

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

СМОЛІНСЬКИЙ Олександр Станіславович

**Модернізація механізму фінансового управління закладом
охорони здоров'я / Modernization of the mechanism of
financial management of the health care institution**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма – Менеджмент закладів охорони здоров'я

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
МЗОЗм - 21
О.С. Смолінський

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Ж.Л. Крисько

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

«___» _____ 20___ р.

Завідувач кафедри

_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ В МЕДЗАКЛАДАХ	5
1.1. Сутність та функції фінансового управління.....	5
1.2. Особливості фінансового менеджменту у сфері охорони здоров'я	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	17
2.1. Загальна характеристика КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка».....	17
2.2. Оцінка ефективності поточного фінансового управління стоматполіклінікою.....	24
РОЗДІЛ 3. МОДЕРНІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ СТОМАТОЛОГІЧНОЮ ПОЛІКЛІНІКОЮ	31
3.1. Впровадження новітніх технологій у фінансове управління медзакладом	31
3.2. Прогнозування та контроль фінансових показників стоматологічної поліклініки	37
ВИСНОВКИ	44

ВСТУП

Актуальність проблеми. Модернізація механізму фінансового управління (ФУ) допомагає медзакладу стати більш гнучким, стійким до фінансових ризиків та здатним до швидкої адаптації в умовах змін. Це є основою для забезпечення стабільного функціонування установ та підвищення якості медпослуг.

Вартість медобслуговування постійно зростає, що потребує більш ефективного управління фінансовими ресурсами для підтримання доступності та якості послуг.

Багато медзакладів стикаються з нестачею державного фінансування, що змушує оптимізувати використання наявних коштів, шукати додаткові джерела доходів та підвищувати ефективність витрат.

Зростання приватних медзакладів створює конкурентний тиск, що стимулює державні установи до вдосконалення своїх фінансових механізмів для забезпечення конкурентоспроможності.

Пацієнти очікують на високий рівень медпослуг, що вимагає фінансових вкладень у сучасне обладнання, технології та підвищення кваліфікації персоналу.

Сучасне фін. управління передбачає використання цифрових рішень, що сприяють автоматизації процесів, підвищенню прозорості та швидкості прийняття рішень.

Модернізація спрямована на підвищення ефективності використання як матеріальних, так і людських ресурсів, що дозволяє оптимізувати витрати та зменшити фінансові втрати.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Питання щодо фінансового управління медзакладом представлені у працях низки дослідників. Зокрема, працювали над питанням такі вчені: Буздуган Я., Вовк М., Гавриченко Д., Желюк Т., Козирева О., Крисько Ж., Левицький О., Попов Т., Прус Н., Сергієнко Л., Слабкий Г., Савченко Н. Г. Філіпова Н.,

Чорна В.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення і обґрунтування практичних рекомендацій щодо модернізації механізму фінансового управління медзакладом.

Завдання:

- дослідити сутність та функції фінансового управління;
- розкрити особливості фінансового менеджменту у сфері охорони здоров'я;
- дати загальну характеристику функціональній діяльності КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка»;
- провести оцінку ефективності поточного фінансового управління стоматполіклінікою;
- розглянути впровадження новітніх технологій у фінансове управління медзкладом;
- визначити.

Об'єктом дослідження є процес модернізації механізму фінансового управління КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка».

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти модернізації механізму фінансового управління медзакладу.

Апробація. Тези [57; 58].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ В МЕДЗАКЛАДАХ

1.1. Сутність та функції фінансового управління

У ринкових умовах управління фінансами є одним із важливих напрямів діяльності. Такі рішення, як розширити чи скоротити виробництво, розробка нових продуктів, впровадження передових технологій, участь в інвестиційних проєктах або вихід на нові ринки, повинні базуватися на фінансових розрахунках.

Науковці визначають фінансовий менеджмент з різних підходів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення терміну «фінансовий менеджмент»

Тлумачення	Автор	Джерело
це система управління формуванням, розподілом та використанням фінансових ресурсів господарюючого суб'єкта та ефективним обігом його грошових коштів	Бланк І.	[4]
систему раціонального і ефективного використання капіталу, як механізм керування рухом фінансових ресурсів	Данилюк М.	[9]
це система управління фінансовими ресурсами підприємства чи організації і здійснення впливу на них за допомогою методів, важелів і інструментів фінансового механізму. Який спрямований на управління рухом фінансових ресурсів і фінансових відносин, які виникають між господарюючими суб'єктами у процесі руху фінансових ресурсів	Завадський Й.	[13]
це система ефективного управління фінансовими ресурсами, що є однією з ключових підсистем загальної системи управління підприємством	Ковальов В.	[16]
це система, функціонування якої спрямовано на досягнення загальних цілей управління підприємством	Павлова Л.	[29]
зміст фінансового менеджменту полягає в ефективному використанні фінансового механізму для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства	Писаренко Т.	[30]
це система принципів, методів, засобів та форм організації грошових відносин	Суторміна В., Федосова В., Рязанова Н.	[44]

Примітка. Узагальнено

«З одного боку, фінансовий менеджмент розглядається як науковий напрямок вивчення питань управління фінансами підприємства та організації його фінансової діяльності, а з іншого боку, це практична робота, пов'язана з фінансовим менеджментом» [49].

Так, Ковальов В. відмічає, що «фінансовий менеджмент є одним із самих перспективних напрямів в економічній науці, вдало поєднуючи в собі як теоретичні розробки в області фінансів, управління, обліку, аналізу, так і практичні сконструйовані в його рамках підходи» [16].

«Завадський Й. вважає, що фінансовий менеджмент – це система управління фінансовими ресурсами підприємства чи організації і здійснення впливу на них за допомогою методів, важелів і інструментів фінансового механізму, який спрямований на управління рухом фінансових ресурсів і фінансових відносин, які виникають між господарюючими суб'єктами у процесі руху фінансових ресурсів» [13].

На думку Бланка І., «фінансовий менеджмент спрямований «на забезпечення формування достатнього обсягу фінансових ресурсів у відповідності до задач розвитку підприємства в майбутньому періоді, забезпечення найбільш ефективного використання наявного обсягу фінансових ресурсів у розрізі основних напрямів діяльності» [3].

Зазначимо, що фінансове управління є ключовим аспектом діяльності організації, оскільки визначає раціональне використання фінресурсів та забезпечення стабільного економічного зростання. Воно охоплює комплекс заходів, спрямованих на планування, організацію, контроль та регулювання фінпотоків підприємства. Основними цілями ФУ є забезпечення фін. стійкості підприємства, ефективно використовувати фін. ресурси, максимізація прибутку, підвищення вартості компанії та зниження фінансових ризиків.

Фінансовий менеджмент – це сукупність технологій, методів і засобів, що використовують підприємства щоб підвищити прибутковість й знизити ризики банкрутства.

У практичному плані фінансовий менеджмент є сукупністю форм й

методів, за допомогою яких суб'єкти управління цілеспрямовано впливають на формування й використання своїх фінансових ресурсів.

Предметом фінменеджменту є регулювання руху коштів. При цьому об'єктами управління фінансами є фінвідносини у сфері товарного і грошового обігу, обсяг створених і використовуваних підприємствами фінресурсів (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Об'єкти фінансового управління

Примітка. Наведено за [6].

Фін. управління базується на фундаментальних принципах, таких як системність, безперервність, ефективність та адаптивність. Принципи забезпечують можливість своєчасного й раціонального прийняття рішень, що пов'язані як розподілити та використати фінресурсів.

ФУ є важливою складовою стратегічного менеджменту, оскільки воно забезпечує досягнення довгострокових цілей підприємства через оптимізацію його фіндіяльності. Ефективне фінансове управління сприяє підвищенню вартості бізнесу, покращенню стійкості та підвищенню конкурентоспроможності.

У сучасних умовах фінансове управління стає інтегрованою складовою стратегії розвитку підприємства, оскільки воно забезпечує доступ до необхідних ресурсів, ефективний контроль витрат та прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень.

Зауважимо, що основною метою фін. управління є одержання найбільшої вигоди від функціонування організації в інтересах власників. На рис. 1.2 представимо основні завдання фінансового управління на підприємстві.



Рис. 1.2. Основні завдання фінансового управління

Примітка. Наведено за [20].

Фін. управління включає функції, кожна з яких має свою специфіку й спрямована щоб досягнути загальні фінансові цілі.

Фінансове планування є процесом визначення майбутніх фінансових потреб та джерел їх задоволення, котре охоплює бюджетування, складання фінансових планів і прогнозів, що дозволяє підготувати підприємство до майбутніх витрат та забезпечити стабільність його розвитку.



Рис. 1.3. Основні функції фінансового управління

Примітка. Побудовано автором.

Організація фінресурсів передбачає визначити оптимальну структуру капіталу та вибір джерел фінансування. Включає залучення внутрішніх й зовнішніх джерел фінансування, визначення обсягу власних і позикових коштів та їх структури.

Процес контролю фінансових операцій є процесом відстеження фінансових потоків, що включає аналіз фактичних показників діяльності з порівнянням планових даних. Контроль дозволяє виявити відхилення від фінансових цілей, що дає можливість вчасно вжити коригувальних заходів.

Регулювання фінпотоків включає реалізацію заходів для усунення фінансових проблем і вирівнювання відхилень. Регулювання передбачає оперативне коригування фінансових планів і бюджету, а також управління обсягом фінансових резервів підприємства.

Управління ризиками – ідентифікація, оцінка та мінімізація фінансових ризиків, які негативно вплинуть на діяльність. Управління ризиками допомагає знизити невизначеність фінансових рішень і зменшити ймовірність збитків.

