

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

«Удосконалення фінансового планування в закладі охорони здоров'я»

спеціальність 073 «Менеджмент»

освітньо-професійна програма – Менеджмент закладів охорони здоров'я

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконала здобувачка

**Свистак Ірма Юріївна**

\_\_\_\_\_

підпис

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

**Котис Наталія Володимирівна**

\_\_\_\_\_

підпис

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ.....</b>	<b>6</b>
1.1. Поняття, сутність та об'єктивна необхідність фінансового планування.....	6
1.2. Процес, методи та принципи організації фінансового планування.....	12
Висновки до розділу 1.....	18
<b>РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я .....</b>	<b>19</b>
2.1. Аналіз особливостей фінансового планування у комунальних некомерційних підприємствах .....	19
2.2. Оцінка організаційно-ресурсного забезпечення фінансового планування КНП «Лікарня Святого Мартина» Мукачівської міської ради .....	27
2.3. Аналіз практики фінансового планування у досліджуваному закладі охорони здоров'я .....	38
Висновки до розділу 2.....	45
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....</b>	<b>46</b>
3.1. Використання сучасних інформаційних технологій при здійсненні фінансового планування в закладі охорони здоров'я.....	46
3.2. Розвиток стратегічного фінансового планування у КНП «Лікарня Святого Мартина» Мукачівської міської ради .....	55
Висновки до розділу 3.....	63
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>64</b>
<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>67</b>

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** Досягнення успіху у діяльності будь-якого підприємства безпосередньо пов'язане з питаннями фінансового планування. Забезпечення конкурентних переваг, інвестиційної привабливості, ефективного розподілу всіх видів ресурсів зумовлює необхідність планування фінансово-господарської діяльності з використанням комплексних наукових підходів на усіх рівнях планування – стратегічному, тактичному та оперативному.

Фінансове планування стабілізує діяльність підприємств в умовах непередбачуваності системи ринкових відносин та нестабільного зовнішнього середовища, забезпечує підтримку прийняття управлінських рішень, мотивацію та контроль роботи підрозділів та працівників.

В Україні найбільш гостро проблема фінансового планування постає перед комунальними неприбутковими підприємствами - закладами охорони здоров'я. Дефіцит державних ресурсів та складний фінансовий стан галузі охорони здоров'я призвели до функціонування вітчизняних мед установ за принципом обмеженості бюджетного фінансування. В умовах обмеженості фінансових ресурсів фінансове планування є найважливішим механізмом управління закладом охорони здоров'я, тісно взаємопов'язаним з усіма іншими аспектами - постачанням, наданням послуг, капітальними вкладеннями та іншими напрямками діяльності.

Ефективна організація фінансового планування дозволить закладу охорони здоров'я розвиватися, підвищувати конкурентоспроможність, покращувати якість медичних послуг, розширювати частку на ринку медичних послуг та знижувати ризики.

Враховуючи вищезазначене, у сучасних економічних умовах підвищується роль та актуальність фінансового планування, яке виступає одним із найважливіших інструментів регулювання діяльності закладу охорони здоров'я.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Вивченням проблем

фінансового планування в організаціях та підприємствах, зокрема і в закладах охорони здоров'я, займалися та продовжують присвячувати свої наукові праці, такі вчені як: О. Білоусова, І. Бланк, О. Буряков, О. Гладкова, А. Поддєрьогіна, Г. Савицька, А. Семиренко, В. Степура, І. Стефанів, К. Черненко, С. Черниш, Ю. Цал-Цалко та інші.

**Мета кваліфікаційної роботи** - обґрунтування теоретико-методичних засад фінансового планування в закладі охорони здоров'я та напрацювання практичних рекомендацій щодо його вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідне вирішення наступних **завдань**:

- висвітлити поняття, сутність та об'єктивну необхідність фінансового планування;
- охарактеризувати процес, методи та принципи організації фінансового планування;
- проаналізувати особливості фінансового планування у комунальних некомерційних підприємствах;
- провести оцінку організаційно-ресурсного забезпечення фінансового планування КНП «Лікарня св. Мартина» ММР;
- здійснити аналіз практики фінансового планування у досліджуваному закладі охорони здоров'я;
- обґрунтувати необхідність використання сучасних інформаційних технологій при здійсненні фінансового планування в закладі охорони здоров'я;
- надати рекомендації щодо розвитку стратегічного фінансового планування у КНП «Лікарня св. Мартина» ММР.

**Об'єкт дослідження** – процес фінансового планування в КНП «Лікарня св. Мартина» ММР.

**Предмет дослідження** – теоретичні та прикладні засади фінансового планування в закладі охорони здоров'я.

**Методи дослідження.** Для розв'язання завдань, поставлених у

дослідженні пов'язаних із вивченням фінансового планування, використовувалися такі загальнонаукові та специфічні методи наукового пізнання: історичний, діалектичного пізнання, формалізації, фінансового аналізу, опитування, індукції та дедукції, теоретичного узагальнення і системного аналізу, статистичний, логічний, графічний і табличний та ряд інших методів.

**Практична значимість роботи** полягає у тому, що сформульовані теоретичні підходи та практичні рекомендації будуть використані у діяльності КНП «Лікарня св. Мартина» ММР.

**Апробація.** За результатами дослідження опубліковано тези доповідей.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ

#### 1.1. **Поняття, сутність та об'єктивна необхідність фінансового планування**

Чи не найважливішою функцією управління є функція планування, що передбачає розробку планів, які охоплюють різні сторони фінансово-господарської діяльності підприємства. Як економічна категорія планування досліджує проблеми максимально ефективного використання ресурсів для досягнення мети підприємства, найважливішою з яких є максимізація прибутку. Планування насамперед спрямоване на передбачення ситуацій та фактів господарської діяльності, які можуть несприятливо позначитися на прибутку підприємства, воно дозволяє передбачити можливі ризики та провести конкретні заходи щодо їх зниження [56, с. 23].

Ефективність роботи підприємства, забезпечення високих темпів його економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності у ринкових умовах значною мірою визначається рівнем фінансового управління підприємства. Тому основним елементом системи планування є фінансове планування, що є складовою управлінського процесу.

Необхідність фінансового планування зумовлена тим, що успішне функціонування та розвиток підприємства неможливе без наявності відповідних резервів фінансових ресурсів, які використовуються для здійснення фінансово-господарської діяльності. Виникає потреба прогнозування руху грошових потоків, планування надходження ресурсів, їх найбільш доцільний розподіл.

Нині поняття «фінансове планування» є дискусійним, чому присвячено велику кількість наукових праць. На основі вивчення робіт різних дослідників проведемо аналіз підходів до розгляду сутності фінансового планування на підприємстві, які підсумуємо в такий спосіб (табл. 1.1.):

Таблиця 1.1

## Авторські підходи до визначення категорії «фінансове планування»

<b>Автор</b>	<b>Визначення поняття</b>
А. І. Балабанов	«...процес вироблення планових завдань, складання графіка їх виконання, розробка фінансових планів і фінансових програм (фінансове прогнозування), забезпечення їх необхідними ресурсами і робочою силою, контроль за їх виконанням»
М. Д. Білик	«...процес визначення обсягу фінансових ресурсів за джерелами формування і напрямками їх цільового використання згідно з виробничими та маркетинговими показниками підприємства у плановому періоді»
М. М. Бердар	«...процес розробки системи фінансових планів і планових показників із забезпечення розвитку підприємства необхідними фінансовими ресурсами і підвищення ефективності його фінансової діяльності в майбутньому»
А. В. Буряк, І. В. Дем'яненко	«...невід'ємна, але самостійна підсистема загальної системи інтегрованого планування на підприємстві. Включає аспекти перспективно-цільового характеру в складі стратегічного, поточного, оперативного фінансового планування, бізнес-планування та соціального планування»
О.А. Єрмоленко, К.О. Григоренко	«...один із альтернативних фінансових інструментів, що використовується підприємствами для налагодження фінансової діяльності та підвищення власної рентабельності та платоспроможності як одних із найбільш важливих показників фінансового стану»
С. В. Каламбет Ю. О. Павлова	«...процес розробки на певний період системи фінансових планів, який полягає у планування усіх доходів та напрямків їх використання для забезпечення економічного розвитку підприємства»
Ю. С. Плюта	«...технологія планування, обліку та контролю за грошима і фінансовими результатами»

Примітка. Наведено за [4; 10; 27]

Узагальнивши підходи різних авторів до розуміння сутності фінансового планування, можна надати цій категорії таке визначення: «фінансове планування – найважливіша функція управління підприємства, процес розробки та контролю його різними службами системи фінансових планів, що охоплює всі сторони діяльності підприємства та забезпечує реалізацію фінансової стратегії з мінімальними фінансовими ризиками» [13, с 54].

Будь-яка система управління є сукупністю двох підсистем – системи, яка формує керуючий вплив (суб'єкт управління), і системи, що піддається

керуючого впливу (об'єкт управління).

Об'єктами фінансового планування на підприємстві є рух фінансових ресурсів та фінансові відносини, що виникають у процесі їх розподілу та використання.

Суб'єктами фінансового планування є власники, керівники, фінансові менеджери, відповідні служби та відділи підприємства. Суб'єкти фінансового планування приймають управлінські рішення та проводять заходи, що сприяють планомірному формуванню та використанню фінансових ресурсів, створенню необхідного резерву коштів відповідно до прогнозів розвитку та проведеної фінансової політики.

Оскільки об'єктом фінансового планування є фінансова діяльність (фінансові операції), то суб'єкти фінансового планування встановлюють параметри фінансової системи, джерела та величину фінансових ресурсів, напрями щодо їх витрачання, збалансованість грошових потоків (приток та відтоків коштів) для забезпечення безперервної роботи підприємства.

Фінансове планування охоплює та визначає цілі діяльності підприємства, допомагає зрозуміти, наскільки буде вигідним проект в умовах конкуренції.

Мета фінансового прогнозування - оцінка перспектив впливу довкілля та внутрішніх умов на майбутній стан фінансових ресурсів підприємства.

Цілі фінансового планування полягають у забезпеченні синхронізації доходів та витрат у рамках наміченої програми ведення господарської діяльності з урахуванням стратегічних орієнтирів розвитку.

Основні завдання фінансового планування представимо на рис. 1.1.

Отже фінансовий план покликаний: забезпечити необхідними фінансовими ресурсами виробничу, інвестиційну та фінансову діяльність; визначити напрями ефективного вкладення капіталу, оцінити його використання; виявити внутрішньогосподарські резерви збільшення прибутку; встановити раціональні фінансові відносини з бюджетом, банками, іншими контрагентами; забезпечити дотримання інтересів акціонерів та інших інвесторів; забезпечити контроль за фінансовим станом, платоспроможністю та

кредитоспроможністю підприємства для досягнення матеріально-фінансової збалансованості протягом усього часу її функціонування [5, с. 47; 38].



Рис. 1.1. Основні завдання фінансового планування

Примітка. Сформовано на основі []

Роль фінансового планування в системі управління сучасним підприємством полягає в наступному [51, с. 346]:

1) реалізує сформовані стратегічні цілі у вигляді певних фінансових показників - виручки, прибутку, грошових потоків та інших;

2) гарантує забезпеченість ресурсами, що є у розпорядженні підприємства, що містяться в плані економічні пропорції розвитку;

3) допомагає встановити життєздатність підприємства у конкурентному середовищі;

4) є інструментом отримання фінансової підтримки від зовнішніх інвесторів (рис. 1.2.).

