.1. Чинники, що формують вибір моделі фінансового забезпечення ЗОЗ*

Примітка: сформовано на основі [65]

Для результативного фінансового менеджменту ЗОЗ важливо визначити й обґрунтувати мету, враховуючи такі аспекти: визначення ефективності використання фінансових ресурсів та фінансового стану ЗОЗ; виявлення можливостей й резервів залучення нових та підвищення ефективності використання існуючих фінансових ресурсів; аналіз якості фінансування та оцінка ризиків фінансово-господарської діяльності, які можуть впливають чи можуть вплинути на отримання доходу та, відповідно, на фінансову стійкість ЗОЗ в ринковому просторі. Підвищення результативності потребує впровадження адаптивних інноваційних інструментів фінансового управління. Важливою умовою є інтеграція ФМ в загальну систему управління та орієнтація на стратегічні цілі розвитку ЗОЗ. Мова йде про фінансовий менеджмент, який забезпечує поточні потреби й витрати ЗОЗ та продукує інформацію щодо розроблення стратегій та ухвалення рішень для довгострокового фінансування медичних закладів..

Зазначимо, що управлінський процес у сфері ОЗ базується на таких ключових функціях: планування, організація, мотивація та контроль. Завдяки синергії управлінських функцій, фінансового забезпечення та політики у використанні, розподілі ФР, фінансовий менеджмент в ЗОЗ розглядається як система, що включає такі функціональні елементи:

Планування – передбачає розробку стратегічних, оперативних, а за потреби тактичних планів. Визначаються цілі та формується фінансовий прогноз. Фінансове планування є обов’язковим компонентом загальної стратегії, із чітким алгоритмом дій, спрямованих на досягнення цілей.

Організація фінансового забезпечення – включає ідентифікацію джерел фінансування, методів їх формування, розрахунок обсягів фінансових ресурсів та їх цільовий розподіл відповідно до рівнів медичної допомоги.

Застосування зазначених елементів в комплексі забезпечить системний підхід та ефективність функціонування ЗОЗ завдяки взаємозв’язку і узгодженості всіх компонентів (рис.3.2).



Рис.3.2. Фінансовий менеджмент ЗОЗ в контексті функціонального підходу *

* Примітка: сформовано на основі [65]

Функціональна інноваційність полягає в стратегічній спрямованості та аналітичному обґрунтуванні управлінських рішень, дій, заходів.

Можна стверджувати, що аналітична оцінка присутня у всіх функціональних складових ФМ. Зокрема, слід виділити аналітичну оцінку на стадії планування, тобто залучення ФР (попередня оцінка); аналітичну оцінку на стадії використання ФР (оперативна оцінка); аналітичну оцінку в контролі за залученням та використанням ФР (ретроспективна оцінка); стратегічна аналітична оцінка, яка дозволить розробити стратегію розвитку ЗОЗ або ж відкоректувати існуючу стратегію ЗОЗ (стратегічна оцінка).

Стратегія функціонування ЗОЗ залежить від існуючих та потенційно залучених фінансових ресурсів та моделі фінансового менеджменту (рис.3.3)