Вчені вважають, що основа фін. менеджменту є фінансове

прогнозування, фінансове планування, фінансовий нагляд, фінансове стимулювання та фінансовий контроль. Основні елементи фінансового управління представлені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні елементи фінансового управління

Складові фінансового управління	Зміст елементу управління
Внутрішньо-фірмове фінансове планування	— складання кошторисів витрат; — планування фінансових показників; — складання перспективних і поточних фінансових планів.
Аналіз і оцінка фінансового стану	— аналіз фінансової звітності; — розрахунок фінансових показників і коефіцієнтів; — оцінка фінансовою стану; — прогнозування ймовірності банкрутства; — узагальнення результатів аналізу.
Управління оборотними коштами і ліквідністю	— розробка політики фінансування оборотних коштів; — контроль за грошовими надходженнями і виплатами; — одержання короткострокових банківських кредитів; — управління коштами на поточних банківських рахунках; — управління коштами в запасах; — управління дебіторською і кредиторською заборгованістю.
Управління інвестиціями	— розробка інвестиційної політики; — обґрунтування варіантів інвестицій; — організація фінансування капітальних вкладень; — управління капітальними <u>вкладеннями</u>; — визначення фактичної ефективності капітальних вкладень; — управління фінансовими інвестиціями.
Управління структурою капіталу	— вибір раціональної структури капіталу; — розробка пропозицій про форми залучення капіталу; — взаємодія з і кресами цій ними банками; — управління довгостроковими позиками.
Управління фінансовими ризиками	— ідентифікація ризиків; — оцінка рівня ризику; — вибір стратегії і тактики управління конкретним ризиком; — здійснення заходів для захисту від ризиків.
Інші функції	— формування інформаційних систем; стимулювання реалізації управлінських рішень; — контроль за реалізацією прийнятих управлінських рішень у сфері фінансової діяльності та ін.; — здійснення заходів для захисту від ризиків.

Примітка. Складено на основі [6].

Тому роль фінансового менеджменту полягає в науковій ефективності процесу управління фіндіяльністю. Наукові основи фінансового менеджменту дають можливість досліджувати джерела фінансової інформації, на основі яких можуть бути розроблені методи прийняття оптимальних управлін. рішень у фінсфері.

1.2. Особливості фінансового менеджменту у сфері охорони здоров'я

Фінансовий управлінський механізм медичних закладів відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного використання ресурсів для досягнення високої якості медпослуг. З огляду на зростаючий попит на такі послуги й обмеженість ресурсів, управління фінансами в медустановах набуває особливої важливості. Дослідження і вдосконалення цього механізму є необхідними щоб забезпечити стабільний фінстан та якісного обслуговування пацієнтів.

Основні завдання ФУ в медзакладах представлено на рис. 1.4.

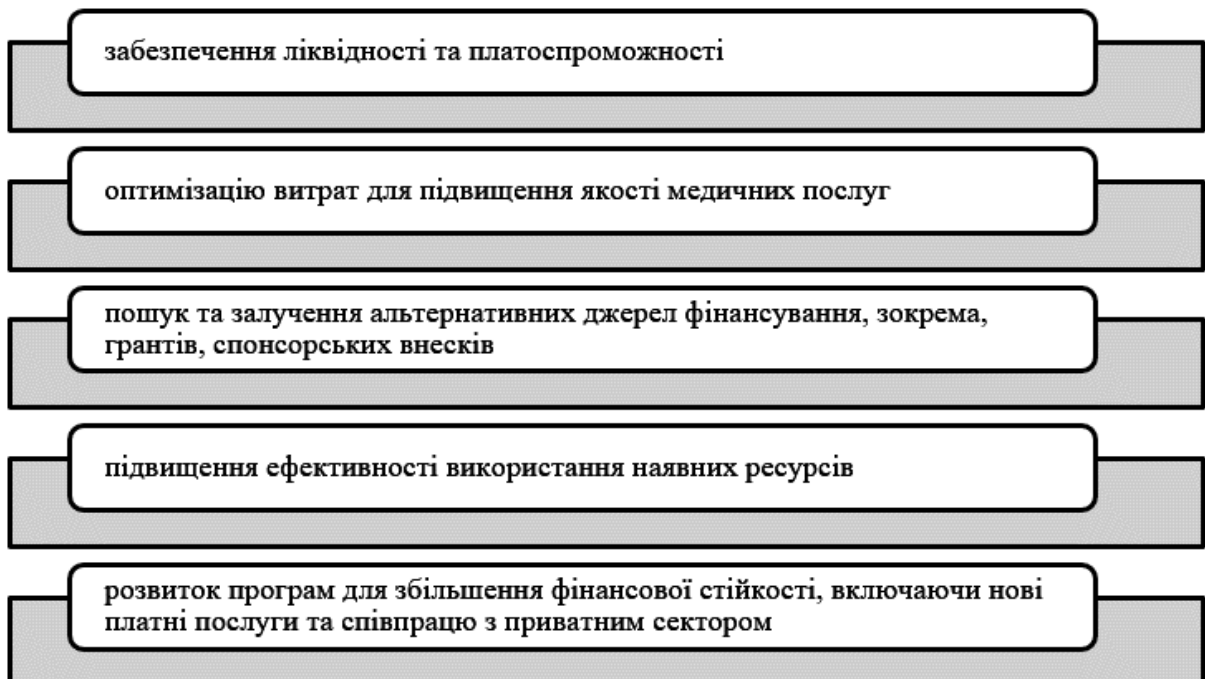


Рис. 1.4. Основні завдання фінансового управління

Зазначимо, що фінансовий менеджмент у сфері ОЗ включає всі процеси, пов'язані з управлінням фінансами медзакладу. Основними функціями фінансового менеджменту в цій галузі є планування, аналіз, контроль та розподіл фінресурсів з метою забезпечення безперервного надання якісних послуг. На відміну від інших галузей, медична має низку специфічних особливостей, що визначають процеси управління фінансами: висока соціальна значущість послуг, складна нормативно-правова база, а також велика залежність від державного фінансування та страхових компаній.

Фінансове управління є ключовим елементом ефективної діяльності медзакладів, особливо у сучасних умовах реформування медсистеми. Якісна фінансова стратегія допомагає не тільки забезпечувати стабільність, але й оптимізувати надання медпослуг, зменшувати витрати, підвищувати якість послуг, і, як результат, – задовольняти потреби пацієнтів.

Механізм фінуправління медзакладом складається з кількох основних компонентів (рис. 1.5).

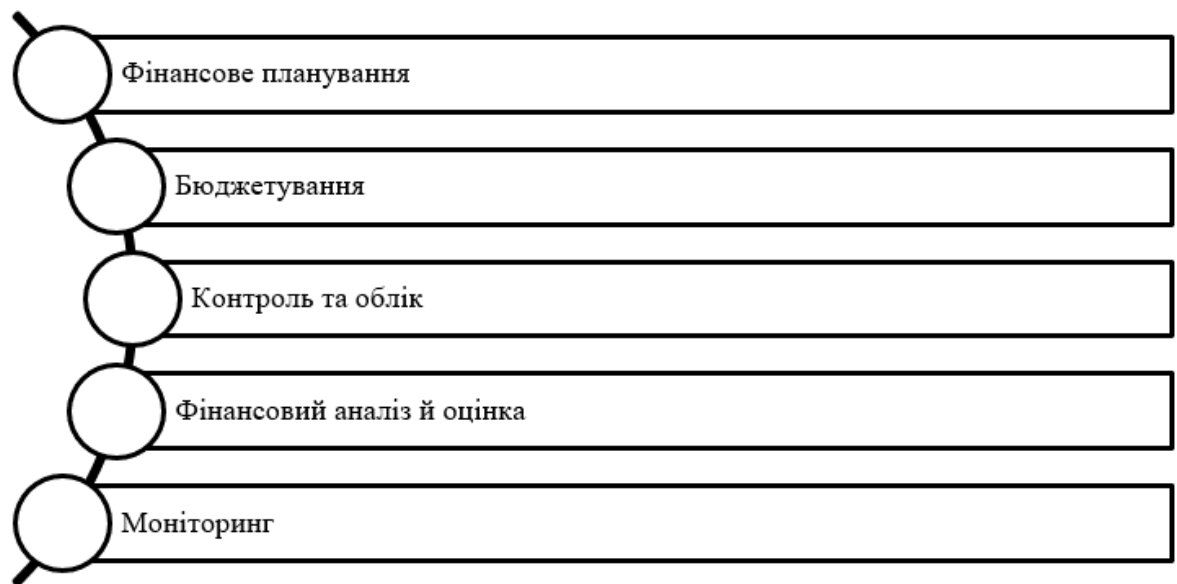


Рис. 1.5. Складові механізму фінансового управління медзакладом

Примітка. Побудовано автором.

Розглянемо основні компоненти механізму фінуправління медзакладом. Так, фінансове планування визначає необхідні ресурси для досягнення

цілей установи, враховуючи потреби на оплату праці, матеріальні витрати, утримання та модернізацію обладнання задля визначення обсягів необхідних коштів й розробка річного бюджету для різних структурних підрозділів.

Бюджетування базується на попередньо розробленому фінансовому плані й передбачає розподіл бюджетних коштів на різні статті витрат.

Контроль та облік слідкує за правильністю витрат, запобігає перевитратам та відстежує виконання бюджету, дозволяє провести оцінку ефективності використання коштів та дотримання бюджету. Зауважимо, що систематичний контроль допомагає ідентифікувати відхилення й оперативно реагувати на них.

Фінансовий аналіз й оцінка передбачає аналіз фінпоказників для прийняття управлінських рішень, що підвищить ефективність діяльності.

Моніторинг постійне відстеження та оцінювання результатів виконання фінрішень для забезпечення прозорості фінансової діяльності через регулярне звітування.

Зазначимо, що механізм фінансового управління є важливим фактором для досягнення стабільного функціонування й розвитку медзакладів. Він повинен постійно адаптуватися до змін, зберігаючи гнучкість та забезпечуючи прозорість.