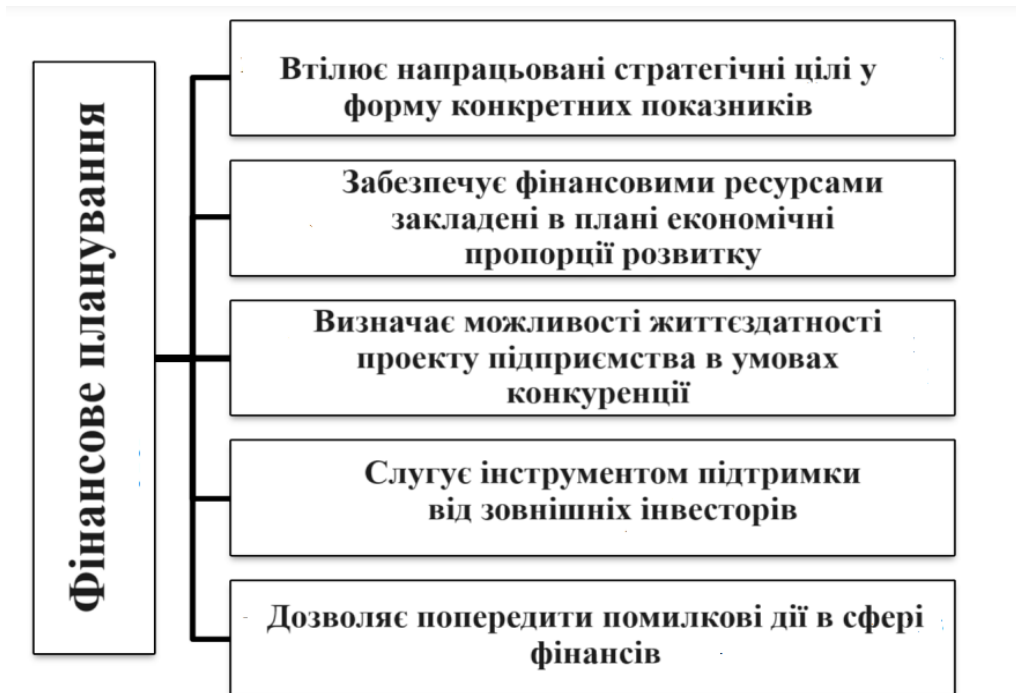


Рис. 1.2. Роль фінансового планування в системі управління

Примітка. Сформовано на основі [2; 11; 51]

Також необхідно підкреслити універсальність ролі фінансового планування як для комерційних, так і некомерційних підприємств.

Узагальнюючи, значення фінансового планування можна звести до трьох основних тез:

- 1) фінансове планування визначає орієнтири, відповідно до яких підприємство розвиватиметься;
- 2) фінансове планування дає можливість обрати найкращий шлях розвитку підприємства;
- 3) фінансове планування надає дані для визначення перспектив підприємства на ринку.

Фінансове планування класифікується за певними ознаками. У межах проведеного дослідження нами встановлено, що єдиного підходу до класифікації фінансового планування немає. Тому зупинимо увагу на найпоширеніших в економічній літературі видах фінансового планування, які узагальнимо у таблиці 1.2

Таблиця 1.2.

### Класифікація видів фінансового планування

Класифікаційна ознака	Види фінансового планування
1. За часовим горизонтом	- короткострокове - середньострокове - довгострокове
2. За масштабом та змістом поставлених цілей	- оперативне - тактичне - стратегічне
3. За змістом планових процедур	- індикативне - директивне
4. За спрямованістю ідей фінансового планування	- інтерактивне - інактивне - преактивне - реактивне
5. За об'єктом планування	- фінансове планування цілей - фінансове планування ресурсів - фінансове планування програм - планування фінансових компетентностей
6. За регулярністю здійснення	- регулярне - нерегулярне
7. За варіативністю планових показників	- багатоваріантне - одноваріантне
8. За рівнем управління	- планування по підприємству в цілому - планування роботи структурного підрозділу - планування проекту - планування бізнес-одиниці - планування господарської операції
9. За параметрами показників фінансового стану підприємства	- планування ділової активності - планування фінансової стійкості - планування фінансової безпеки - планування рентабельності - планування платоспроможності тощо
10. Планування фінансових відносин в залежності від стейкхолдера	планування фінансових відносин з: - інвесторами; - постачальниками; - покупцями; - фінансовими установами (банками, страховими компаніями тощо) - з державою

Примітка. Сформовано на основі [27; 38; 47]

Результатом процесу фінансового планування є розробка конкретних документів, що описують процес розподілу фінансових, матеріальних та трудових ресурсів.

Фінансове планування передбачає :

- визначення конкретного періоду, у якого передбачається здійснення необхідних операцій із капіталом;
- визначення цільових статей витрат та доходів, а також графіка їх здійснення;
- визначення розрахункових показників, що відображають розмір доходів та витрат (валют, одиниць вимірювання обсягу, кількості) [27, с. 45-47].

Відповідно до чинного законодавства України, фінансове планування є обов'язковим для державних підприємств, тоді як для підприємств приватної форми фінансових планів носить рекомендаційний характер.

Важливо, що у сучасних умовах розвитку ринку роль фінансового планування принципово змінилася у порівнянні з тою, що була притаманна для централізовано керованої економіки. В умовах ринку підприємства самі зацікавлені в чому, щоб реально представляти своє фінансове становище сьогодні та на найближчу перспективу. Це необхідно, тому що для успішної господарської діяльності важливо дотримуватися своїх фінансових зобов'язань перед бюджетом, державними позабюджетними фондами, банками й іншими кредиторами.

## **1.2. Процес, методи та принципи організації фінансового планування**

Фінансове планування являє собою процес вивчення закономірностей розвитку як об'єкта планування, так і підприємства в цілому, враховуючи його оточення і середовище функціонування. Процес фінансового планування на підприємстві складним, і на його формування впливають різноманітні фактори, такі як мінливість зовнішнього економічного середовища, еволюція методів управління підприємством та емерджентність «нової філософії» менеджменту тощо [4, с. 34-36].

Процес фінансового планування передбачає здійснення таких операцій із фінансовими ресурсами: формування джерел їх надходження, розподіл та використання [10, с. 232].

Для максимальної ефективності та прозорості процес фінансового планування розбивають на кілька етапів (рис 1.3).

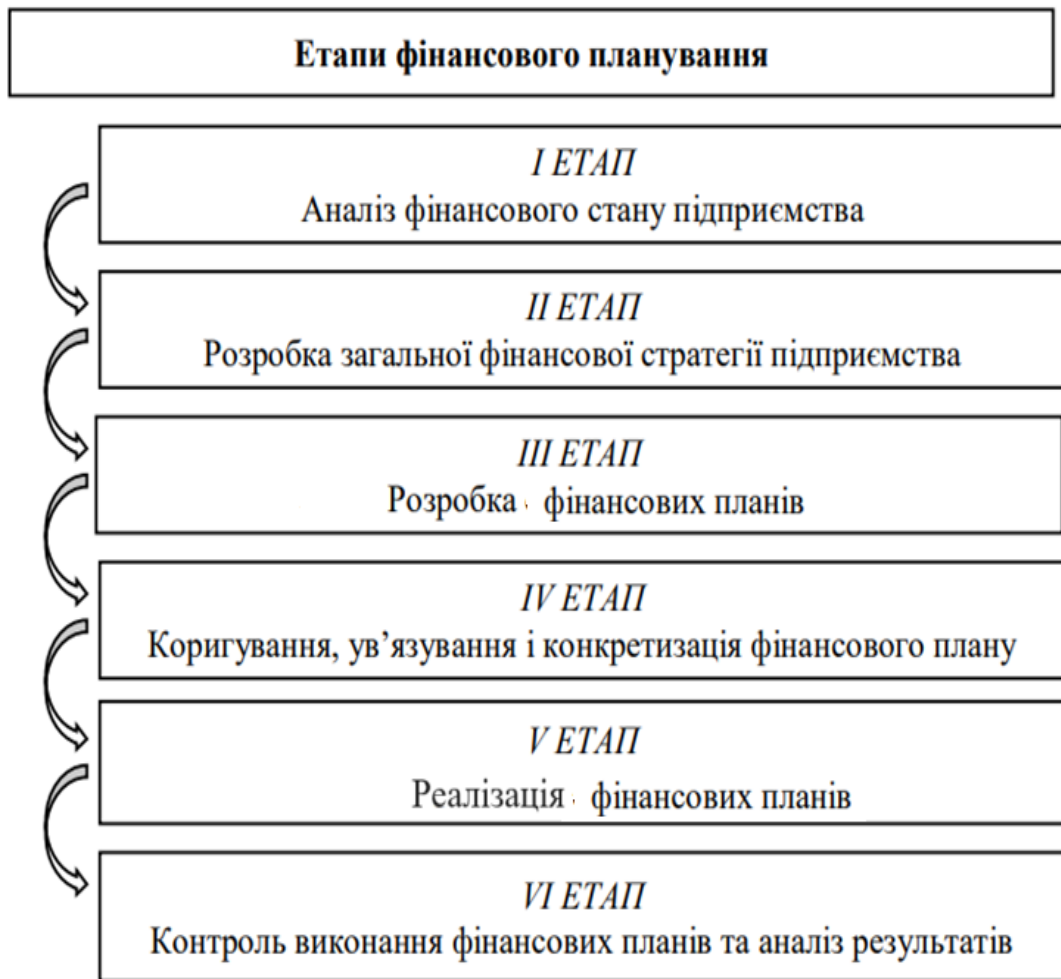


Рис. 1.3. Етапність процесу фінансового планування

Примітка. Сформовано на основі [2; 4; 55]

Перший етап фінансового планування полягає у проведенні аналізу фінансової ситуації та проблем. На цьому етапі на основі даних бухгалтерської звітності проводиться аналіз фінансових показників діяльності підприємства за минулий період. Результати аналізу дозволяють «виявити фактори та причини, що вплинули на виконання (невиконання) фінансового плану, резерви зростання фінансових ресурсів, обґрунтувати параметри фінансового плану на майбутній період, визначити недоліки в роботі органів управління фінансами в ході складання та виконання фінансових планів, підготувати пропозиції щодо їх усунення» [45, с. 56].

На другому етапі проводять прогнозування майбутніх фінансових умов господарювання. У процесі прогнозування виявляються найважливіші фінансові показники (як правило, виручка та прибуток), вибираються методи прогнозування (трендове прогнозування, метод реалізаційного доходу, статистичні методи – регресійні моделі, моделі середніх показників, метод «витрати-випуск»), перевіряються припущення, використовувані під час прогнозування. Результати прогнозування закладаються в основу розробки загальної фінансової стратегії підприємства та складання фінансових планів з різних напрямків діяльності.

На цьому етапі здійснюється розробка фінансового плану, яка здійснюється у наступній послідовності:

1) Здійснюється розрахунок виробничих показників з урахуванням виробничої програми, виробничих потужностей, потреби у ресурсах і витратах майбутній період. На завершення - визначення планового прибутку від продажу шляхом зіставлення планових доходів та витрат з операційної діяльності.

2) Визначаються напрями капітальних та фінансових вкладень у плановому періоді, розраховується потреба у необхідних додаткових фінансових джерелах. Підсумком цього етапу є оцінка збалансованості запланованих грошових потоків, і навіть розрахунок запланованого фінансового результату від усіх видів діяльності підприємства (поточної, інвестиційної, фінансової).

3) Узагальнюються всі розраховані раніше показники та проводиться планування параметрів фінансового плану. На основі параметрів планової фінансової звітності проводять аналіз фінансового стану в плановому періоді, роблять висновок від оптимальності фінансового плану підприємства.

На четвертому етапі планування проводиться коригування, ув'язування та конкретизація фінансового плану. Сутність даного етапу полягає у тому, щоб узгодити показники фінансового плану з виробничо-, комерційними, інвестиційними та іншими планами та програмами. Узгоджені показники фінансового плану та терміни конкретних заходів доводяться до відповідних підрозділів підприємства.

П'ятий етап фінансового планування – виконання фінансового плану, тобто процес здійснення виробничої, комерційної та фінансової діяльності підприємства, спрямований на досягнення запланованих фінансових показників.

На шостому етапі аналізу та контролю виконання фінансового плану фактично отримані фінансові показники порівнюються з плановими, виявляються причини негативних відхилень, розробляються заходи щодо усунення негативних явищ.