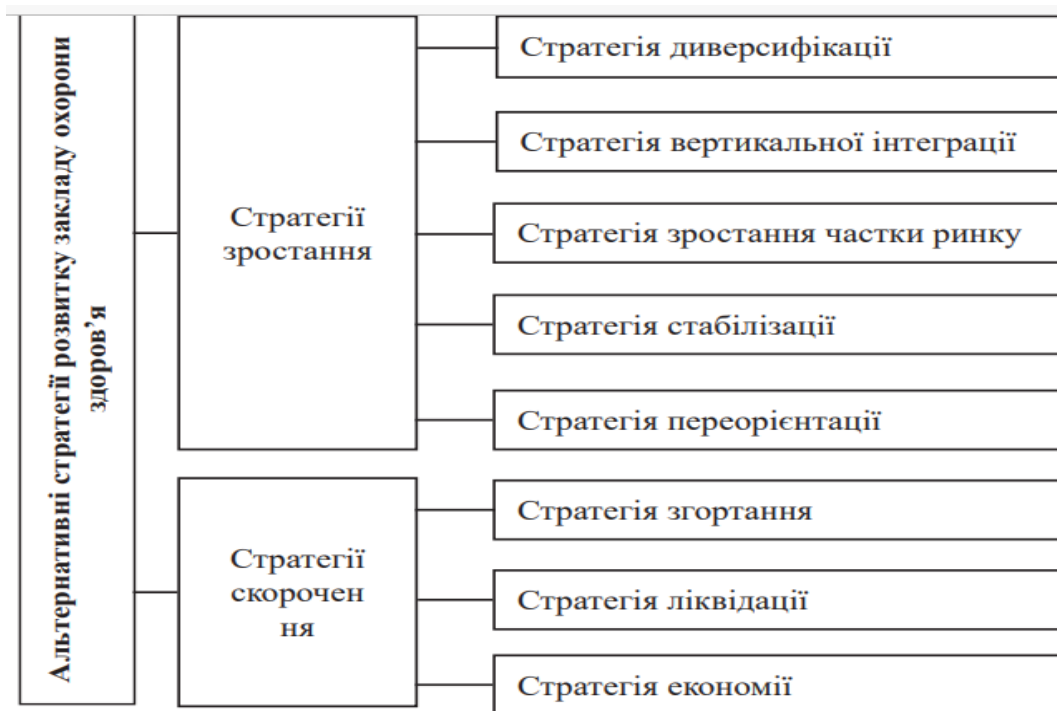


Рис.3.3. Стратегічні альтернативи розвитку ЗОЗ*

* Примітка: сформовано на основі [3, с. 33]

Зміна фінансових механізмів господарювання ЗОЗ на засадах підприємництва потребують впровадження новітніх методів та інструментарій фінансового менеджменту для управління активами як інтеграції бізнес-планування, фінансового аналізу, моніторингу та оцінки активів, джерел їх

утворення та ефективності використання для реалізації середньо- та довгострокових управлінських завдань ЗОЗ та забезпечення фінансової стійкості в ринковому просторі.

Для визначення доцільності використання того чи іншого фінансового джерела необхідно застосовувати методи інвестиційного аналізу, які визначають термін окупності інвестицій, доцільність та вартість вкладених ресурсів тощо.

Визначення фінансової стійкості, ефективності та віддачі у формі прибутку вкладених фінансових ресурсів, їх оборотність, аналіз майна (активів) ЗОЗ, його ліквідність та платоспроможність, вартість кредитного ресурсу та ймовірність настання кризових станів можливе й необхідне з використанням методів та інструментів фінансового аналізу. Для цього слід використати методи коефіцієнтного, вертикального, горизонтального аналізу, дескриптивного тощо. Застосування цих методів сприяє підвищенню рентабельності, вдосконаленню управлінських процесів і задоволенню потреб пацієнтів, гнучкості і здатності адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Важливим є інтеграція інноваційних фінансових механізмів у стратегію, що уможливорює зайняти лідерські позиції, формуючи нові стандарти діяльності Центру. Мова йде про стратегічну спрямованість

Для визначення стратегії фінансової діяльності ЗОЗ доцільно застосувати спеціальні методи стратегічного аналізу – SWOT, PEST, SPACE – аналіз, які дозволяють здійснити комплексне дослідження стану справ та зовнішніх можливостей ЗОЗ з подальшим окресленням стратегічної спрямованості.

Оскільки методика SWOT – аналізу є добре висвітлена і неодноразово застосовувалася для ЗОЗ, то доцільно використати для застосування й вибору стратегії ЗОЗ експертний метод SPACE – аналіз, який поєднує оцінку фінансової діяльності та зовнішніх індикаторів.