Механізм ФУ використовує низку інструментів для забезпечення стабільності й ефективності:

- 1) фінансовий аналіз, котрий передбачає оцінювання фінансану, рентабельності, ліквідності, що дозволяє вчасно виявляти ризики та оптимізувати ресурси.
- 2) фінансове прогнозування включає моделювання можливих змін у доходах й витратах, що дає змогу приймати обґрунтовані рішення.
- 3) управління витратами охоплює оптимізацію витрат на персонал, матеріали й обладнання, що значно впливає на бюджет.

Фінансування медустанов є багатоканальним. Структура фінресурсів медгалузі й джерела їх формування представлені на рис. 1.6.

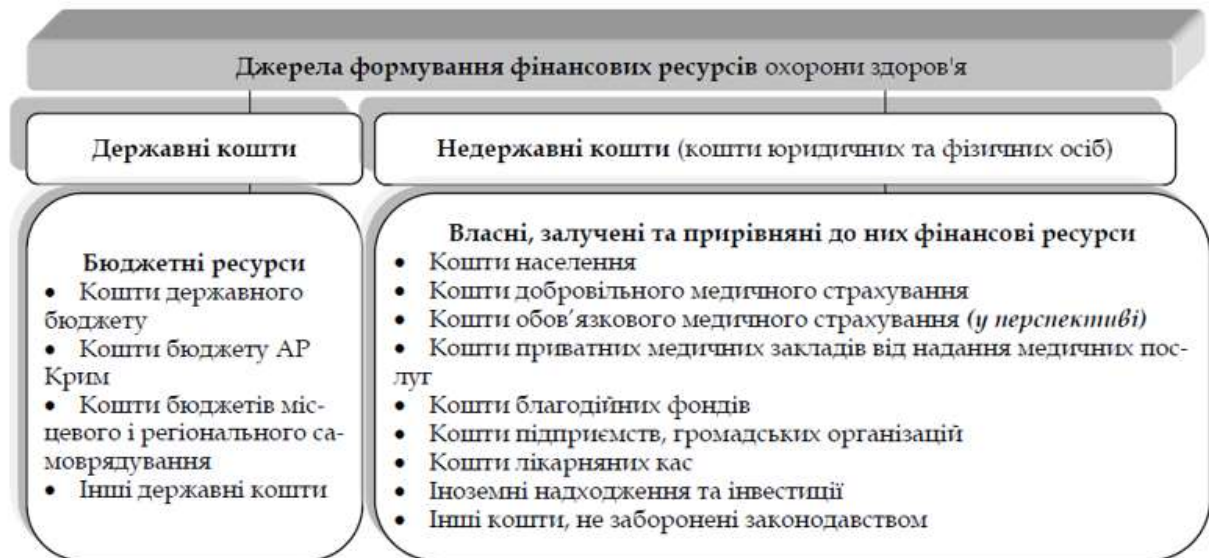


Рис. 1.6. Структура та джерела формування фінансових ресурсів медсфери

Примітка. Наведено за [7].

В умовах обмежених держресурсів основними джерелами фінансування медустанов є:

1. Державне фінансування забезпечує основний обсяг послуг, особливо для соціально незахищеного населення за допомогою прямих субсидій, фінансування на основі договорів або державного замовлення. Забезпечує часткове або повне фінансування залежно від типу закладу та програми. Основними механізмами є бюджетні асигнування й програми держстрахування.
2. Страхові внески й добровільне медстрахування передбачає фінансування через страхування, коли страхові компанії покривають витрати на медпослуги. Зазначимо, що приватні страхові компанії відіграють ключову роль у фінансуванні медпослуг для осіб, що мають медстрахування. Співпраця зі страховими компаніями дозволяє забезпечити додаткове фінансування за рахунок страхових премій.
3. Доходи від власної діяльності включають платні послуги, оренду приміщень, продаж фармацевтичних та інших продуктів. Медустанови можуть отримувати доходи від платних послуг, що дозволяє покривати додаткові витрати й розширювати спектр послуг.

4. Гранти, благодійні внески й спонсорська допомога допомагає покривати витрати на інновації, покращення матеріально-технічної бази й впровадження нових методик лікування. Міжнародні організації й благодійні фонди часто підтримують медзаклади грантами на покращення інфраструктури або розвиток програм.

ФУ медзакладами супроводжується певними ризиками, серед яких:

фінансова нестабільність, що пов'язана із обмеженістю бюджетних коштів і непередбачуваністю змін в законодавстві;

інфляційні ризики, які виникають через підвищення цін на ліки, обладнання й інші матеріали;

зниження платоспроможності пацієнтів впливає на попит на платні послуги.

кредитний ризик може виникнути через несплати з боку партнерів або пацієнтів.

Основними викликами фінансового менеджменту в галузі ох. здор. є:

1. Обмеженість фінресурсів - нестача фінансування призводить до скорочення спектру медпослуг, зниження якості обслуговування та недостатнього матеріально-технічного забезпечення. Неповне фінансування і недостатність бюджетних коштів змушує заклади шукати додаткові джерела фінансування.
2. Нерівномірність фінансування - держфінансування залежить від економічної ситуації в країні, що призводить до періодичних затримок з виділенням коштів.
3. Висока залежність від держрегулювання - обмеження щодо витрат та вимоги щодо фінзвітності створюють додаткове навантаження на фінансових менеджерів медустанов.
4. Відсутність стандартів у фінансовому менеджменті - через специфіку галузі відсутні чіткі стандарти та методики оцінки фінансової ефективності медпослуг.
5. Ризики, пов'язані з непередбачуваними витратами - витрати на

лікування у випадках епідемій, катастроф, що вимагає наявності резервів.

6. Проблеми з кадрами - брак кваліфікованого персоналу у фінансових відділах, що може призводити до неефективного використання коштів.

Для оптимізації фінансового управління варто застосовувати сучасні підходи, зокрема:

цифровізація обліку та звітності, тобто перехід до електронних систем обліку та управління, що підвищує прозорість і точність даних;

використання показників ефективності (*KPI*) означає встановлення чітких фінцілей і контроль за їх виконанням;

оптимізація витрат через удосконалення процесів закупівлі, утримання й експлуатації медобладнання;

розвиток держ.-приватного партнерства передбачає залучення інвестицій від приватних компаній.

Отже, механізм ФУ в медзакладах є багатокомпонентною системою, спрямованою на забезпечення стабільності фінстану установи й якісного обслуговування пацієнтів. Вдосконалення цього механізму, зокрема, через застосування сучасних фінінструментів, є важливим кроком для підвищення ефективності медгалузі в умовах зростаючої економічної нестабільності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1. Загальна характеристика КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка»

Об'єкт дослідження – «комун. некомерц. підпр-во Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка. Це спеціалізований лікувально-діагностичний заклад охорони здоров'я – комунальне унітарне некомерційне підприємство, яке надає послуги третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги будь-яким особам у порядку та на умовах, встановлених законодавством України та статутом» [41].

Інформація згідно сайту youcontrol.com.ua про Хмельн. обласну стоматполіклініку представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка»

Назва	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка»
Скорочена назва	КНП «ХОСП»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	02004781
Дата реєстрації	25.02.1999 р.
Уповноважені особи	Собко Ліана Володимирівна
Розмір статутного капіталу	6000000 грн
Організаційно-правова форма	Комунальне підприємство
Форма власності	Комунальна власність
Контактна інформація	вул. Кам'янецька, 94/1, м. Хмельницький, Україна, 29008.

Примітка. Складено на основі [39].

«Хмельн. облстоматполіклініка створена за рішенням Хм. облради від 21 червня 2019 р. за № 37-26/2019 Про реорганізацію комунальних закладів охорони здоров'я відповідно до 3-ну Укр Про місцеве самоврядування в Україні шляхом перетворення комунального закладу охорони здоров'я Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка у комунальне некомерційне підприємство Хмельницька обласна стоматполіклініка» [41].

Стоматполіклініка є правонаступником майна, «усіх прав та обов'язків комунального закладу охорони здоров'я ХОСП» [41].

Засновником стоматполіклініки є Хмельницька облрада. Зазначимо, що поліклініка підпорядкована, підзвітна, підконтрольна засновнику, а в межах галузевих повноваж. – Департаменту ОЗ Хмельн. ОДА.

Види діяльності стоматполіклініки подані на рис. 2.1.