Для реалізації цілей та завдань фінансового планування необхідно дотримуватися певної методики складання фінансового плану. методикою фінансового планування можна назвати сукупність методів, що використовуються розробки бюджетів підприємства на майбутній період, планування доходів і витрат підприємства. У основі методики лежать методи фінансового планування. Методи та прийоми, використовувані для розробки планів, виступають інструментами, дозволяють реалізовувати методологічні принципи планування.

Для реалізації цілей та завдань фінансового планування необхідно дотримуватись методології складання фінансового плану, вибір методів при цьому обумовлений цілями, основними підходами та принципами.

Система методів фінансового прогнозування, яка може використовуватися під час вибору можливих варіантів управління фінансами підприємства поділяється на дві основні групи (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Основні групи методів фінансового прогнозування

Примітка. Сформовано на основі [7, с. 45; 60]

У процесі фінансового планування можуть застосовуються різні методи з вищезазначених на рисунку груп. У таблиці 1.3 представлені та охарактеризовані методи планування, які використовуються найчастіше.

Таблиця 1.3

### Основні методи фінансового планування та їх характеристика

Назва	Характеристика
Нормативний	Основа – встановлені норми та нормативи, щодо показників, які плануються
Метод коефіцієнтів	Використовуються коефіцієнти минулих періодів для коригування показників
Програмно-цільовий	Основою є бюджетні програми, виконання яких покладено на певних виконавців
Методи обробки, просторових, часових та просторово-часових сукупностей	Пов'язаний з багатофакторним аналізом, під час якого враховуються насамперед зміни часу, факторні ознаки.
Економіко-математичний	Використовуються інструменти математики та кібернетики
Метод системного аналізу та синтезу	Взаємодоповнюючі методи, які пов'язані з розглядом одного і того ж елемента з різних сторін
Балансовий	Напрями витрат узгоджуються з джерелами фінансування, співставлення доходів до витрат
Аналітичний метод	Аналіз зміни показників у плановому періоді відносно минулих та факторів, що на це вплинули
Метод прямого рахунку	Детальний розрахунок кожного елемента доходів чи видатків.

Примітка. Наведено за [47; 51, с. 325]

Методи фінансового планування визначатися цілями та сукупністю вихідних даних, що є у розпорядженні керівництва підприємства. При формуванні фінансової стратегії розвитку підприємства на плановий період доцільно використовувати методологічні основи фінансового планування, при цьому підбір методів фінансового планування повинен здійснюватися із врахуванням багатьох факторів, а саме: вихідної інформації, наявності чи

відсутності на підприємстві технічних заходів управління та програмних продуктів тощо [38, с. 67].

Принципи фінансового планування базуються на загальних принципах теорії планування і представлені на рис.1.5.

Визначення пріоритетів	спрощення процесу фінансового планування та визначення найбільш значущих зв'язків та залежностей, які є структурними елементами ринку
Прогнозування	• оцінка, певне передбачення майбутнього розвитку подій передуює безпосередньо плануванню
Забезпечення фінансової безпеки	облік усіх ризиків, пов'язаних із прийняттям тих чи інших фінансових рішень
Оптимізація	• вибір оптимальних напрямів використання фінансів
Координація та інтеграція	облік інтеграції всіх сфер діяльності підприємства, створення загального порядку дій усіх працівників компанії
Контроль	забезпечення контролю за господарською діяльністю підприємства
Безперервність	періодичне коригування планів
Документування	документоване подання фінансової та господарської діяльності організації

Рис. 1.5. Принципи фінансового планування

Примітка. Сформовано на основі [3; 24]

Наведений перелік принципів фінансового планування не є вичерпним, оскільки для кожного окремого підприємства набір базових принципів формується враховуючи його унікальні характеристики та сферу їх застосування.

Отже, і забезпечення ефективної роботи підприємства при здійсненні фінансового планування необхідно дотримуватись ряду принципів, які поділяються на загальні, тобто основоположні в управлінні підприємством та специфічні, що стосуються управління фінансовими ресурсами.

## **Висновки до розділу 1**

Фінансовий план: визначає орієнтири, відповідно до яких підприємство розвиватиметься; дає можливість обрати найкращий шлях розвитку підприємства; надає дані для визначення перспектив підприємства на ринку.

Фінансове планування – найважливіша функція управління підприємства, процес розробки та контролю його різними службами системи фінансових планів, що охоплює всі сторони діяльності підприємства та забезпечує реалізацію фінансової стратегії з мінімальними фінансовими ризиками.

Для забезпечення ефективної роботи підприємства при здійсненні фінансового планування необхідно дотримуватись ряду принципів, які поділяються на загальні, тобто основоположні в управлінні підприємством та специфічні, що стосуються управління фінансовими ресурсами.

## РОЗДІЛ 2

### СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

#### **2.1. Аналіз особливостей фінансового планування у комунальних некомерційних підприємствах**

В Україні комунальне підприємство є «самостійним господарюючим статутним суб'єктом, який може здійснювати виробничу, науково-дослідну та комерційну діяльність із метою одержання відповідного прибутку (доходу). Такі підприємства є унітарними, так як єдиними власником виступає орган місцевого самоврядування, територіальна громада» [20].

Особливості створення та функціонування комунальних підприємств визначаються наступним: виділяється окреме майно та формується статутний капітал під час засідання органу місцевого самоврядування і там же затверджується статут комунального некомерційного підприємства та вирішується питання про схвалення його керівника.

Такій формі господарювання, як комунальне некомерційне підприємство (КНП) надала значної популярності вітчизняна медична реформа, так як одним із її завдань на 2018 рік була реорганізація закладів охорони здоров'я, коли з бюджетних установ вони були перетворені на комунальні некомерційні підприємства [35, с. 48].

У наслідок реорганізації «комунальні некомерційні підприємства (КНП) набули значнішої господарської та фінансової автономії (самостійності) та отримали ширше поле для управлінської гнучкості. Що у свою чергу сприяє, формуванню у них стимулів для поліпшення якості медичного обслуговування населення і водночас підвищення економічної ефективності використання активів» [35, с. 49].

У КНП керівництво має можливість самостійно складати фінансовий план, а не діяти на основі затвердженого вищим розпорядником кошторису.

Джерелами фінансування КНП є не лише державні кошти, але й кошти юридичних і фізичних осіб (наприклад: благодійна допомога). Також зміна організаційної форми надала перевагу у тому, що якщо КНП не використало кошти впродовж року, то вони в нього не будуть вилучатися назад до держбюджету і не будуть підставою до зменшення фінансування в майбутньому, так як це відбувається у бюджетних установах. Також КНП без обмежень зможе користуватися рахунками у комерційних банках [41].

Не зважаючи на вищезазначені перевагу, сьогодні комунальні некомерційні підприємства як правонаступники прав та зобов'язань колишніх закладів охорони здоров'я стикаються із безліччю ситуаційних питань, пов'язаних із дотримання норм податкового законодавства, організацією якісного бухгалтерського обліку, складанням фінансової звітності. А головне, сучасні умови вимагають від комунальних некомерційних підприємств нового підходу до планування власних доходів та витрат, формування фінансових ресурсів, тобто складання ефективних фінансових планів.

Фін план для КНП виступає не лише інструментом контролю, а й ключовим засобом легалізації запланованих витрат. Забезпечуючи узгодженість та врахування всіх витрат у плані, цей інструмент також вимагає погодження з власником підприємства.

Оскільки особливості діяльності КНП визначаються відповідно до вимог, встановлених щодо державних комерційних підприємств (ст. 75 ГК України) і державних некомерційних (казенних) підприємств (ч. 8 ст. 77 ГК України), вони розробляють та реалізують фін план – «основний плановий документ, згідно якого підприємство отримує доходи і здійснює видатки, визначає обсяг та спрямування коштів для виконання своїх функцій протягом року відповідно до установчих документів» [13].

Для комунальних підприємств відсутній прями́й обов'язок складати фінансовий план, проте цей документ може слугувати ключовим інструментом для узгодження напрямів і темпів розвитку на рік з засновником підприємства – органом місцевого самоврядування. Фін план обґрунтовує відповідність витрат

статутній діяльності та сприяє збереженню статусу неприбутковості підприємства. Рішення щодо складання фін плану та його форми залежить від рішення засновника КНП – органу місцевого самоврядування.

Основною метою складання річного фін плану підприємства є:

- визначення основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства; основних джерел та напрямів спрямування коштів для забезпечення потреб діяльності підприємства;
- реалізації розвитку підприємства;
- забезпечення витрат та виконання зобов'язань, включаючи зобов'язання перед бюджетами та державними цільовими фондами.

Основні особливості фін плану відобразимо на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Основні особливості фінансових планів комунальних некомерційних підприємств

Примітка. Сформовано автором на основі [20]

Строки та порядок розробки фінансових планів та контролю їх виконання державними підприємствами врегульовано «ст.75ГК України і Порядком складання, затвердження та контролю виконання фін плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки, затвердженим Наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі Укр.від 02.03.2015 №205» [13;39].

Комунальні некомерційні підприємства є суб'єктами комунального сектора економіки, де управління господарською діяльністю у комунальному секторі економіки провадиться територіальними громадами та органами місцевого самоврядування (ст. 24 ГК України). Тому відповідна територіальна громада, як власник таких підприємств, має розробити свій локальний нормативний акт, в якому будуть врегульовані питання форми, строків та порядку розробки та затвердження фінансових планів, контролю за їх виконанням комунальними некомерційними підприємствами цієї громади [13].

Річний фін план КНП зазвичай подається на розгляд уповноваженому органу до 1 червня року, який передує плановому та затверджується до 1 вересня (рис. 2.2.).

Такі строки рекомендовані, але засновник закладу може передбачити й інші. Проте, терміни, а також орган, що буде розглядати документ, засновник визначає у локальному Порядку.

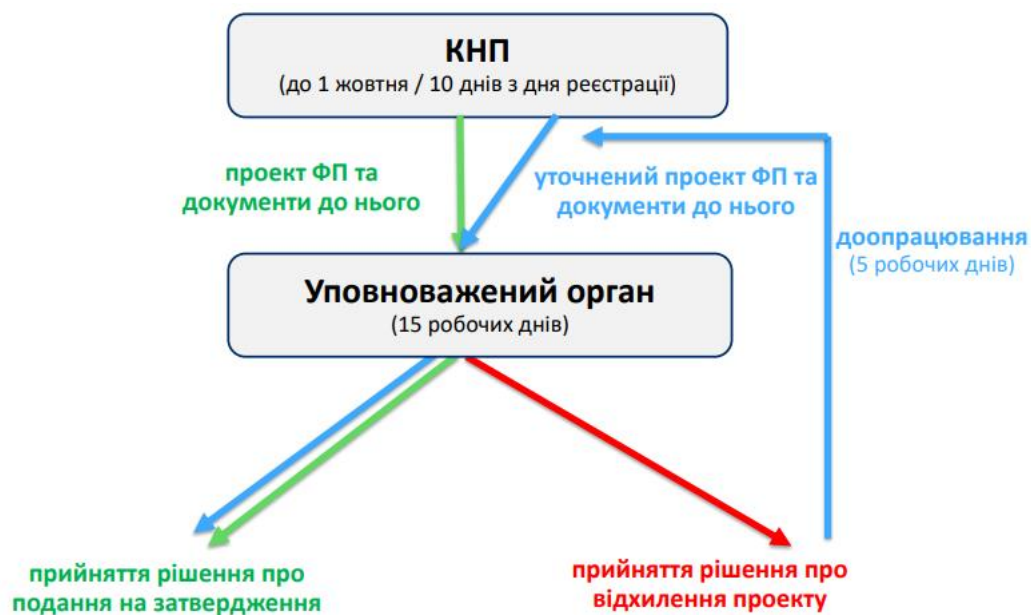


Рис. 2.2. Процес складання та затвердження фінансового плану

Примітка. Сформовано автором на основі [20; 42]

Для затвердження фінансово плану необхідно зібрати пакет певних обов'язкових документів (рис. 2.3.).