У пропонованому інструменті виділяється чотири групи критеріїв, які характеризують: а) фінансовий потенціал; б) конкурентоспроможність ЗОЗ та

ринкове позиціонування; в) важливість галузі; г) стабільність галузі. Зазначені критерії систематизовані й узагальнені для КНП «ЦПМСД» ТМР у Додатку Е.

Кожна група критеріїв складається із чинників, які її характеризують та оцінюються експертами за десятибальною шкалою. При експертному оцінюванні враховуються фактичні дані, які частково обчисленні в другому розділі. Кожному критерію надається ваговий коефіцієнт та визначається зважена оцінка за кожним із них та загалом за групою. Здійснивши обчислення у додатку Е, можна зробити висновок про значну привабливість, суспільну необхідність та стабільність галузі ОЗ, що експертним шляхом присвоєно – 6,5 й 6,1 бали відповідно. Водночас, фінансовий потенціал є не належному рівні та характеризується незначним рівнем фінансової спроможності – 3,9 бали та конкурентоспроможності підприємства – 5,2 бали.

Отримані результати позиціонуються на систему координат, на вісях (X і Y) якої позначаються визначені критерії. Для цього, знаходимо координати точки А (X і Y) за формулами 3.1, 3.2.

$$X = \text{ПГ} - \text{КП} = 6,5 - 5,2 = 1,3 \quad 3.1.$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СГ} = 3,9 - 6,1 = -2,2 \quad 3.2$$

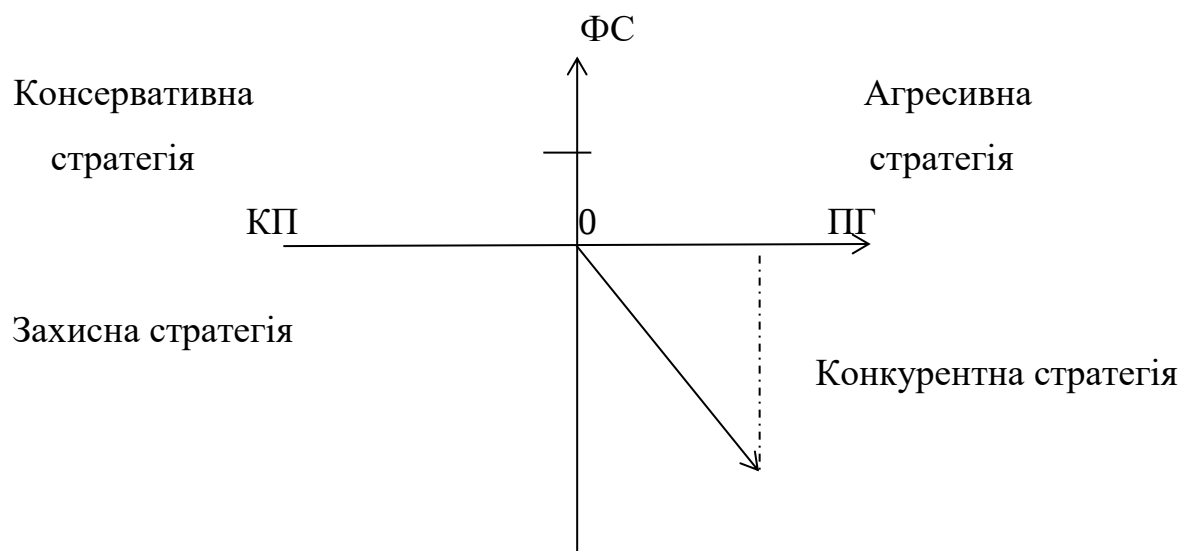
Де ФС – фінансовий потенціал ЗОЗ,

КП - конкурентоспроможність ЗОЗ та ринкове позиціонування,

ПГ – привабливість, важливість галузі,

СГ – стабільність галузі.

Для побудови вектора, який буде вказувати на необхідну стратегію розвитку ЗОЗ, нанесемо отримані результати на систему координат. (рис. 3.)