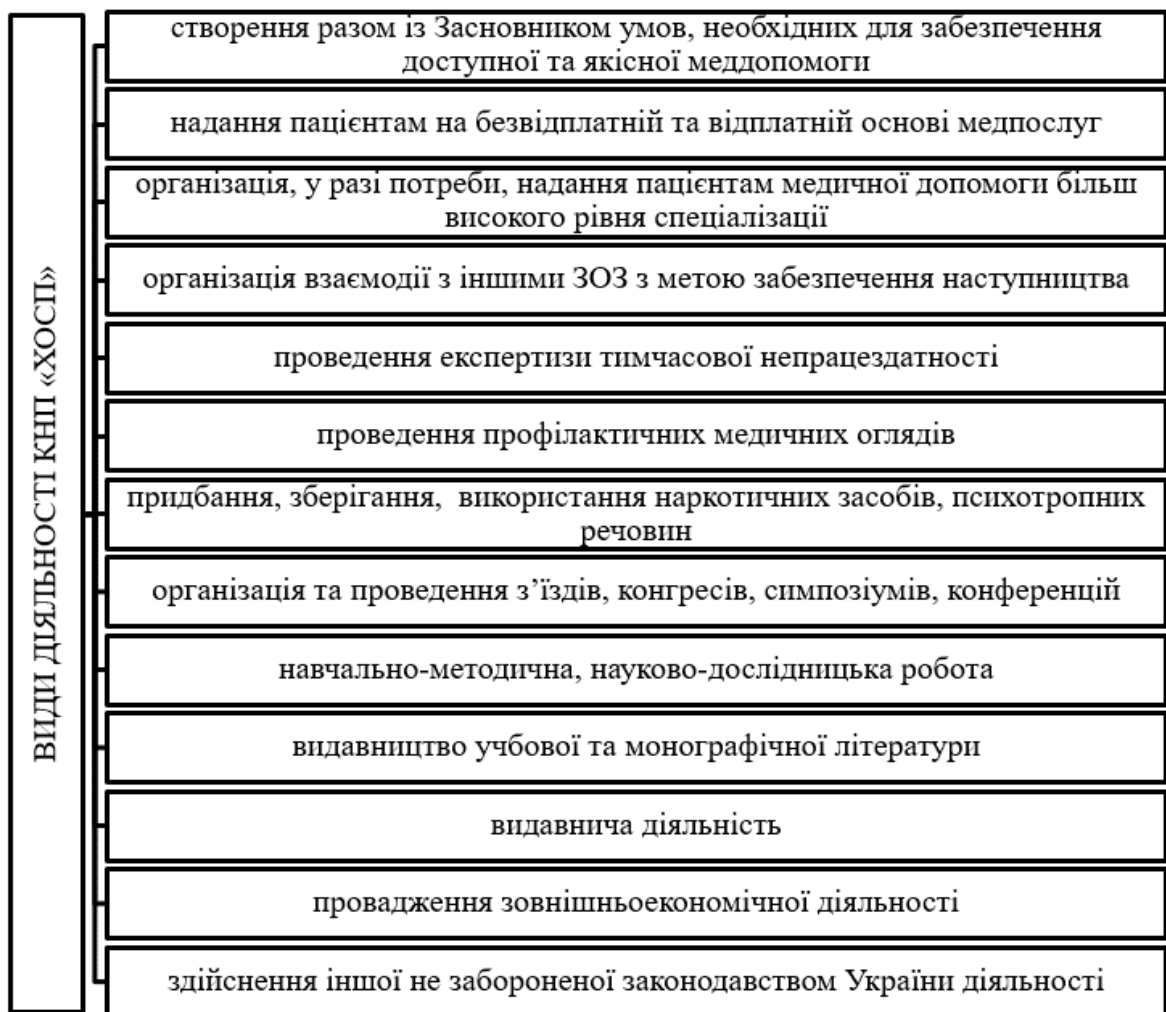


Рис. 2.1. Види діяльності КНП «ХОСП»

Хмельн. обласна стоматполіклініка належить до галузі «86. Охорона здоров'я» [39]. Основний вид діяльності – «86.23 Стоматологічна практика» [39].

Зазначимо, що основною метою діяльності стоматполіклініки є забезпечення медобслуговування жителів м. Хмельницького чи Хм. області, а також будь-якої людини при наданні медпослуг третинного (високоспеціалізованого) «рівня в обсязі й у порядку, котрий встановлено законодавством України» [38].

Таким чином, стоматполіклініка здійснює госп. некомерц. діяльність, що передбачає досягнення як соціальних, так й інших результатів без мети отримати прибуток.

Хмельн. обласна стоматполіклініка поводить медичну діяльність з використанням ліцензії на медпрактику. При умові здійснення певних видів діяльності, котрі зафіксовані у статуті і потребують спеціального дозволу облради, отримує такі дозволи у порядку, як передбачено чинним законодавством.

Структура і підрозділи Хмельн. обл. стоматполіклініки представлено на рис. 2.2.

Стоматологія займається діагностикою, профілактикою та лікуванням захворювань зубів, ясен, щелеп, а також ротової порожнини в цілому. Основні напрями стоматології включають:

терапевтичну стоматологію, тобто лікування карієсу, пульпіту, захворювань ясен;

ортопедичну стоматологію, яка передбачає відновлення зубів за допомогою протезування, включаючи коронки, мости та імплантати;

ортодонтію як виправлення прикусу і вирівнювання зубів за допомогою брекетів й інших апаратів;

хірургічну стоматологію, що включає видалення зубів, операції на щелепах, імплантація зубів;

дитячу стоматологію, тобто лікування зубів у дітей з урахуванням їх

фізіологічних особливостей;

пародонтологія як лікування захворювань ясен і тканин, що підтримують зуби.



Рис. 2.2. Структура і підрозділи КНП «Хмельн. обласна стоматполіклініка»

Примітка. Побудовано на основі інформації медпідприємства

Сучасна стоматологія також займається естетичним покращенням зубів, такими як відбілювання, встановлення вінірів, і комплексним доглядом за здоров'ям ротової порожнини.

Стоматдопомога є дороговартісною послугою. У деяких економічно розвинених країнах стоматологію не включили до програми держгарантій.

Стоматологія не входить до Програми медгарантій з певних причин.

Програма медгарантій фінансує в основному екстрену та невідкладну

меддопомогу, а також лікування критичних й хронічних захворювань. Стоматпослуги, за винятком екстрених випадків, не вважаються життєво необхідними та зазвичай відносяться до планових медпослуг.

Оскільки бюджет ох. зд. обмежений, держава виділяє кошти на послуги, які мають вищий пріоритет для суспільства. Стоматологія, хоч і важлива для здоров'я, фінансується в обмеженому обсязі, бо переважно держава спрямовує фінансування на більш важливі медичні потреби.

У сфері стоматології в Україні розвинута приватна медицина, яка часто може забезпечити послуги, що відповідають потребам пацієнтів, що зменшує потребу держфінансування цієї галузі.

Варто зазначити, що в Програму медгарантій входить безкоштовна стоматдопомога для дітей, яка є пріоритетом держави.

Проте, є також випадки, коли екстрена стоматдопомога надається безкоштовно, але планові процедури, як правило, не покриваються державою і фінансуються пацієнтами.

Стоматдопомога є найпоширенішим видом медичного втручання. Захворювання порожнини рота та зубів займають третє місце в загальній структурі захворюваності населення в Україні. Так, «відповідно до статданих коло 88 % жителів України мають карієс зубів, у 90 % – захворювання тканин пародонту, 75-80 % громадян потребують зубопротезування» [26]. Крім того, «95 % учасників АТО потребують стоматлікування. Через низький рівень профілактичної роботи поширеність карієсу серед дітей складає майже 80 %» [26].

Тому здоров'я зубів є одним із прямих показників здоров'я населення та важливим показником здоров'я країни. Зміцнення та збереження здоров'я зубів є не лише медичною, а й важливою соціальною проблемою в Україні.

Хмельницька стоматполіклініка надає «широкий спектр стоматпослуг: естетична, ортопедична і терапевтична стоматологія, імплантація і реставрація зубів, ортодонтія» [38], тобто включає послуги з відбілювання, власне лікування, хірургії та протезування.

Показники діяльності Хмельницької стоматполіклініки наведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники діяльності КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка»

Основні показники діяльності	Рок		
	2020	2021	2022
Кількість пролікованих хворих, всього	60348	40988	34830
Всього пломб	28502	14401	12120
Кількість видалень, всього	12138	8760	7909
Кількість оперативних втручань	482	296	302
Кількість виїздів на дім	52	33	32
Кількість осіб, що отримали зубні протези	1466	1436	1540
Запротезовано пільгових категорій	365	472	1159

Примітка. Складено на основі інформації медзакладу.

Аналіз даних засвідчив тенденцію до скорочення кількості пролікованих пацієнтів стоматологами поліклініки. Зокрема, у 2022 р. число пролікованих хворих складало 34830 чол., що на 6158 (15,02 %) менше порівняно із 2021 р., коли число пролікованих хворих - 40988 чол., і аж на 42,28 % (25518 чол.) менше порівняно із 2020 р. У 2020 р. зазначений показник склав 60348 чол.

Також можемо прослідкувати зменшення кількості пролікованих пацієнтів у розрізі відділень стоматполіклініки. Зокрема:

- у 2020 р. цей показник становив 28502 од.;
- у 2021 – 14401 од. (50,5 % від показника 2020 року);
- у 2022 – 12120 од. (57,48 % від показника 2020 року й 15,84 % від показника 2021 року).

Зауважимо, що збільшилася у 2022 р. кількість осіб, що отримали зубні протези на 74 осіб (5,05 %) порівняно із 2020 р. і на 104 чол. (7,24 %) порівняно із 2021 р. У 2022 р. запротезовано пільгових категорій на 794 чол. більше порівняно із 2020 р. і на 687 чол. більше порівняно із 2021 р.

У табл. 2.3 подано кількість штатних працівників Хмельницької

стоматологічної поліклініки.

Таблиця 2.3

**Кількість штатних працівників КНП «Хмельницька обласна
стоматологічна поліклініка»**

Назва структурного підрозділу	Кількість штатних посад	Кількість фізичних осіб	
		всього	з них лікарів
Загально-лікарняний персонал	7,00	6	3
Кабінет організаційно-методичний	1,50	2	1,50
Хірургічне відділення	19,50	17	6,75
Терапевтичне відділення	38,75	31	23,75
Ортопедичне відділення	42,00	39	13
Адміністративно-господарський персонал	14,00	17	-
Всього по ЗОЗ	122,75	112	48
Працевлаштовані у ЗОЗ із числа ВПО		2	1

Примітка. Складено на основі інформації медзакладу.

На рис. 2.3 представлено розподіл лікарів за рівнем кваліфікації.