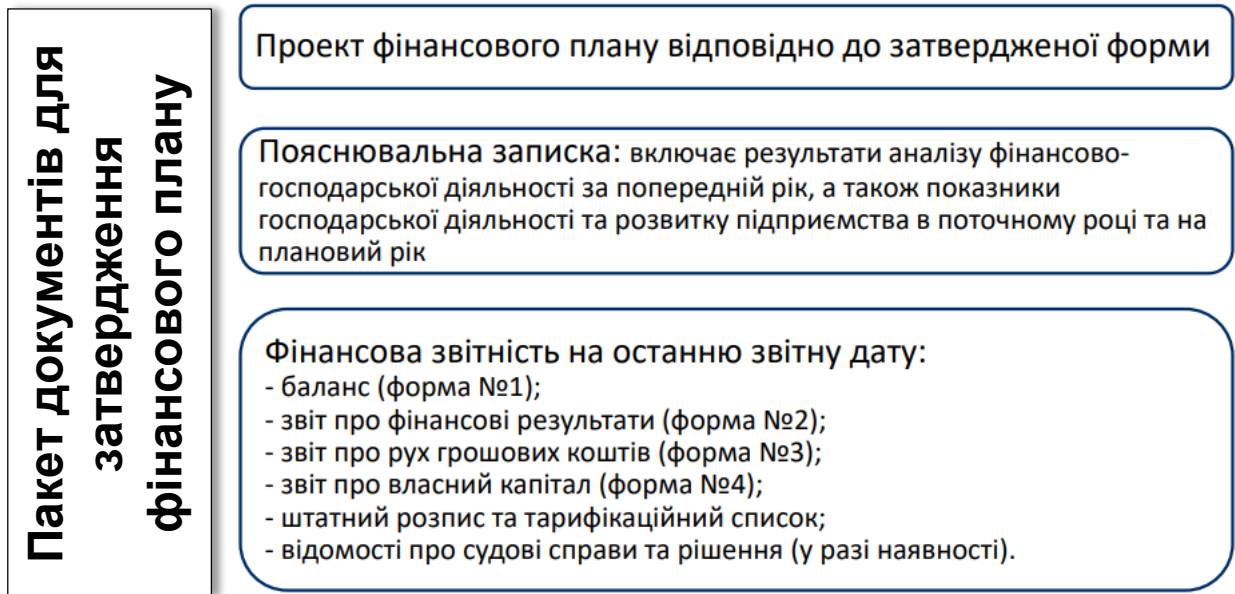


Рис. 2.3. Документальний супровід процесу затвердження фінансового плану КНП

Примітка. Сформовано автором на основі [20; 42]

Засновник має затвердити власний порядок складання фін плану. Строгих вимог для такого порядку на законодавчому рівні не встановлено, тому достатньо передбачити основні етапи складання фінплану та звітів.

Фінансове планування умовно може включати три таких основних блоків:

- 1) Встановлення цілей.
- 2) Встановлення чітких показників.
- 3) Вимірювання та адаптація.

План складається на календарний рік із поквартальною розбивкою та може мати різні форми (рис 2.4.).

Найпоширеніша структура фін плану КНП, згідно з рекомендаціями (дод. 2 Порядку №205) передбачає наявність у ньому таких розділів: «очікувані доходи з поквартальним зазначенням їх обсягу і розподілом за джерелами надходження (наприклад, доходи за договором із Національною службою здоров'я України (НСЗУ), доходи за місцевою програмою, від оренди майна, надання платних послуг тощо); очікувані витрати, на які буде витрачено дохід, постатейно (заробітна плата, витратні матеріали, капітальні витрати, закупівля

обладнання тощо) з деталізацією інформації (наприклад, зарплата медичного персоналу, адміністративно-господарського персоналу, керівників тощо) або без неї, що залежить від рішення власника; фінансові результати діяльності: валовий дохід, результат від операційної діяльності, фінансовий результат від діяльності (прибуток чи збиток), який визначається співвідношенням доходу та витрат; обов'язкові платежі КНП до бюджету (включається до фін плану на вимогу власника для зручності формування місцевого бюджету; показує, які додаткові податки з дохідної частини має сплатити КНП); індикатори та коефіцієнти для аналізу фін плану та звіту про його виконання, за допомогою яких власник має відстежувати діяльність КНП».[39; 42].

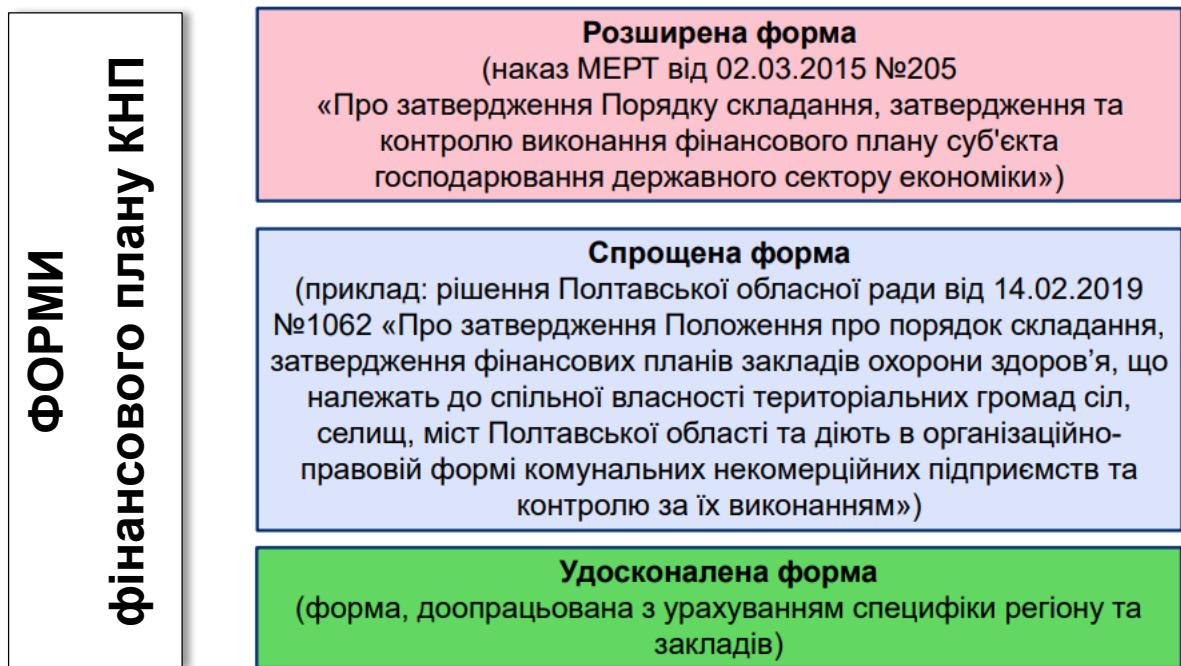


Рис. 2.4. Форми фін плану для комунальних некомерційних підприємств  
Примітка. Сформовано автором на основі [12]

Дохідна частина фін плану формується із планових даних «Звіту про фінансові результати» та може містити такі статті (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

## Дохідна частина фінансового плану

Фінансовий план	Звіт про фінансові результати
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	р. 2000 “Чистий дохід від реалізації продукції , товарів, робіт, послуг” (доходи, отримані за обслуговування пацієнтів, що фінансуються НСЗУ, та пацієнтами)
Дохід з місцевого бюджету за програмою підтримки	р. 2120 “Інші операційні доходи”
Дохід з місцевого бюджету за цільовими програмами	р. 2120 “Інші операційні доходи”
Інші доходи від операційної діяльності (дохід від операційної оренди активів, від реалізації оборотних активів)	р. 2120 “Інші операційні доходи”
Доходи від інвестиційної діяльності, (доходи з місцевого бюджету цільового фінансування по капітальних видатках)	р. 2240 “Інші доходи”
Доходи від фінансової діяльності за зобов’язаннями (депозити)	р. 2220 “Інші фінансові доходи”
Інші доходи (благодійна допомога)	р. 2241 “Дохід від благодійної допомоги”

Примітка. Наведено за [54]

КНП здійснює витрати відповідно до фін плану. До витратної частини фін плану КНП можуть бути віднесені такі статті: «заробітна плата працівників (за штатним розписом, трудовими договорами, нарахуванням на заробітну плату); витрати на утримання неприбуткової організації (опалення, освітлення, водопостачання, водовідведення, телекомунікаційні послуги оренда приміщень, транспортних засобів, обладнання та інше утримання виробничих приміщень); витрати на проведення ремонту, службові відрядження, оплату послуг зв’язку, оплату послуг за цивільно-правовими договорами, канцелярські товари, господарські товари; банківські послуги (розрахунково-касове обслуговування) тощо» [20].

Так, витратна частина фін плану формується із планових даних «Звіту про фінансові результати» (Форма №2), приклад наведемо за допомогою таблиці 2.2.:

Таблиця 2.2

**Витратна частина фінансового плану**

Фінансовий план	Звіт про фінансові результати
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	р. 2050 “Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)”
Адміністративні витрати	р. 2130 “Адміністративні витрати”
Витрати на збут	р. 2150 “Витрати на збут”
Інші операційні витрати	р. 2180 “Інші операційні витрати”
Фінансові витрати	р. 2250 “Інші операційні витрати”
Інші витрати	р. 2270 “Інші витрати”

Примітка. Наведено за [20]

Згідно ст. 133 п. 4.1 Податкового кодексу України чистий прибуток, отриманий за результатами звітного року не розподіляється ні на фонд виробництва, ні на матеріальних фонд. Також КНП згідно діючого законодавства не сплачують до місцевого бюджету дивіденди [21].

Слід зазначити, що після планування фінансового плану КНП має відзвітувати про його виконання.

Окрім того КНП подається уповноваженому органу і власнику щоквартальну (річну) звітність.

До фінансового плану за потреби і з дотриманням певної процедури можуть вноситися зміни (рис. 2.5.).

За складання, а також й виконання фінплану відповідає керівник КНП. За невиконання плану, тобто якщо КНП недотримало розмірів видаткової частини або невчасно вносило зміни до фінансового плану, його керівника можуть звинуватити у службовій недбалості, за що він понесе дисциплінарну відповідальність (ст. 147 Кодексу законів про працю України) [19].

Законодавство України що стосується питань відкритості використання публічних коштів вимагає прилюднювати звіт про виконання фінансового плану. Тому власник може зобов'язати КНП оприлюднити звіти у порядку та через визначені ним джерела. Визначеної форми оприлюднення звіту немає, тож як саме це зробити КНП можна вирішити самостійно. Найчастіше фін план для ознайомлення громадськості викладається на власній сторінці в мережі Інтернет

(веб-сайті) або на офіційному веб-сайті відповідного підрозділу органу місцевого самоврядування, що управляє КНП.



Рис. 2.5. Порядок внесення змін од фінансового плану КНП

Примітка. Сформовано автором на основі [6; 46]

Отже, фінансове планування у комунальних некомерційних підприємствах має свої унікальні особливості. Загальною метою фінансового планування у КНП є забезпечення стабільності, ефективності та відповідальності у використанні фінансових ресурсів для досягнення соціальних та громадських цілей. Реалізація мети вимагає управлінської гнучкості та спроможності адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

## 2.2. Оцінка організаційно-ресурсного забезпечення фінансового планування КНП «Лікарня Святого Мартина» Мукачівської міської ради

Для ґрунтовного дослідження проблем фінансового планування у закладах охорони здоров'я та напрацювань шляхів його покращення, проведемо аналіз фінансового планування у комунальних некомерційних підприємствах на

прикладі Лікарні Святого Мартина, яка буде виступати об'єктом дослідження даної кваліфікаційної роботи.

«Комунальне некомерційне підприємство «Лікарня Святого Мартина» Мукачівської міської ради Закарпатської області (КНП «Лікарня св. Мартина») – багатопрофільний лікувально-профілактичний заклад охорони здоров'я, що надає послуги вторинної та спеціалізованої медичної допомоги будь-яким особам у порядку та на умовах, встановлених законодавством та визначених статутом» [36].