$\mathcal{C}\Gamma$

A (1,3;-2,2)

Рис. 2.6. Вектор стратегічної позиції КНП «ЦПМСД» ТМР за методом SPACE

Вектор розміщується у нижньому лівому квадраті, що рекомендовано прийняти конкурентну стратегію КНП «ЦПМСД» ТМР.

Отже, застосований метод визначення напрямку стратегічного розвитку, дає можливість зробити висновки, що у мінливому зовнішньому середовищі галузь охорони здоров'я є вкрай необхідною і затребуваною, незважаючи на різноманітні зовнішні чинники та кризові стани. Це є можливістю для розвитку і функціонування ЗОЗ, але потребує постійного інноваційного підходу як в операційну господарську діяльність (нові техніки й технології лікування, інноваційна апаратура та засоби), так і в управлінську фінансову діяльність, яка передбачає вдосконалення існуючих а впровадження нових методів залучення та ефективного керування й використання фінансовими ресурсами, що допоможе використати фінансовий потенціал на повну силу.

Відтак, КНП «ЦПМСД» ТМР, застосовуючи інноваційні інструменти повинна залучати нові фінансові ресурси та ефективно їх використовувати для конкурентоспроможності в ринковому просторі та зайняття відповідного місця в галузі ОЗ. Розроблення та впровадження інноваційних інструментів фінансового менеджменту потребує глибокого аналізу ринкових тенденцій та можливостей ЗОЗ та потребує поряд з іншими функціями управління запровадити моніторингову функцію, яка б дозволяла відслідковувати тенденції на ринку медичних послуг та розробляла заходи щодо попередження існуючих ризиків чи використання існуючих можливостей.

Оскільки ЗОЗ все більше набуває рис підприємницької структури, то доцільно впроваджувати в практику фінансового менеджменту методів та прийомів моніторингу та оцінювання фінансового стану як одного з індикаторів фінансової стабільності ЗОЗ. Для цього потрібно укласти договір та

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та досліджено чинну практику інноваційних інструментів фінансового менеджменту в закладі охорони здоров'я. Згенеровано ряд висновків, що висвітлюють вирішення поставлених завдань для досягнення мети.

Визначено, що фінансовий менеджмент закладів охорони здоров'я – це засади та система методичних прийомів та інструментів формування та ефективного використання фінансових ресурсів закладу з врахування всіх чинників і загроз та з метою їх оптимізації для реалізації мети, завдань в конкурентному ринковому середовищі. Його метою є інноваційне залучення, оптимальне формування та раціональне використання фінансових ресурсів, з одночасним поєднанням наданням якісних медичних послуг та отримати якнайбільше вигоди та мінімізації ризиків фінансово-господарської діяльності ЗОЗ. Об'єктом фінансового менеджменту в ЗОЗ є управління усіма фінансовими ресурсами та потоками, які забезпечують функціонування й розвиток установи. Основними засадами фінансового менеджменту ЗОЗ є: цільове використання коштів; ефективність та результативність; фінансова стійкість та платоспроможності; адаптивність; прозорість та підзвітність; оптимальне співвідношення між ризиком і доходами; інтеграції фінансового менеджменту та стратегії закладу.

Інструментами фінансового менеджменту ЗОЗ є засоби досягнення мети, які можуть ефективно залучати, планувати, контролювати та оптимізувати фінансові ресурси, спрямовані на забезпечення стійкості й результативності діяльності закладу, які сприяють досягненню фінансової стійкості, ефективності ЗОЗ, що забезпечує належний рівень надання медичних послуг, особливо в умовах ресурсного дефіциту та значної конкуренції.

КНП «ЦПМСД» ТМР відноситься до першого рівня – первинної медико-санітарної допомоги, яка є основною ланкою системи ОЗ, що забезпечує базовий рівень надання медичних послуг громадянам сімейними лікарями,

терапевтами та педіатрами у місцевих амбулаторіях чи центрах первинної медико-санітарної допомоги.