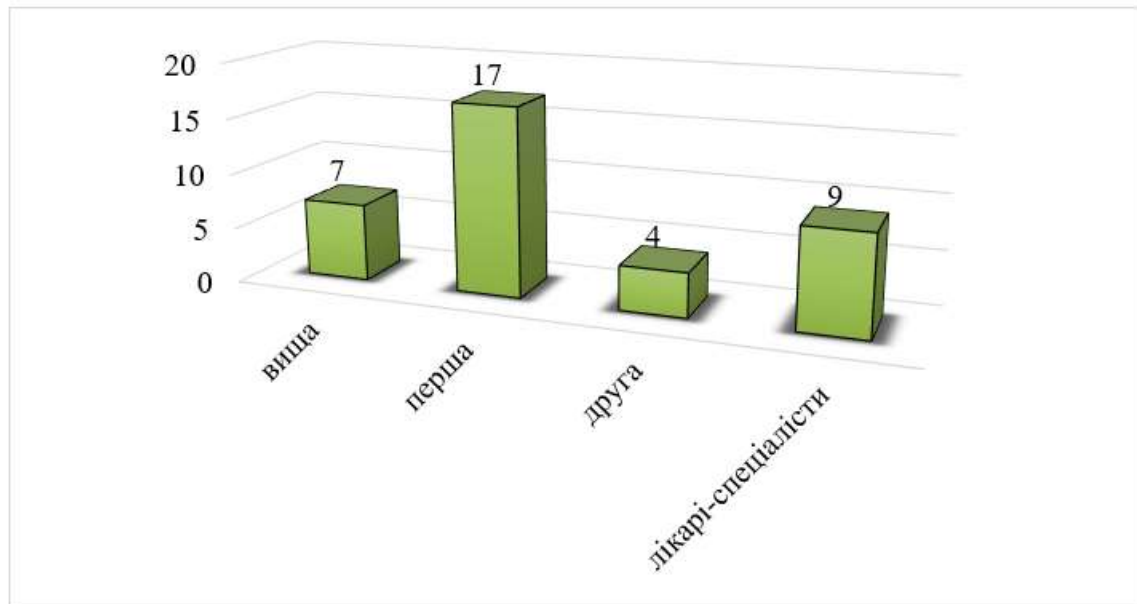


Рис. 2.3. Розподіл лікарів КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» за рівнем кваліфікації

Примітка. Побудовано на основі даних медзакладу.

Зазначимо, переважають лікарі першої категорії зі стажем роботи більше ніж сім років, на II місці лікарі-спеціалісти зі стажем менше 5 р., на III місці

– лікарі із вищою категорією зі стажем роботи понад 10 р. і на останньому місці - лікарі другої категорії (стаж роботи більше ніж 5 р.).

Що стосується середнього медперсоналу стоматполіклініки, то переважають медпрац-ки вищої категорії – 23 чол., медпрац-ків першої категорії налічується 4 чол., медпрац-ків другої категорії налічується 4 чол. і 2 медпрацівників зі стажем до 5 р.

2.2. Оцінка ефективності поточного фінансового управління стоматполіклінікою

Для того, щоб оцінити ефективність поточного ФУ стоматполіклінікою, важливо визначити ключові показники фінансової діяльності.

Насамперед, проведемо оцінювання стану фінансування Хмельн. обл. стоматполіклініки та очікуваного фінансування.

Для оцінювання стану фінансування стоматполіклініки та визначення очікуваного фінансування фахівцями пропонується до використання різні методи, які дозволяють глибоко аналізувати фінресурси, потреби й майбутні джерела фінансування. Основні етапи процесу оцінювання представимо на рис. 2.4.

I. Аналіз поточного стану фінансування.

- аналіз фінансових звітів – вивчення звітності за минулі періоди (бюджетні звіти, баланси, звіт про доходи та витрати) дає змогу оцінювати структуру доходів, витрат та прибутків;
- оцінка ефективності використання фінресурсів – аналіз того, наскільки оптимально витрачаються фінанси на різні категорії витрат (зарплата персоналу, витратні матеріали, оренда та амортизація обладнання);
- аналіз кредиторської й дебіторської заборгованості – виявлення боргів, що може впливати на ліквідність і фінансову стійкість клініки.

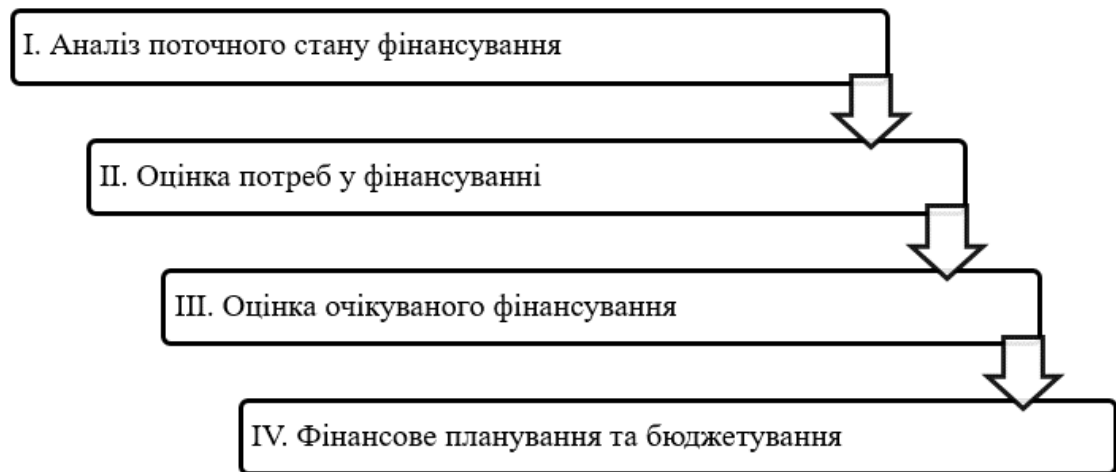


Рис. 2.4. Оцінювання стану фінансування стоматологічної клініки та визначення очікуваного фінансування

Примітка. Побудовано автором.

II. Оцінка потреб у фінансуванні.

- розрахунок основних потреб – визначення потреб стоматологічної клініки в засобах на майбутні періоди, враховуючи витрати на поточну діяльність, модернізацію обладнання, підвищення якості послуг й навчання персоналу;
- оцінка вартості покращень – розрахунок суми, необхідної для запровадження інновацій чи покращень, наприклад, оновлення матеріально-технічної бази чи цифровізації обліку й звітності.

III. Оцінка очікуваного фінансування.

- прогнозування доходів – на основі минулих фінансових показників й зовнішніх чинників (зміни в тарифах, держпідтримка, конкуренція) передбачити можливі доходи клініки;
- визначення джерел фінансування, якими можуть бути державні дотації та субсидії (аналіз можливостей отримання додаткового фінансування від держави, наприклад, через програми підтримки охорони здоров'я), приватні інвестиції та партнерства (залучення інвесторів, які будуть зацікавлені у розвитку стоматологічної клініки), платні послуги (розширення спектра платних послуг, що забезпечить

додатковий дохід).

IV. Фінансове планування та бюджетування.

- стратегічне планування бюджету – складання бюджету на коротко- та довгостроковий періоди з урахуванням прогнозованих доходів і витрат;
- аналіз ризиків – оцінка фінризиків, які можуть вплинути на досягнення очікуваних фінрезультатів, і розробка стратегій для їхнього зниження.

Зауважимо, що вищевикреслений підхід дозволить стоматполіклініці не тільки зрозуміти теперішній стан фінансування, а й визначити можливості й стратегії для забезпечення стійкого фінансування у майбутньому.

Хмельницька обласна стоматполіклініка є неприбутковою і провадить господарську некомерц. діяльність, щоб зберегти й зміцнити здоров'я жителів і досягнути інші соціальні результати без мети отримати прибуток.

Стоматполіклініка організовує діяльність згідно із фінпланом і планом використання бюдж. коштів, затверджених Хмельн. облрадою.

Оцінка стану фінансування Хмельн. стоматполіклініки й аналізування програми медгарантій представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Фінансування КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» та програми медичних гарантій

(тис. грн)

Фінансування	2020	2021	2022
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
9. Амбулаторна вторинна (спеціалізована) та третинна (високоспеціалізована) медична допомога дорослим та дітям, включаючи медичну реабілітацію та стоматологічну допомогу	1103,4	0,0	0,0
33. Перехідне фінансове забезпечення комплексного надання медичних послуг	1628,5	0,0	0,0

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4
34. Стоматологічна допомога дорослим та дітям	0,0	1720,7	72,4
50. Забезпечення кадрового потенціалу системи охорони здоров'я шляхом організації надання медичної допомоги із залученням лікарів-інтернів	0,0	0,0	64,2
РАЗОМ	2731,9	1720,7	136,6
Власні надходження (плата за надання стоматологічних послуг)	5353,1	7171,4	12216,1
Дохід від надання майна в оренду	34,5	41,2	15,0
РАЗОМ	5387,6	7212,6	12231,1
Грошові кошти	4477,1	5280,8	6569,8
Надходження в натуральній формі		173,0	203,8
РАЗОМ	4477,1	5453,8	6773,6
Благодійна допомога	1145,6	0,0	567,0
РАЗОМ	1145,6	0,0	567,0
ВСЬОГО ФІНАНСУВАННЯ	13742,2	14387,1	19708,3

Примітка. Складено на основі інформації медзакладу.

Зазначимо, що сума доходу від реалізації основних медпослуг формується враховуючи очікувані обсяги надходжень від наданих стоматпослуг, доходу від отриманого цільового фінанс. з обл. бюджету.

Як відомо, з 2018 р. національна медична політика визначається згідно до Закону «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» [32]. Після січня 2019 р. вся галузь ох. зд. перейшла на нову систему фінансування. Держава припинила субсидування медустанов, які тепер надають послуги напряму на одного пацієнта.

За новим механізмом фінансування діяльності медзакладів передбачається укласти договори з НСЗУ про медстрахування. При цьому, НСЗУ, як єдина національна страхова компанія, разом із Мін-вом охор. здоров'я забезпечує функціонування галузі як національної фінансової системи.

Процес закупівлі медпослуг передбачає дотримувати постачальником умов, що пов'язані з наданням послуг, і специфікацій, що визначені для конкретної медпослуги або групи послуг. Зауважимо, що вимоги до медпрацівників узгоджені в пакетах, які включають такі послуги. Для медпослуг встановлено єдиний опис їх характеристик й умов надання.

Варто зазначити, що під час виконання загальнодержавного медстрахування на 2020 рік до платних медпослуг у рамках реалізації схеми медгарантій належать «Амбулаторна вторинна (спеціалізована) та третинна (високоспеціалізована) медична допомога дорослим та дітям, включаючи медичну реабілітацію та стоматологічну допомогу» [27].