Істрія досліджуваного закладу охорони розпочалася ще 28 березня 1853 року, коли в м. Мукачево була заснована лікарня на 10 ліжок, за указом Ференца Йозефа I. З тих пір медичний заклад постійно розвивався і, доприкладу, у 1965 році крім самої лікарні, яка була перейменована у Мукачівську міську центральну районну лікарню у загальній його мережі уже було ще 4 лікарські та 17 фельдшерських пункти, санепідемстанція, обласна дитяча лікарня, вузлова лікарня, 6 аптек та два магазини: санітарії та оптики. Наприкінці 2018 року лікарня була реорганізована у «комунальне некомерційне підприємство «Мукачівська центральна районна лікарня»» [36].

Сьогодні даний медичний заклад продовжує функціонувати у цій же організаційно-правовій формі та носить назву «Лікарня Святого Мартина», тобто є «комунальним унітарним некомерційним підприємством, засновником, власником та органом управління майном, якого виступає Мукачівська міська територіальна громада в особі Мукачівської міської ради» [36].

Основні дані, яка коротко характеризують діяльність КНП «Лікарня св. Мартина» наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

## Реєстраційні дані КНП «Лікарня св. Мартина»

<b>Повна назва</b>	Комунальне некомерційне підприємство «Лікарня Святого Мартина» Мукачівської міської ради Закарпатської області
<b>Скорочена назва</b>	КНП «Лікарня св. Мартина»
<b>Код ЄДРПОУ</b>	01992831
<b>Дата реєстрації</b>	17.12.1996
<b>Уповноважені особи</b>	Директор Блінова Олена Олегівна
<b>Організаційно-правова форма</b>	Комунальне некомерційне підприємство
<b>Види діяльності</b>	Основний: 86.10 Діяльність лікарняних закладів Інші види діяльності: Загальна медична практика, Спеціалізована медична практика, Інша діяльність у сфері охорони здоров'я
<b>Перелік засновників юридичної особи</b>	Мукачівська Міська Рада
<b>Адреса</b>	Україна, 89600, Закарпатська область, Мукачівський район, місто Мукачево, вулиця Новака Андрія, будинок 8-13
<b>Телефон /факс</b>	+380 (31) 315-50-28
<b>E-mail</b>	crl-mukachevo@ukr.net; stmartin.clinic@mukachevo-rada.gov.ua
<b>Web – сторінка</b>	<a href="https://stmartin.clinic/">https://stmartin.clinic/</a>

Примітка. Сформовано автором за [36]

«Основна мета діяльності КНП «Лікарня св. Мартина» забезпечення медичного обслуговування населення, шляхом цілодобового надання поліклінічної, стаціонарної, клініко-діагностичної, консультативної медичної допомоги, використовуючи новітні технології в лікуванні та обстеженні хворих і таким чином забезпечуючи відчуття захищеності і комфорту пацієнтам» [36].

Виходячи із поставленої мети, предметом діяльності КНП «Лікарня св. Мартина» є положення відображені на рисунку рис. 2.6.

КНП «Лікарня св. Мартина» здійснює «некомерційну господарську діяльність та організовує її відповідно до фінансового плану, затвердженого Виконавчим комітетом Мукачівської міської ради та на його основі самостійно організовує виробництво продукції (робіт, послуг) і реалізує її за цінами

(тарифами), що визначаються в порядку, встановленому чинним законодавством України» [36].

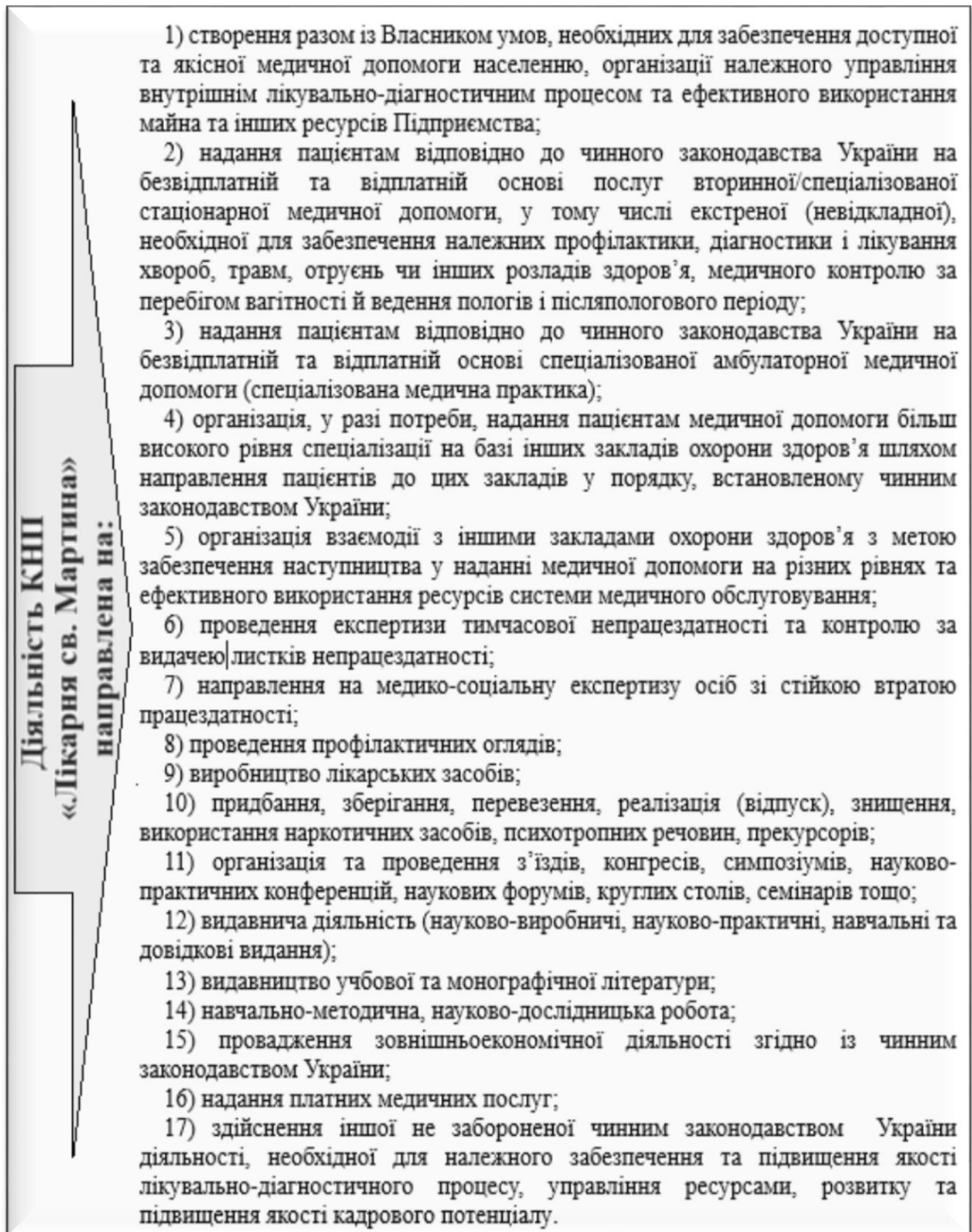


Рис. 2.6. Завдання діяльності КНП «Лікарня св. Мартина»

Примітка. Наведено за [36]

КНП «Лікарня св. Мартина» самостійно визначає свою організаційну структуру. Так, у загальному вигляді організаційну структуру досліджуваного закладу охорони здоров'я відобразимо за допомогою наступної схеми (рис. 2.7).

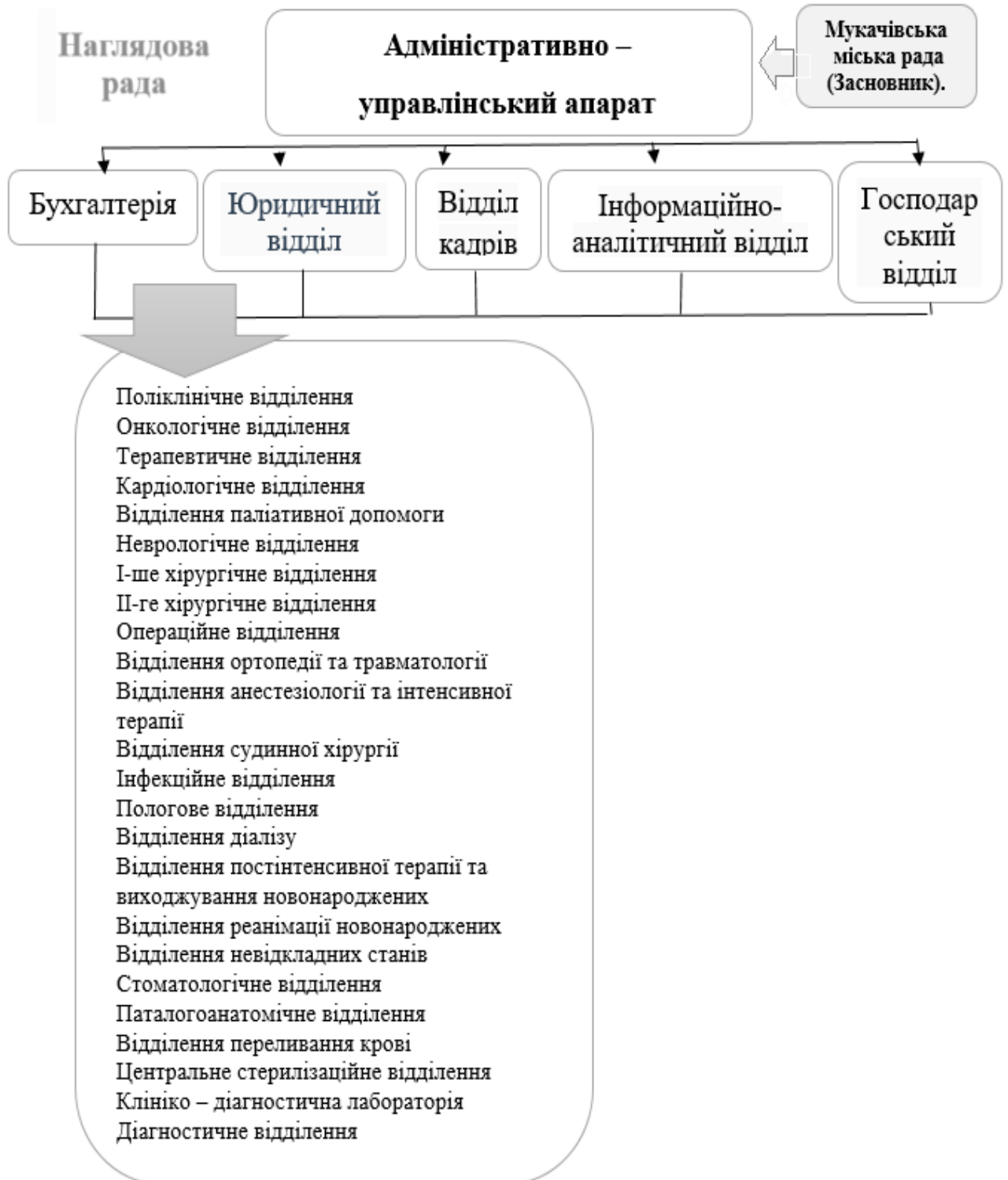


Рис. 2.7. Загальна організаційна структура КНП «Лікарня св. Мартина»

Примітка. Сформовано за [36]

Основне навантаження з розробки, складання та реалізації фінансового плану лягає на управлінську команду мед установи. Адміністративно-управлінський апарат КНП «Лікарня св. Мартина» складається із директора, його заступників та керівників структурних підрозділів досліджуваного закладу охорони здоров'я (рис. 2.8).