Організаційні основи фінансового менеджменту КНП «ЦПМСД» ТМР реалізуються через систему інформаційно-комунікативних зв'язків, що забезпечує цілісність ключових компонентів – персоналу, фінансових ресурсів і напрямків діяльності закладу. Зокрема, штат досліджуваного ЗОЗ налічує 458 осіб, з них 173 – лікарі, 206 – середній медичний персонал. Структура включає 18 амбулаторій (фельдшерських пунктів) сімейної медицини, 17 з яких знаходяться у різних мікрорайонах Тернополя та 1 в селі Малашівці Тернопільського району.

Функціональна складова передбачає для досягнення мети діяльності КНП «ЦПМСД» ТМР виконання працівниками визначених функціональних обов'язків. Центр є багаторівневим, має кілька рівнів управління та сформований на засадах лінійно-функціональної структури, що уможливорює ефективне виконання завдань ЗОЗ. У КНП «ЦПМСД» ТМР сформована організаційно-функціональна основа фінансового менеджменту, яка включає відповідну організаційну структуру, горизонтальний та вертикальний розподіл функціонального навантаження із визначеними посадовими обов'язками між кадрами.

Зазначимо, що матеріально-технічне забезпечення, фінансовий розвиток залежить від доходів ЗОЗ, які плануються та фактично сформовані із коштів НСЗУ, міського бюджету та інших доходів операційної діяльності. Структура фінансових надходжень у 2023 році збільшилася у порівнянні з 2022 роком за рахунок коштів місцевого бюджету на 2% та інших доходів від операційної діяльності на 2,96% .

Проаналізувавши видатки досліджуваного ЗОЗ, їх структура, питому вагу та динаміку складових, визначено, що значне місце у них займає заробітна плата – 66,37% та нарахування на оплату праці – 14,32%; оплата комунальних послуг становить близько 2% від загальних видатків. Позитивним, що є видатки стратегічного характеру – капітальний ремонт, однак, він становить лише 1,5%

від загальних видатків. Незначні видатки (4,35% від загальних видатків) також відбулися на матеріально-технічне забезпечення: 2,33% – закупівля обладнання, 0,82% – медикаменти та перев'язувальні матеріали, 1,2% – предмети, матеріали, обладнання та інвентар, що свідчить про її недостатність для надання конкурентних послуг.

Фінансовий менеджменту включає інструменти: а) формування та б) продуктивного застосування й розподілу ФР медичного підприємства для досягнення фінансової стійкості ЗОЗ.

Доведено, що крім бюджетного фінансування, слід залучати інші джерела фінансування, які будуть зменшувати тиск на державний бюджет і пом'якшувати фінансові ризики. При цьому при формуванні фінансових ресурсів доцільно диверсифікувати джерела їх отримання, до яких відносяться: добровільне та обов'язкове медичне страхування, фонди донорської та благодійної допомоги, гранти, державно-приватне партнерство, краудфандинг та фандрейзинг.

Зазначимо, що фінансовий менеджмент в ЗОЗ розглядається як система, що включає такі функціональні елементи: планування; організація фінансового забезпечення; регулювання та координування; аналіз господарської діяльності; фінансовий контроль; мотивація; контролінг. Для глибокого аналізу ринкових тенденцій та можливостей ЗОЗ, рекомендовано, поряд з іншими функціями управління запровадити моніторингову функцію, яка б дозволяла відслідковувати тенденції на ринку медичних послуг та розробляла заходи щодо попередження існуючих ризиків чи використання існуючих можливостей.

Для визначення стратегії фінансової діяльності ЗОЗ застосовано спеціальний експертний метод SPACE – аналіз, який дозволив здійснити комплексне дослідження стану справ та зовнішніх можливостей ЗОЗ з подальшим окресленням стратегічної спрямованості, яка визначена як