У 2021 та 2022 рр. запущено пакет «Стоматологічна медична допомога в амбулаторних умовах» [27], який розділить дитячу та дорослу стоматдопомогу в окремі амбулаторні пакети. Фінансування отримується на основі медконтрактів за програмою медгарантій та обсягів медпослуг за глобальною ставкою.

У загальн. обсязі доходів у 2020-2022 рр. частка коштів, що надійшли від Націон. служби здоров'я України складає відповідно 19,88 %, 11,96 %, 6,9 %.

Отже, НСЗУ закупає стоматологічні послуги та оплачує згідно з договором. Слід зазначити, що це реалізує принцип «гроші ходять за пацієнтом». Пацієнти отримують гарантований і оплачений державою пакет медпослуг і ліків.

Дані табл. 2.4 показують, що окрім доходу від реалізації послуг, що пов'язано з наданням стоматдопомоги за програмою держгарантій медобслуговування в Хмельн. стоматполіклініці є надходження, як плата за стоматпослуги.

Маючи обмежені ресурси, схема медгарантій змушена визначати пріоритетність фінансування та витратити його, в першу чергу, на послуги, які допомагають знизити смертність. Тому пацієнти переважно оплачують стоматпослуги самостійно.

«Відповідно до постанови Каб. Міністрів України від 17.09.1996 № 1138 Про затвердження переліку платних послуг, які надаються в державних і комунальних закладах охорони здоров'я та вищих медичних навчальних закладах [34] із з дотриманням вимог постанови КМУ від 27.12.2017 № 1075 Про затвердження Методики розрахунку вартості послуги з медичного

обслуговування» [33] в Хмельн. стоматполіклініці розроблено тарифи на платні послуги, які затверджено розпорядженням Хмельн. обл. військової адміністрації.

У загальн. обсязі доходів у 2020-2022 рр. частка надходження, як плата за стоматологічні послуги складає відповідно 38,95 %, 49,85 %, 61,95 %.

Хмельн. обл. стоматполіклініка отримала доходи з обласного бюджету для розрахунків за комунальні послуги та для безоплатного й пільгового забезпечення стоматпослугами пільгових категорій населення.

За рахунок отриманих коштів було здійснено видатки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Витрати КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка»

(тис. грн)

Видатки	Роки		
	2020	2021	2022
Заробітна плата	9005,9	10458,3	15190,5
Нарахування на заробітну плату	1981,6	2256,1	3169,1
Медикаменти та вироби медичного призначення	716,9	507,7	689,2
Комунальні послуги та енергоносії	598,2	822,6	1185,5
Інші видатки	1329,8	752,8	1286,4
Всього	13632,4	14797,5	21520,7

Примітка. Складено на основі інформації медзакладу.

Дані табл. 2.5 показують, що найбільше коштів спрямовано на заробітну плату та нарахування ЄСВ. Так, у 2020 р. частка з/п з нарахуваннями склала 79,9 %, у 2021 р. - 88,4 %, а в 2022 р. - 93,2 %.

Частка витрат на медикаменти у 2020 р. становила 5,2 %, у 2021 і 2022 рр. – по 3,5 %.

Частка витрат на комунальні послуги у 2020р. – 4,3 %, у 2021 р. - 5,7 %, у 2022 р. - 6,0 %.

Зазначимо, що до складу інших видатків віднесено вартість паливно-мастильних, господарських матеріалів, програмного забезпечення, послуг зв'язку, інтернету та інші видатки.

Фінаналіз діяльності підприємства у ринковій економіці є важливою функцією менеджменту. Аналізування фінрезультатів, платоспроможності та фінансової стійкості допомагає виявити та ліквідувати недоліки у фінансово-господарській діяльності, знайти резерви зміцнення фінстану. Однією з головних складових оцінки фінстану підприємства, як відомо є оцінка його фінстійкості.

У розрізі років коефіцієнт фінстійкості стоматполіклініки становив:

$$\begin{aligned} 2020 \text{ р.:} & \quad (9774,8+0,0) / 10580,6 = 0,923 \\ 2021 \text{ р.:} & \quad (8584,0+0,00) / 9759,9 = 0,879 \\ 2022 \text{ р.:} & \quad (6161,6+1214,2) / 10507,9 = 0,702 \end{aligned}$$

Нормативне значення - 0,7-0,9. Коефіцієнти фінстійкості за 2022 рік майже дорівнює нижній межі нормативного значення, що говорить про недостатню фінстійкість стоматполіклініки.

Нормальна стійкість фінстану гарантує платоспроможність підприємства і досягається тоді, коли доходи покривають затрати. «Коеф. фінстійкості понизився у 2022 році через те, що згідно постанови КМУ №2 від 12.01.2022 року розмір нарахованої зарплати медичним працівникам закладів державної та комунальної форми власності за повністю виконану місячну (годину) норму праці встановлюється на рівні не менше 20000 грн лікарям та 13500 грн медичним сестрам» [15]. Згідно цієї постанови було донараховано заробітної плати разом з нарахуванням працівникам поліклініки в сумі 3784,8 тис. грн.

РОЗДІЛ 3

МОДЕРНІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ СТОМАТОЛОГІЧНОЮ ПОЛІКЛІНІКОЮ

3.1. Впровадження новітніх технологій у фінансове управління медзакладом

Згідно інформації Асоціації стоматологів України, «стоматологічну допомогу надають 24,6 тис. лікарів стоматологічного профілю у 6,28 тис. медичних установах різних форм власності. НСЗУ уклала договори на надання медичних послуг за пакетом Амбулаторна медична допомога дорослим та дітям, включаючи стоматологічну допомогу, із 1400 медичних закладів. Вони одержали згідно контракту з НСЗУ більше 7300,0 тис. грн» [37].

Як зазначають експерти, важливо захистити стоматологічні кабінети в початковій ланці і відновити такі кабінети в школах. За статистикою, тільки в 14 районах Хмельн. області такі кабінети розташовані в селах, а витрати на їхню роботу покриваються бюджетом місцевої громади. Тому на державному рівні зараз важливо визначити мінімальну стоматдопомогу, яка має бути забезпечена бюджетними коштами для дітей і дорослих, а також для пільгових категорій.

Статистичні дані свідчать, що в Україні більшість стоматологічних клінік є платними. Варто зазначити, що такі зміни у фінансовій частині медичної галузі вивели з тіні стоматологічний ринок. Медзаклади мають можливість офіційно запуснути платні медпослуги з прозорим ціноутворенням і конкурувати за клієнтів як зрілі комерційні установи.

З кожним роком зростає потреба в ефективному управлінні фінансами у медсфері. Розвиток технологій, зміни у структурі попиту на медпослуги, а також зростаючий дефіцит ресурсів підвищують актуальність інноваційних підходів до фінансового менеджменту в цьому секторі. Сучасні підходи до ФУ в медустановах націлені на підвищення якості обслуговування, оптимізацію

витрат та забезпечення стабільності й зростання. Розглянемо інноваційні методи, які сьогодні активно застосовуються у сфері фінансового менеджменту ох. здоров'я (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Інноваційні методи, які застосовуються у сфері фінансового менеджменту охорони здоров'я

Примітка. Побудовано автором.

Цифрові інструменти дозволяють автоматизувати фінансові процеси, збільшувати точність обліку й знижувати витрати. Наприклад, електронні медсистеми (*EMR – electronic medical records*) інтегруються з фінансовими системами, що дозволяє автоматично обробляти платіжні дані та забезпечувати прозорість фінансових потоків. Системи управління фінансами на основі штучного інтелекту здатні прогнозувати витрати, оптимізувати закупівлі та виявляти фінансові аномалії, запобігаючи шахрайству.

Аналіз великих даних допомагає керівникам медустанов краще зрозуміти структуру витрат та визначити пріоритети інвестування. Враховуючи дані про попит на послуги, демографічні показники та сезонні

зміни, можна точніше прогнозувати доходи й витрати, що дозволить планувати бюджети та приймати стратегічні фінансові рішення, оптимізуючи використання обмежених ресурсів.

Орієнтація на пацієнта стає ключовим аспектом у фінансовому менеджменті медзакладів. Застосування принципів «вартість для пацієнта» сприяє покращенню якості послуг і водночас дозволяє більш ефективно використовувати фінресурси. Наприклад, введення пакету послуг для пацієнта, що включає діагностику, лікування та реабілітацію, сприяє зниженню вартості обслуговування.

Інноваційні підходи до фінансового менеджменту в ох. зд. передбачають запровадження нових моделей фінансування, що дозволяють мінімізувати ризики. Використання страхових схем, спільного фінансування, держ.-приватного партнерства створює можливості для забезпечення стабільності в умовах обмежених бюджетних ресурсів. Такі моделі сприяють зменшенню залежності медичних установ від держфінансування та покращують їхню фінстійкість.

Lean-менеджмент активно застосовується для скорочення операційних витрат і підвищення ефективності установ. Оптимізація витрат дозволяє краще розподіляти ресурси та уникати зайвих витрат. Наприклад, впровадження системи управління запасами (*Just-in-Time*) сприяє зниженню витрат на закупівлю медикаментів і медичних матеріалів.

У сучасних медустановах зростає попит на персоналізоване фінансове планування для клієнтів. Консультанти допомагають пацієнтам краще зрозуміти структуру витрат на лікування, оптимально обирати страхові пакети та послуги. Такий підхід дозволяє підвищити рівень задоволеності пацієнтів та забезпечити прозорість фіноперацій.

Одним із перспективних напрямів є інтеграція фінансових й операційних процесів. Використання єдиної платформи для управління обліком, бюджетуванням, плануванням і звітністю сприяє скороченню витрат на операційне управління та підвищенню прозорості фінансових операцій.

Інноваційні підходи до фінансового менеджменту дозволяють не лише знизити витрати, а й покращити якість мед.послуг, зробивши їх доступнішими. Інтеграція сучасних цифрових технологій, аналітики великих даних, орієнтація на пацієнта та гнучкі фінансові моделі забезпечують нові можливості для розвитку медустанов у глобальному масштабі. Ефективне використання цих підходів стає необхідною умовою успішного управління фінансами у сучасному медсекторі.