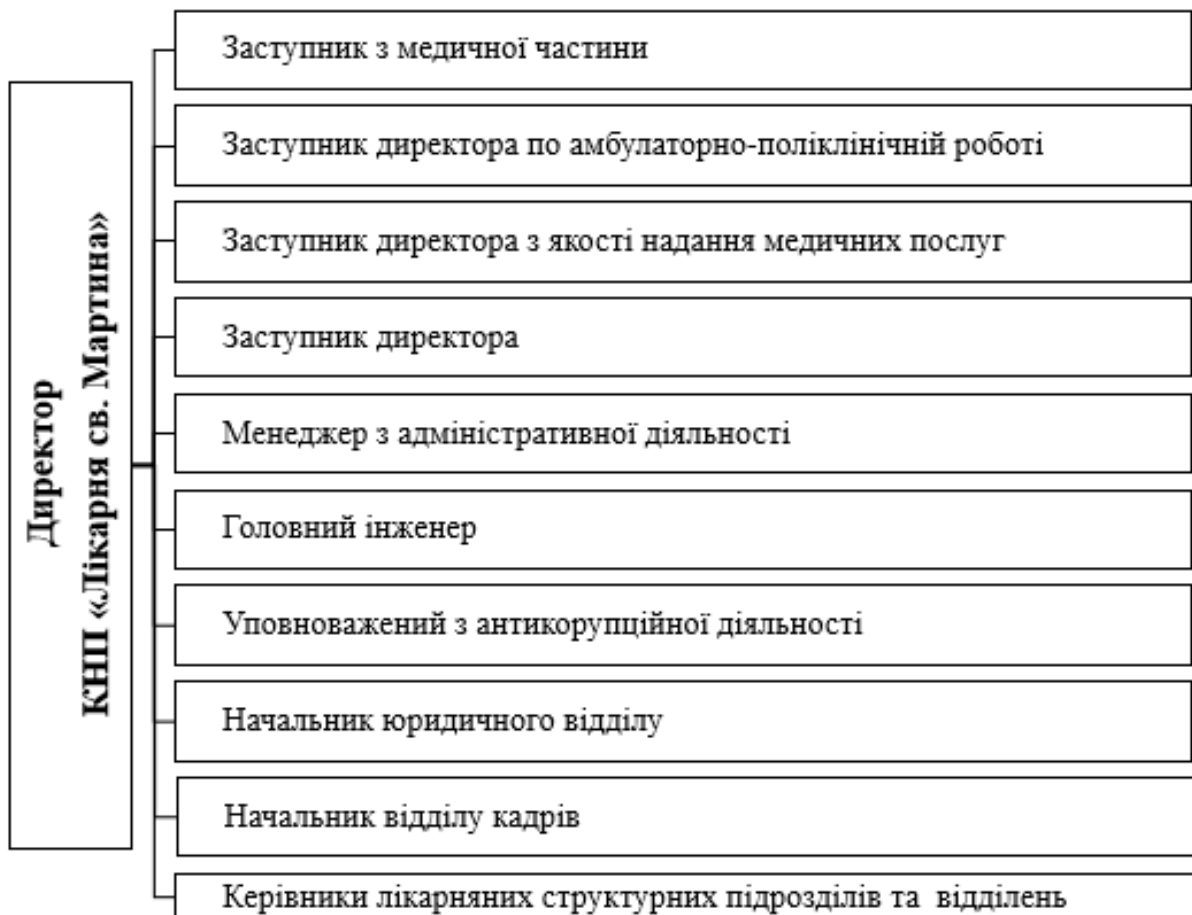


Рис. 2.8. Адміністративно-управлінський апарат КНП «Лікарня св. Мартина»

Примітка. Сформовано за [36]

В контексті оцінки організаційного забезпечення фінансового планування КНП «Лікарня св. Мартина», звернемо увагу, що «засновник (власник), тобто Мукачівська міська рада виконує такі основні функції: визначає головні

напрямки діяльності КНП «Лікарня св. Мартина», а також затверджує плани діяльності, зокрема саме фінансові плани та звіти про їх виконання» [36].

Директор КНП «Лікарня св. Мартина» у сфері забезпечення формування та реалізації фінансового планування діяльності виконує основні функції, адже саме він «несе відповідальність за формування та виконання фінансового плану і плану розвитку Підприємства, визначає результати господарської діяльності, виконання показників ефективності функціонування досліджуваного закладу охорони здоров'я» [36]. Також він установленому законодавчими нормами порядку регулярно (щоквартально, щорічно) подає до Мукачівської міської ради фінансову, бухгалтерську статистичну та іншу звітність та інформацію про рух основних засобів та несе персональну відповідальність по додержанню порядку ведення і дотримання достовірності обліку та статистичної звітності згідно закону, а також своєчасне і достовірне подання передбачених форм звітності відповідним органам. Керівник КНП «Лікарня св. Мартина» також дбає про те, щоб фінансова звітність та результати виконання фінансових планів були вчасно і у повному обсязі доведені до відома громадськості, а фінансова діяльність медичного закладу була прозорою. Директором відкриваються в органах Державної казначейської служби України та банках поточні та інші рахунки, що теж входить у сферу забезпечення фінансового планування. Також ним здійснюються і низка інших не менш важливих функцій у сфері забезпечення фінансового планування [36].

Контролює процеси фінансового планування та фінансово-господарської діяльності У КНП «Лікарня св. Мартина» також і Спостережна Рада.

Важливе функціональне навантаження у процесі розробки фінансових планів лежить на наявному у досліджуваному у закладі охорони здоров'я інформаційно-аналітичному відділі. Цей відділ є структурним підрозділом КНП «Лікарня св. Мартина», який входить до складу служби медичної статистики МОЗ України. Основними завданнями цього відділу є інформаційно-аналітичне забезпечення процесу фінансового планування, впровадження та застосування

інноваційних технологій під час розробки фінансових планів, ведення медичної статистики для потреб планування, тощо.

Оцінюючи ресурсне забезпечення фінансового планування у КНП «Лікарня св. Мартина» звернемо увагу на такі складові як кадри, технічні засоби, грошові кошти, які необхідні для виконання запланованих фінансових заходів чи проектів.

Станом на початок 2023 року у КНП «Лікарня св. Мартина» кількість штатних працівників на зайнятих посадах в цілому становила 1028 осіб [36].

У досліджуваному закладі охорони здоров'я 250 лікарів (двоє із них мають звання заслужений лікар України, троє - кандидати медичних наук). Загальна кількість середнього медичного персоналу становить – 369 осіб, молодшого персоналу – понад 200 осіб [36]. Також у роботі КНП «Лікарня св. Мартина» задіяно трохи більше ста осіб іншого, не медичного персоналу (рис. 2.9).

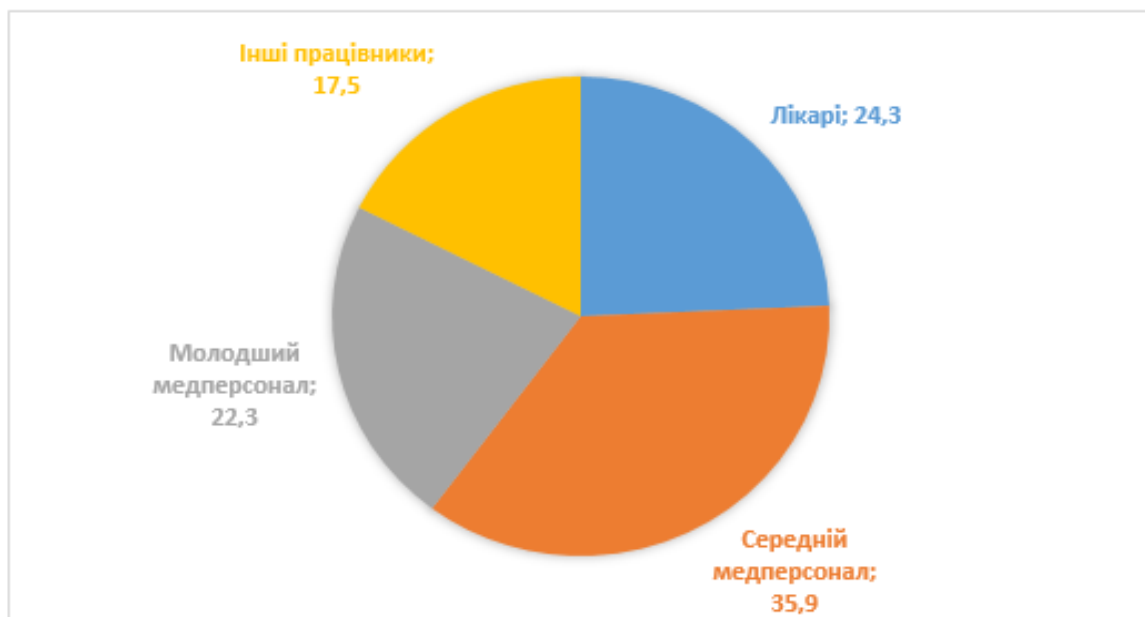


Рис. 2.9. Структура персоналу КНП «Лікарня св. Мартина» у 2023 році,%  
Примітка. Наведено за [36]

Необхідну штатну чисельність працівників КНП «Лікарня св. Мартина», їх функціональні обов'язки та посадові інструкції визначає директор на власний розсуд та орієнтуючись на затверджений фін план [36].

Оцінка показала, що наявний у КНП «Лікарня св. Мартина», персонал має необхідні кваліфікації та навички для організації процесу фінансового планування та ефективного виконання завдань, передбачених фінансовим планом.

Далі для аналізу ресурсного забезпечення фінансового планування в у КНП «Лікарня св. Мартина» доцільно дослідити технічне забезпечення, яке включає в сучасне медичне обладнання та інформаційні технології. Адже цей ресурс дозволяє ефективно впроваджувати стратегічні ініціативи та максимально використовувати фінансові ресурси.

Так у КНП «Лікарня св. Мартина» можемо констатувати наявність комфортних умов перебування для пацієнтів та високоякісного медичного обладнання, яке постійно розширюється та оновлюється. Це сприяє забезпеченню точних діагнозів, зменшує ризики помилок, що в свою чергу покращує ефективність лікувальних процесів та рівень надання медичних послуг.

Кількість відвідувань за зміну амбулаторно-діагностичного центру (поліклінічного відділення) КНП «Лікарня св. Мартина» у 2023 році – 1410 пацієнтів. Також у лікарні є 459 стаціонарних ліжок, де у цілодобовому стаціонарі щоденно успішно проходить лікування значна кількість пацієнтів [36].

Інформаційні технології, використовувані у КНП «Лікарня св. Мартина» в рамках фінансового планування, спрощують облік фінансових потоків, ведення медичної документації та взаємодію з пацієнтами. Це сприяє підвищенню ефективності адміністративних процесів та забезпечує точну фінансову звітність.

Програмне забезпечення, яке використовується у досліджуваному закладі охорони здоров'я, в основному інформаційно-аналітичним відділом, для фінансового планування:

- спеціалізоване програмне забезпечення для фінансового управління (системи для прогнозування доходів, бюджетування та аналізу фінансової ефективності) дозволяє ефективно вести облік бюджету, витрат, доходів і інших фінансових параметрів;

- електронні системи обліку медичної інформації (системи електронної медичної документації і обліку пацієнтів) дозволяють автоматизувати процеси медичного обслуговування та обліку витрат на надання медичних послуг;

- аналітичні інструменти дозволяють проводити аналіз фінансових даних, виявляти тенденції, прогнозувати результати та приймати обґрунтовані рішення на основі даних;

- електронні системи управління запасами та обладнанням допомагають ефективно вести облік та контроль за запасами медичних матеріалів та обладнання, управляти закупівлями та знижувати витрати;

- захист інформації (засоби для захисту даних, включаючи шифрування, бекапи, заходи з кібербезпеки) дозволяють забезпечити конфіденційність медичної і фінансової інформації.