Сучасний розвиток технологій значно змінює управлінські процеси у сфері ох. здор., зокрема, в стоматологічних клініках. Упровадження цифрових технологій у фінансове управління не лише підвищує ефективність роботи стоматполіклініки, але й покращує якість обслуговування пацієнтів. Діджиталізація фінансових процесів дає можливість покращити контроль над витратами, знизити ризики та забезпечити прозорість фінансової діяльності.

Діджиталізація у стоматполіклініці охоплює широкий спектр процесів: від автоматизації бухгалтерського обліку до впровадження системи управління пацієнтськими записами та електронних платіжних рішень. Основні напрями, у яких застосовуються новітні технології у ФУ, представимо на рис. 3.2.

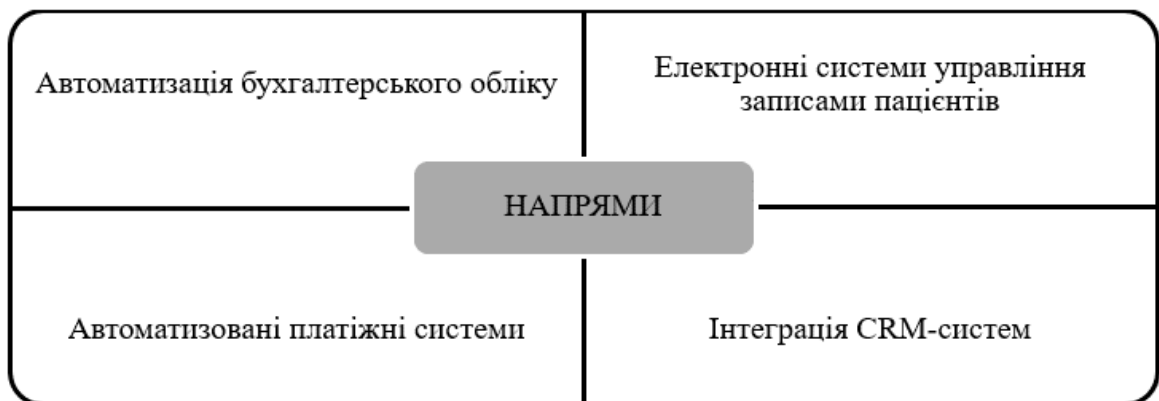


Рис. 3.2 .Основні напрями, у яких застосовуються новітні технології у фінансовому управлінні

Примітка. Побудовано самостійно.

Використання спеціалізованих програм для обліку та звітності дозволяє спростити облік фінооперацій, підвищити точність розрахунків та зменшити помилки.

Сучасні системи дозволяють керувати записами пацієнтів, історією лікування та оплачуваними послугами, що забезпечує швидкий доступ до фінданих та покращує обслуговування клієнтів.

Використання електронних платіжних систем та POS-терміналів сприяє зниженню використання готівки, що збільшує фінансову прозорість та зменшує ризики шахрайства.

Сучасні CRM-системи допомагають налаштувати відносини з пацієнтами, аналізувати їхні фінансові потреби, надавати індивідуальні послуги й формувати програми лояльності, що, своєю чергою, сприяє стабільному доходу клініки.

Інтеграція аналітичних інструментів у стоматполіклініці дозволяє проводити більш детальний аналіз доходів, витрат та фінансових показників, а також швидко реагувати на зміни. Найпоширеніші технології, які можуть застосовуватись, включають (рис. 3.3):



Рис. 3.3. Аналітичні інструменти у стоматполіклініці

Примітка. Побудовано самостійно.

Використання аналітичних платформ, таких як *Power BI*, *SAP* або *Excel*,

для збору, обробки та аналізу даних сприяє точному визначенню ефективності фінансових операцій 1 стратегій.

Створення фінансових моделей дозволяє керівництву поліклініки спрогнозувати доходи й витрати, визначати найбільш ефективні стратегії розвитку й уникати зайвих витрат.

Впровадження програм для автоматизації процесів бюджетування полегшує планування ресурсів, забезпечуючи більш точні розрахунки та контроль над витратами.

Для підвищення безпеки й ефективності фінооперацій фахівці рекомендують використовувати хмарні технології. При цьому, хмарні технології пропонують стоматполіклінікам зручні рішення для зберігання та обробки фінданих. Основні переваги їх використання включають:

1. Доступність даних у режимі реального часу - хмарні технології дозволяють отримувати доступ до фінансової інформації в будь-який час, що забезпечує оперативне управління та можливість швидкого прийняття рішень.

2. Зниження витрат на інфраструктуру - використання хмарних рішень знижує витрати на обслуговування та забезпечення безпеки локальних серверів.

3. Безпека та захист даних - впровадження сучасних систем захисту, таких як двофакторна автентифікація та шифрування, забезпечує високу безпеку фінансових даних.

Отже, впровадження новітніх технологій у ФУ стоматполіклінікою дозволяє значно оптимізувати процеси, зменшити витрати, збільшити ефективність управлін. рішень та забезпечити прозорість фіндіяльності. Хмарні технології, автоматизовані системи обліку, *CRM* та фінансово-аналітичні платформи сприяють підвищенню конкурентоспроможності клініки, що є необхідним для її успішного функціонування в умовах сучасного ринку медпослуг.

3.2. Прогнозування та контроль фінансових показників стоматологічної поліклініки

Фінансовий успіх стоматологічної поліклініки залежить не лише від рівня медпослуг, але й від ефективності управління фінансами. У сучасних умовах зростаючої конкуренції та зміни споживчого попиту прогнозування й контроль фінпоказників стають важливими інструментами стратегічного управління. Основні фінансові показники, які підлягають прогнозуванню та контролю, включають доходи, витрати, прибутковість, ліквідність, рентабельність, платоспроможність.

Прогнозування дозволяє Хмельн. стоматполіклініці заздалегідь оцінювати ймовірні фінрезультати діяльності й визначати стратегії для досягнення бажаних показників. Застосування статистичних методів й економетричних моделей сприяє розрахунку найбільш ймовірних варіантів розвитку подій.

Основними цілями фінансового прогнозування (рис. 3.4) є:



Рис. 3.4. Основні цілі фінансового прогнозування

Примітка. Побудовано самостійно.

Так, прогнозування дозволяє зрозуміти, як і коли виникатимуть певні

фінансові зобов'язання та джерела доходів, що дає змогу уникнути дефіциту коштів.

Аналіз попередніх фінансових даних дає можливість визначити оптимальні межі для витрат на персонал, закупівлю матеріалів та інші послуги.

Завдяки прогнозам поліклініка може обрати ті напрями діяльності, які є найбільш рентабельними, що дає змогу підвищити загальний рівень прибутковості.

Аналіз потенційних фінансових ризиків дає змогу заздалегідь прийняти відповідні заходи для їх зниження.

Фахівці пропонують використовувати такі методи прогнозування фінпоказників:

- 1) трендовий аналіз аналізує минулі фінансові дані для визначення тенденцій і використовує їх для прогнозування майбутніх значень показників;
- 2) метод сценаріїв передбачає оцінку можливих варіантів розвитку ситуації на основі різних припущень, що дозволяє поліклініці адаптуватися до зовнішніх змін, як-от коливання попиту або зміни в нормативно-правовій базі;
- 3) кореляційно-регресійний аналіз вивчає взаємозв'язки між фінпоказниками і зовнішніми факторами (наприклад, економічною ситуацією, конкуренцією), дозволяючи зробити більш точні прогнози.

Зміна економічних умов, коливання попиту на стоматологічні послуги, конкуренція та постійне оновлення медичних технологій можуть впливати на точність прогнозування.

На період 2023-2025 рр. Хмельн. стоматполіклініка планує отримати доходи від реалізації послуг, пов'язаних з наданням стоматологічної меддопомоги за програмою держгарантій обслуговування, а також як плата за стоматпослуги, доходи з обласного бюджету та позабюджетні інвестиції.

Планові показники розвитку Хмельн. стоматполіклініки на 2023-2025

пр. відображено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Планові показники розвитку КНП «Хмельницька обласна
стоматологічна поліклініка»**

(тис. грн)

Фінансування ЗОЗ	Роки		
	2023	2024	2025
34. Стоматологічна допомога дорослим та дітям.	889,2	1144,0	1235,0
50. Забезпечення кадрового потенціалу системи охорони здоров'я шляхом організації надання медичної допомоги із залученням лікарів-інтернів	98,1	98,1	98,1
РАЗОМ	987,3	1242,1	1333,1
Власні надходження(Плата за надання стоматологічних послуг)	22790,0	22790,0	22790,0
Дохід від надання майна в оренду	6,0	6,5	7,0
РАЗОМ	22796,0	22796,5	22797,0
Кошти обласного бюджету			
Грошові кошти	12962,8	11500,0	12900,0
Надходження в натуральній формі	400,0	455,0	480,0
РАЗОМ	13362,8	11955,0	13380,0
Позабюджетні інвестиції			
Благодійна допомога	14500,0	15000,0	15000,0
РАЗОМ	14500,0	15000,0	15000,0
ВСЬОГО ФІНАНСУВАННЯ	51646,1	50993,6	52510,1

Примітка. Складено на основі інформації медзакладу.

Зауважимо, що в умовах динамічних ринкових змін необхідно забезпечити регулярний контроль і своєчасну адаптацію стратегії управління фінансами для досягнення стабільного розвитку та високої якості послуг.

Тому важливою частиною процесу управління, яка дозволяє забезпечити досягнення стратегічних цілей стоматологічної поліклініки є контроль фінпоказників. Він включає:

- 1) регулярний моніторинг доходів та витрат дає змогу керівництву оперативно виявляти невідповідності між прогнозованими й фактичними показниками та своєчасно коригувати фінансовий план;

- 2) контроль рентабельності допомагає визначити, які послуги приносять найбільший прибуток, і зосередитись на їх подальшому розвитку;
- 3) аналізування платоспроможності й ліквідності як регулярна оцінка здатності поліклініки виконувати свої фінзобов'язання дає змогу забезпечити безперервність діяльності;
- 4) систематизація операційних витрат задля контролю операційних витрат дозволяє підтримувати стабільний рівень витрат, знижуючи ризик фінансових витрат через неефективне використання ресурсів.

Важливою умовою успішного контролю є залучення кваліфікованих фінансових фахівців, здатних оперативно адаптувати стратегії стоматполіклініки до мінливих умов ринку.

Впровадження інформаційних систем управління (*ERP*, *CRM*) також допомагає автоматизувати процеси контролю й підвищити якість прогнозів, надаючи доступ до актуальних даних в режимі реального часу.

Прогнозування та контроль фінпоказників стоматполіклініки є ключовими елементами для підвищення її конкурентоспроможності, ефективності та стабільності. Використання сучасних методів фінансового аналізу дозволяє виявляти можливості для росту та знижувати потенційні фінансові ризики.

Хмельн. стоматполіклініка стикається з багатьма викликами в управлінні витратами та ресурсами, які впливають на якість наданих послуг і фінансовий стан закладу. Ефективне використання ресурсів дозволяє знизити витрати і підвищити конкурентоспроможність клініки, тому оптимізація цих аспектів є стратегічним завданням для керівників.

Важливим першим кроком є проведення аналізу всіх основних витрат клініки, включно з витратами на матеріали, обладнання, персонал, оренду приміщень, комунальні послуги та маркетинг. Оцінка допомагає виявити нерентабельні витрати та оптимізувати бюджети на кожен напрям. Наприклад,

часто виявляється, що певні матеріали або засоби закуповуються в надмірній кількості або за високою ціною, і тут можна розглянути варіанти заміни постачальників або перехід на більш вигідні умови співпраці.

Одним з найбільших витратних елементів є заробітна плата персоналу. Проте саме ефективність роботи команди суттєво впливає на рівень наданих послуг. Зазначимо, що менеджментом закладу планується залучення таких фахівців як:

- лікар-ортодонт;
- лікар-стоматолог-пародонтолог.

Оптимізація розподілу робочого часу, запровадження системи гнучких графіків та стимулювання професійного розвитку сприяють як підвищенню продуктивності, так і задоволеності співробітників. Крім того, розгляд можливості аутсорсингу для непрофільних функцій (наприклад, адміністративної або бухгалтерської роботи) може допомогти скоротити витрати на персонал і спрямувати ресурси на основну діяльність клініки.

Найактуальнішими проблемами сучасного суспільства є «організувати раціональне енергоспоживання з мінімальним негативним впливом на навколишнє середовище, раціональне використання енергетичних ресурсів, достатнє задоволення технічних і побутових потреб громадян у різних видах і формах енергії» [15].

Питання високого рівня енергоспоживання та необхідності підвищити енергоефективність стає все більш актуальним, оскільки вважається одним із основних елементів загальної енергетичної політики країни.

Актуальність питання енергозбереження в будівлях медустанов зумовлена соціальною значущістю цих об'єктів.

Оцінка рівня енергоспоживання будівель Хмельн. стоматполіклініки представлена в табл. 3.2.

Зазначимо, що оптимізація використання енергії у стоматклініці сприяє зниженню витрат на комунальні послуги. Використання енергоефективного обладнання, контроль освітлення й системи опалення забезпечують

стабільний рівень комфорту для пацієнтів та персоналу при мінімізації витрат.

Таблиця 3.2

Оцінка рівня енергоспоживання будівель

КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка»

Фактично спожито	Роки		
	2020	2021	2022
Теплоенергія (гКал)	195,1	288,0	202,2
Електроенергія (тис.кВт/год)	52,0	66,7	57,4
Водопостачання та водовідведення (м3)	2,2	3,1	2,5
Природний газ (м3)	1,9	2,4	2,1

Примітка. Складено на основі інформації медзакладу.

До енергозберігаючих належать завдання та заходи, спрямовані на скорочення та раціональне енергоспоживання, зокрема:

- «програмне планування та моніторинг заходів з енергозбереження за допомогою впровадження системи енергетичного моніторингу, енергетичної паспортизації установ - 105 тис. грн;
- комплексні енергозберігаючі заходи (капітальний ремонт з заміною вікон, дверей, утепленням фасаду, ремонтом покрівлі) - 1,5 млн. грн;
- заміна ламп розжарювання на енергозберігаючі, заміна електропроводки - 100 тис. грн;
- встановлення вентиляційної системи в зуботехнічній лабораторії - 780 тис. грн;
- провести ремонт ринв та водостічних труб - 150 тис. грн;
- заміна стояка холодної води з цокольного приміщення по третій поверх - 200 тис. грн» [15].

Оптимізація витрат і ресурсів у стоматклініці вимагає всебічного підходу, який враховує як внутрішні процеси, так і взаємодію з постачальниками й пацієнтами.

На основі проведеного аналізу, можна виділити певні рекомендації для покращення фінансового управління Хмельн. стоматполіклінікою:

1. Підвищення рентабельності за рахунок оптимізації витрат та ефективнішого управління основними засобами.

2. Забезпечення фінансової стійкості шляхом раціонального використання позикових коштів та оптимізації структури капіталу.

3. Покращення управління грошовими потоками для забезпечення стабільної операційної діяльності та інвестування в новітнє обладнання, що сприятиме збільшенню доходів.

4. Запровадження системи бюджетування для точнішого контролю за фінансовими потоками, що дозволить уникнути дефіциту ліквідності та забезпечить стабільний розвиток стоматполіклініки.

Отже, правильно проведений аналіз та реалізація стратегічних кроків дають змогу зменшити операційні витрати, поліпшити якість обслуговування і зміцнити конкурентні позиції клініки на ринку.

ВИСНОВКИ

У ринкових умовах управління фінансами є важливим напрямом діяльності підприємства, оскільки визначає раціональне використання фінансових ресурсів та забезпечення стабільного економічного зростання. Воно охоплює комплекс заходів, спрямованих на планування, організацію, контроль та регулювання фінпотоків. Основними цілями ФУ є забезпечити фінстійкість, ефективне використання фінресурсів, максимізація прибутку, підвищення вартості компанії та зниження фінансових ризиків.

ФУ базується на фундаментальних принципах, таких як системність, безперервність, ефективність та адаптивність.

ФУ є важливою складовою стратегічного менеджменту, оскільки воно забезпечує досягнення довгострокових цілей підприємства через оптимізацію його фіндіяльності.

Фінансовий управлінський механізм медзакладів відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного використання ресурсів для досягнення високої якості медпослуг.

Фінансовий менеджмент у сфері охорони здоров'я включає всі процеси, пов'язані з управлінням фінансами медзакладу.

Якісна фінансова стратегія допомагає закладам не тільки забезпечувати стабільність, але й оптимізувати надання медпослуг, зменшувати витрати, підвищувати якість послуг, і, як результат, – задовольняти потреби пацієнтів.

Механізм фінансового управління в медзакладах є багатокомпонентною системою, спрямованою щоб забезпечити стабільний фінстан установи й якісного обслуговування пацієнтів. Вдосконалення цього механізму, зокрема, через застосування сучасних фінансових інструментів, є важливим кроком щоб підвищити ефективність медгалузі в умовах зростаючої економічної нестабільності.

Об'єкт дослідження – комун. некомерц. підпр-во «Хм. обл. стоматполіклініка», основною метою діяльності якої є забезпечення

медобслуговування жителів м. Хмельницького чи Хм. області

Стоматполіклініка здійснює господарську неком. діяльність, що передбачає досягнення як соціальних, так й інших результатів без мети отримати прибуток.

Стоматологія займається діагностикою, профілактикою та лікуванням захворювань зубів, ясен, щелеп, а також ротової порожнини в цілому.

Стоматологічна допомога є поширеним видом медичного втручання. Захворювання порожнини рота та зубів займають третє місце в загальній структурі захворюваності населення в Україні.

За новим механізмом фінансування діяльності медзакладів передбачається укласти договори з НСЗУ про медстрахування.

Упровадження новітніх технологій у фінансове управління стоматполіклінікою дозволяє значно оптимізувати процеси, знизити витрати, підвищити ефективність управл. рішень та забезпечити прозорість фінансової діяльності. Хмарні технології, автоматизовані системи обліку, *CRM* та фінансово-аналітичні платформи сприяють підвищенню конкурентоспроможності клініки, що є необхідним для її успішного функціонування в умовах сучасного ринку медпослуг.

Фінансовий успіх стоматполіклініки залежить не лише від рівня медпослуг, але й від ефективності управління фінансами. У сучасних умовах зростаючої конкуренції та зміни споживчого попиту прогнозування й контроль фінансових показників стають важливими інструментами стратегічного управління.

В умовах динамічних ринкових змін необхідно забезпечити регулярний контроль і своєчасну адаптацію стратегії управління фінансами для досягнення стабільного розвитку та високої якості послуг. Тому важливою частиною процесу управління, яка дозволяє забезпечити досягнення стратегічних цілей стоматологічної поліклініки є контроль фінансових показників.

На основі проведеного аналізу, можна виділити певні рекомендації для

покращення фінансового управління Хмельн. стоматполіклінікою:

1. Підвищення рентабельності за рахунок оптимізації витрат та ефективнішого управління основними засобами.
2. Забезпечення фінстійкості шляхом раціонального використання позикових коштів та оптимізації структури капіталу.
3. Покращення управління грошовими потоками щоб забезпечити стабільну операційної діяльності та інвестування в новітнє обладнання, що сприятиме збільшенню доходів.
4. Запровадження системи бюджетування для точнішого контролю за фінансовими потоками, що дозволить уникнути дефіциту ліквідності та забезпечить стабільний розвиток стоматполіклініки.

Правильно проведений аналіз та реалізація стратегічних кроків дають змогу зменшити операційні витрати, поліпшити якість обслуговування і зміцнити конкурентні позиції клініки на ринку.