Також відзначаючи позитиви технічного забезпечення фінансового планування у досліджуваній у мед установі, варто конкретизувати, що в процесі планування активно застосовуються продукти Microsoft Word, Microsoft Excel, eHealth, Доктор Елекс та інші.

Загалом, підсумувати, що у КНП «Лікарня св. Мартина» належне технічне забезпечення, що дозволяє здійснювати успішне фінансове планування в галузі охорони здоров'я, сприяє ефективному використанню ресурсів та якісному медичному обслуговуванню.

Важливим ресурсом для забезпечення фінансового планування у КНП «Лікарня св. Мартина» є його майно та кошти: «комунальне майно, передане лікарні; кошти місцевого бюджету (бюджетні кошти); власні надходження: кошти від здачі в оренду майна, закріпленого на праві оперативного управління; кошти та інше майно, одержані від реалізації медичних послуг; цільові кошти; кошти,

отримані за договорами з центральним органом виконавчої влади; кредити банків; майно: придбане у інших юридичних або фізичних осіб та що надходить безоплатно або у вигляді безповоротної фінансової допомоги чи добровільних благодійних внесків, пожертвувань юридичних і фізичних осіб; надходження коштів на виконання програм соціально-економічного розвитку регіону, програм розвитку медичної галузі; майно, кошти та інші джерела не заборонені чинним законодавством України» [36].

Аналіз показав, належне забезпечення майном - наявне обладнання та інфраструктура відповідають потребам, що забезпечує безперебійну роботу медичних процесів та забезпечує комфорт для пацієнтів та персоналу. Відзначимо і наявність достатніх фінансових ресурсів сприяє оптимізації бюджету, дозволяє закладу вчасно реагувати на зміни в медичній сфері та забезпечує надання якісних медичних послуг (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

**Основні фінансові показники КНП «Лікарня св. Мартина»  
за 2020-2022 рр., грн**

<b>Назва статті</b>	<b>2020</b>	<b>2022</b>
Дохід	213 904 812	428 273
Чистий прибуток	-12 580 768	54 549
Активи	152068090	269012
Зобов'язання	0	633

Примітка. Наведено за [36]

Отже загалом, можна констатувати належне функціонально-ресурсне забезпечення фінансового планування у КНП «Лікарня св. Мартина», що є важливим аспектом, який визначає успішність його діяльності, а також впливає на якість медичних послуг, які надаються досліджуваним закладом охорони здоров'я.

**2.3. Аналіз практики фінансового планування у досліджуваному закладі охорони здоров'я**

Фінансове планування та складання фінансового плану є ключовим елементом для забезпечення стійкого розвитку закладу охорони здоров'я. Ефективність та якість фінансових планів визначається наявністю та функціональністю системи фінансового планування. Фін план надає чітке уявлення про взаємодію фінансових цілей з наявним ресурсним потенціалом та визначає, що включається та виключається з короткострокових чи середньострокових заходів.

Оцінка системи планування та фінансових планів, як ключових компонентів реалізації стратегічних цілей та завдань КНП «Лікарня св. Мартина» є обґрунтованими для досягнення та удосконалення їх ефективності. Важливими факторами успішності фінансового планування є якість планованих показників діяльності та рівень виконання фінансових планів затверджених керівництвом закладу охорони здоров'я .

Якість фінансового плану визначає його роль як ефективного інструменту управління КНП «Лікарня св. Мартина». У випадку низької якості, план може залишитися формальним документом, а витрати на його складання будуть необґрунтованими. Суттєвим аспектом є визначення ключових результативних показників, які стануть основними при оцінці якості фінансового планування.

При оцінці фінансового планування в системі менеджменту КНП «Лікарня св. Мартина» важливо перевірити, чи дотримані основні результативні показники при складанні фінансових планів. Ці показники можна умовно розбити на такі блоки: результативність, реальність, збалансованість, оптимальність, інформативність, узгодженість, цілісність, наукова обґрунтованість [11, с. 129].

Отже проведемо оцінку фінансового планування у КНП «Лікарня св. Мартина» КНП аналізуючи ефективність фінансового планування, зокрема проведемо аналіз його фінансового плану за 2022 рік за вищезазначеними блоками (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Алгоритм та основні параметри оцінювання якості фінансового плану КНП «Лікарня св. Мартина»

Примітка. Сформовано на основі [4; 11]

Блок 1. Для оцінки результативності фінансового планування у КНП «Лікарня св. Мартина» розглянемо та детально проаналізуємо звіт про виконання його фінансового плану за 2022 рік (табл.2.5).

Із наведених даних видно, що план досить ефективно і успішно виконує свої основні завдання і цілі. На результативність фінансового планування у КНП «Лікарня св. Мартина» вказує те, що даний фін план спрямований на досягнення фінансової стабільності, ефективного використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей досліджуваного закладу охорони здоров'я.

Таблиця 2.5

**Основні показники звіту про виконання фінансового плану КНП  
«Лікарня св. Мартина» у 2022 році**

Найменування показника	2022		
	План	Факт	Виконання, %
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	374 378,4	354 549,6	94,7
Дохід з місцевого бюджету цільового фінансування на оплату комунальних послуг та енергоносіїв, товарів, робіт та послуг	14 394,4	12 403,9	86,2
Дохід з місцевого бюджету за цільовими програмами,	14 724,0	14 443,9	98,1
<b>Усього доходів</b>	<b>403 496,8</b>	<b>381 397,4</b>	<b>94,5</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	346 667,2	336 963,6	97,2
Витрати на послуги, матеріали та сировину	90 257,8	87 316,7	96,7
Витрати на комунальні послуги та енергоносії	14 394,4	13 919,8	96,7
Адміністративні витрати	13 836,0	13 786,3	99,6
Операційні витрати	360 503,2	350 749,9	97,3
Капітальні інвестиції	42 993,6	41 534,3	96,6
<b>Усього витрати</b>	<b>403 496,8</b>	<b>392 284,2</b>	<b>97,2</b>
<b>Нерозподілені доходи (залишок коштів)</b>		<b>11 803,4</b>	

Примітка. Наведено за [36]

Динаміка основних фінансових показників - доходів і витрат досліджуваного ЗОЗ у розрізі надання ним медичних послуг у 2022 році дозволяє констатувати майже повне виконання запланованих показників, що у свою чергу дозволяє стверджувати про ефективність фінансового планування у досліджуваному закладі охорони здоров'я.

Блок 2. Реальність фінансових планів відображає можливість їх реалізації в перспективі. А основною ознакою фактичного виконання фінансових планів є півень досягнення окреслених цілей та певних зовнішніх і внутрішніх умов. Тож важливим показником для оцінювання реальності фінансових планів КНП «Лікарня св. Мартина» є рівень співвідношення планових та фактичних результатів його виконання. Отже наведемо відсоток відхилення за основними

показниками дохідної та витратної частин фінансових планів КНП «Лікарня св. Мартина» за 2020-2022 роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Співвідношення планових та фактичних результатів виконання фінансового плану КНП «Лікарня св. Мартина» за 2020-2022 роки**

Найменування показника	Відхилення, %		
	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4,4	5,7	5,3
Дохід з місцевого бюджету цільового фінансування на оплату комунальних послуг та енергоносіїв, товарів, робіт та послуг	10,7	15,3	13,8
Дохід з місцевого бюджету за цільовими програмами,	1,8	2,1	1,9
<b>Усього доходів</b>	<b>5,3</b>	<b>6,2</b>	<b>5,5</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2,7	3,1	2,8
Витрати на послуги, матеріали та сировину	3,0	3,0	3,3
Витрати на комунальні послуги та енергоносії	3,1	3,4	3,3
Адміністративні витрати	0,5	0,6	0,4
Операційні витрати	2,6	2,9	2,7
Капітальні інвестиції	3,6	3,2	3,4
<b>Усього витрати</b>	<b>3,3</b>	<b>3,1</b>	<b>2,8</b>

Примітка. Розраховано за [36]

Як видно з вищенаведеної таблиці, відсоток відхилень незначний, причому прослідковуються тенденція до зменшення відхилень у виконанні фінансового плану за 2022 рік КНП «Лікарня св. Мартина», що свідчить про покращення фінансового планування у досліджуваному закладі охорони здоров'я порівняно із 2021-2020 роками.

Блок 3. Збалансованість - передбачає оцінку фінансового плану КНП «Лікарня св. Мартина» за різними параметрами.

Фінансовий план має забезпечувати збалансований фінансовий розвиток закладу охорони здоров'я, а не лише позитивний фінансовий результат діяльності. Для досягнення збалансованого фінансового розвитку комунального некомерційного підприємства "Лікарня св. Мартина" необхідно утримувати

баланс параметрів його фінансової діяльності. Головною метою планування є досягнення високого рівня фінансової стійкості для забезпечення стабільності мед установи.

На нашу думку, параметрам збалансованості відповідають показники фінансової діяльності (розраховані коефіцієнти) КНП «Лікарня св. Мартина», наведені у табл. 2.7

Таблиця. 2.7

**Система абсолютних фінансових показників діяльності КНП  
«Лікарня св. Мартина»**

Показник	Норма	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення показника 2021 року від показника 2020. року	Відхилення показника 2022 року від показника 2021 року
1. Коефіцієнт автономії	0,5	0,62	0,77	0,78	0,15	0,01
2. Коефіцієнт фінансової напруги	0,5	0,38	0,23	0,19	-0,15	-0,04
3. Коефіцієнт фінансової залежності	1	1,62	1,29	1,12	-0,33	-0,17
4. Коефіцієнт фінансового ризику	1	0,62	0,29		-0,33	-0,29
5. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,5	0,57	0,65	0,67	0,08	0,02
6. Коефіцієнт поточної фінансової стійкості	1	1,6	3,44	3,65	1,84	0,21
7. Коефіцієнт покриття інвестицій	1	0,62	0,77	0,78	0,15	0,01

Примітка. Розраховано за [36]

З таблиці можна зробити висновок, що протягом 2020-2022 років фінансова стійкість КНП «Лікарня св. Мартина» поступово зміцнювалася. Це підтверджує позитивна динаміка фінансових коефіцієнтів, які нами було розраховано. Розраховані коефіцієнти дозволяють констатувати, що КНП

«Лікарня св. Мартина» можна віднести до закладів охорони здоров'я з «нормальною» фінансовою стійкістю. У свою чергу це засвідчує збалансованість показників фінансового плану.

Отже можна стверджувати, що при розробці фінансових планів, було враховано та забезпечено виконання певних параметрів фінансової діяльності, що дозволяє гарантувати фінансову безпеку КНП «Лікарня св. Мартина» на найближчі роки.

Блок 4. Про оптимальність фінансового плану КНП «Лікарня св. Мартина» свідчить узгодженість його форми, змісту і фінансової звітності. Фін план досліджуваного закладу охорони здоров'я оформлений відповідно до задалегідь розроблених шаблонів, які співвідносні із системою внутрішньої фінансової звітності КНП «Лікарня св. Мартина», що створює хороші передумови для налагодження та здійснення внутрішнього фінансового контролю.

Блок 5. Щоб забезпечити інформативність фінансового плану КНП "Лікарня св. Мартина", важливо досягти оптимальної деталізації фінансових планів та забезпечити узгодженість форми і змісту фінансового плану, а також фінансової звітності. Рівень деталізації фінансового плану КНП «Лікарня св. Мартина» забезпечує його фінансову службу та інші підрозділи, а також інших користувачів релевантною інформацією, обсяг та структура якої достатні для прийняття ефективних управлінських рішень. Фін план КНП "Лікарня св. Мартина" повинен створювати зручні умови для управлінських рішень, уникаючи надмірної завантаженості користувачів фінансовою інформацією, що не є необхідною.

Блок 6. Узгодженість фінансових планів характеризує рівень їх адекватності внутрішнім та зовнішнім умовам функціонування КНП «Лікарня св. Мартина». Аналізуючи відповідність деталізації статей витрат та доходів зазначених у фінансовому плані досліджуваного закладу охорони здоров'я можемо констатувати, що вони повністю відповідають сучасним умовам

функціонування КНП «Лікарня св. Мартина» на рику медичних послуг та його внутрішнім факторам і потребам.

Блок 7. На цілісність фінансового плану КНП «Лікарня св. Мартина» вказує його повнота, консистентність та узгодженість усіх його частин і складових елементів. По суті, це означає, що всі елементи фінансового плану ефективно взаємодіють та узгоджені між собою для досягнення загальних фінансових цілей досліджуваного закладу охорони здоров'я та стратегій його розвитку.

Блок 8. Методологічний аспект якості фінансового плану визначається його відповідністю обраній методології обґрунтування, реалістичністю та науковою обґрунтованістю. Важливість оцінювання цих аспектів при вимірюванні якості фінансового плану мед установи впливає з відповідних принципів фінансового планування.

Наукова обґрунтованість фінансового плану КНП "Лікарня св. Мартина", на нашу думку, підтверджується правильністю обраних методів планування, які враховують особливості розвитку та стадії життєвого циклу медичного закладу, а також взаємодію змін у зовнішньому середовищі. Виходячи обраних методів планування у КНП «Лікарня св. Мартина» можемо констатувати належну обґрунтованість та якість його фінансових планів за 2020-2023 роки.

Підсумовуючи зазначимо, що у досліджуваному закладі охорони здоров'я високий рівень ефективності планів. Застосування відповідних принципів, методологій та врахування ключових факторів дозволяють КНП «Лікарня св. Мартина» досягати своїх фінансових цілей та ефективно реагувати на виклики галузі охорони здоров'я. Це підтверджує готовність та здатність закладу до раціонального використання ресурсів, що сприяє стабільності та якісному наданню медичних послуг.

## Висновки до розділу 2

Фінансове планування у комунальних некомерційних підприємствах (КНП) має свої унікальні особливості. Загальною метою фінансового планування у КНП є забезпечення стабільності, ефективності та відповідальності у використанні фінансових ресурсів для досягнення соціальних та громадських цілей. Реалізація мети вимагає управлінської гнучкості та спроможності адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Отже загалом, можна констатувати належне функціонально-ресурсне забезпечення фінансового планування у КНП «Лікарня св. Мартина». Аналіз показав належний рівень організації фінансового планування, високий професіоналізм та управлінську компетентність керівників закладу, правильний розподіл функцій у цьому процесі та наявність всіх необхідних ресурсів. Зазначене забезпечує надійну базу для ефективного фінансового управління медичним закладом та сприяє якісному плануванню, що впливає на якість надання медичних послуг та послуг, які надаються досліджуванім закладом охорони здоров'я.

Результати оцінки практики фінансового планування у КНП «Лікарня св. Мартина» попри очевидно позитивні моменти та економічно обґрунтовані рішення в процесі формування та реалізації планів, вказують на необхідність використання сучасних універсальних програмних платформ та удосконалення методів планування для досягнення оптимальних фінансових результатів діяльності. Розуміння та усунення виявлених недоліків сприятиме підвищенню ефективності фінансового управління закладом та поліпшить якість надання медичних послуг громаді.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

#### **3.1. Використання сучасних інформаційних технологій при здійсненні фінансового планування в закладі охорони здоров'я**

Фінансове планування залишається ключовою складовою управління закладом охорони здоров'я, і в умовах сучасності медичні установи повинні чітко враховувати потреби у фінансових, трудових і матеріальних ресурсах, а також мати інформацію про джерела їх фінансування. Процеси фінансового планування потребують подальшого розвитку та вдосконалення як методології, так і практичної бази, з урахуванням останніх інформаційних технологій. Сучасні інформаційні технології відіграють важливу роль у системі управління, особливо під час фінансового планування, дозволяючи прогнозувати витрати та покращувати фінансові результати закладу охорони здоров'я.

Активні процеси цифровізації та діджиталізації економічних систем залишають свій вплив на галузь охорони здоров'я, призводячи до появи різноманітних управлінських інструментів для прикладних бізнес-рішень, які суттєво впливають на ефективність виконання стандартних операцій адміністративного характеру. Одним із потужних інструментів є ERP-системи, які рекомендується використовувати для покращення системи фінансового планування у КНП «Лікарня св. Мартина».

За своїм змістом ERP-системи значно відрізняються від традиційних систем цифровізації документообігу або автоматизації окремих управлінських функцій чи процесів. Основна мета ERP-систем полягає в консолідації інформаційного забезпечення за всіма функціональними напрямками діяльності закладу охорони здоров'я, забезпечуючи актуальність, оперативність, режимність, повноту та достовірність інформаційного забезпечення на всіх

рівнях управління. Використання цього типу електронних систем дозволяє систематизувати та стандартизувати аспекти управління процесами, скорочуючи не лише витрати на бюрократію, але й позитивно впливаючи на виробничі, логістичні та оборотні показники підприємства через вдосконалення системи фінансового планування та усунення недоліків традиційних підходів до їх впровадження.

ERP-системине уніфіковані та різняться за ступенем поширення в галузі (рис. 3.1)

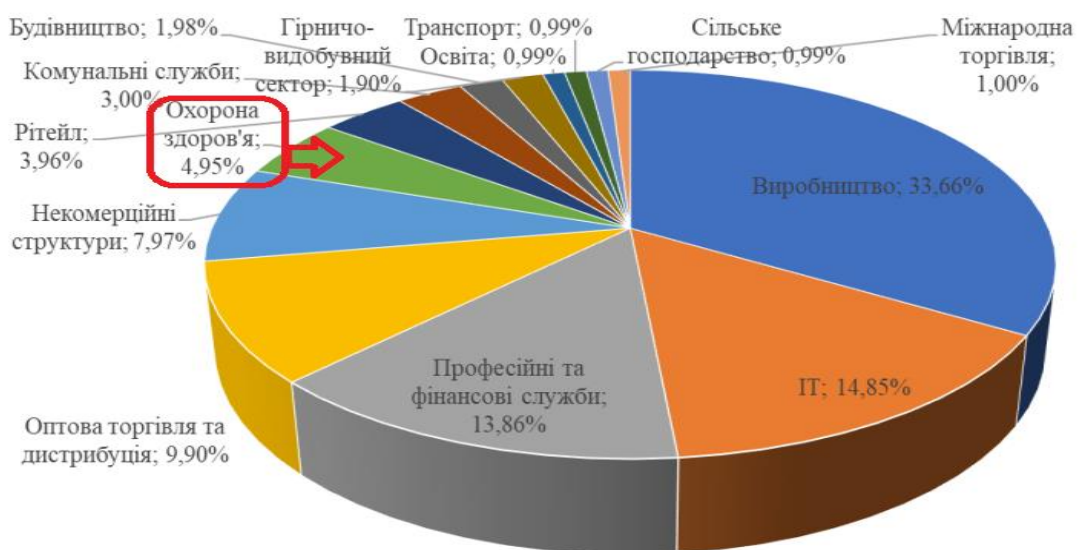


Рис. 3.1. Поширеність використання ERP-систем за галузями у 2022 році  
Примітка. Сформовано за []

Надана діаграма вказує на те, що основна частина впроваджень ERP-систем припадає на підприємства виробничої сфери. Це можна пояснити передусім доступним функціоналом цих систем, які забезпечують інтегрованість інформаційних потоків. Вони охоплюють процеси планування, закупівлі сировини та завершуються вибором збутових параметрів та обліком грошових потоків за відповідними операціями.

У той же час представлена діаграма свідчить про успішну імплементацію та використання ERP-систем в діяльності закладів охорони здоров'я. З урахуванням цієї статистики ми рекомендуємо використовувати ці системи і в

КНП «Лікарня св. Мартина».

Ключові причини, які формують актуальну потребу у впровадженні ERP-систем в КНП «Лікарня св. Мартина», включають:

- оновлення застарілих систем електронного обліку, що характеризуються низькою ефективністю, в досліджуваному закладі охорони здоров'я;
- автоматизація та уніфікація форм звітності відповідно до стандартизованих процедур управління процесами в мед установі та відповідність чинним законодавчим нормам;
- скорочення непродуктивних витрат бюрократичного характеру, пов'язаних з механічно повторюваними операціями без інтелектуальної компоненти праці;
- вивільнення додаткових обсягів оборотних коштів;
- інтегрована цифровізація системи фінансового планування в усіх функціональних напрямках завдяки гнучкій модульній системі;
- забезпечення безпеки аналітичних даних та інформації високої комерційної чутливості за рахунок режимності та чіткої персоніфікації доступу;
- формування єдиного інформаційного поля закладу охорони здоров'я, що синхронно відображає будь-які зміни у структурі та динаміці показників функціонування основних процесів, підтримка поліфункціональності технічних засобів доступу.

Слід зауважити, що впровадження ERP-систем в закладі охорони здоров'я дозволяє охопити всі функціональні аспекти управління, де реалізуються процеси фінансового планування різного характеру (рис. 3.2).

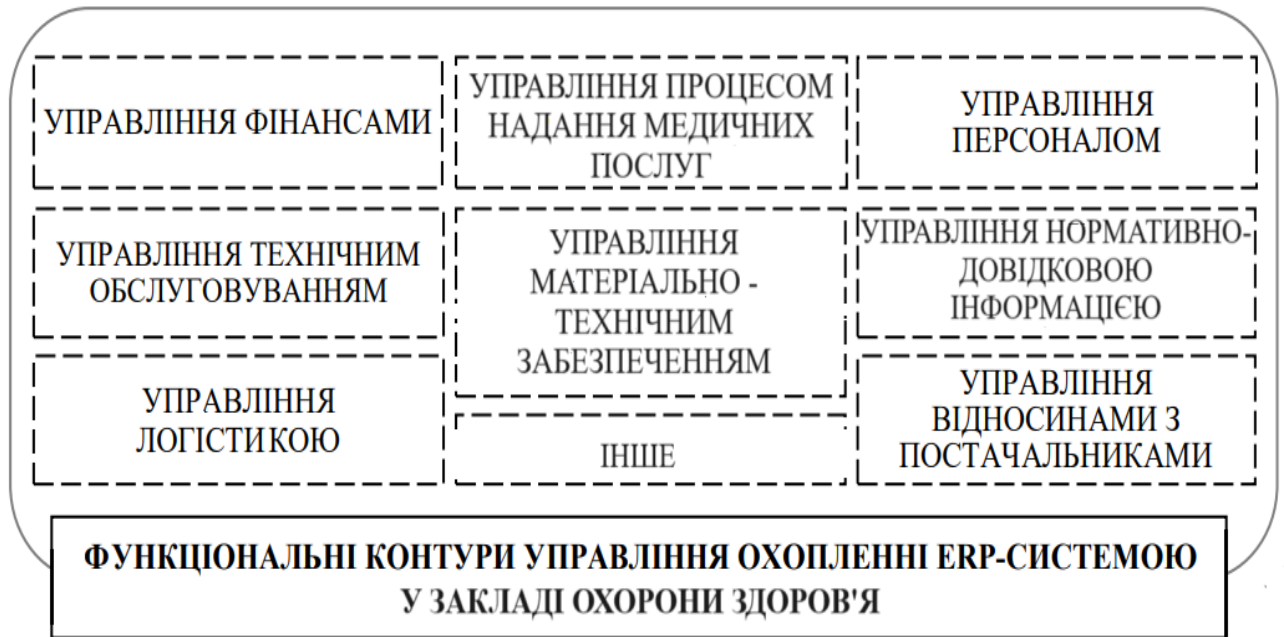


Рис. 3.2 Функціональні зони управління охоплені ERP-системою

Примітка. Сформовано автором

Деталізуючи зображені на рисунку функціональні області управління, які охоплюються сучасними ERP-системами, пропонуємо виділити ключові функції, які можуть бути реалізовані цими системами в управлінських процесах закладу охорони здоров'я:

- відображення поточної оперативної інформації у режимі реального часу та загальна інформаційна підтримка процесу управлінських рішень;
- оперативне та тактичне управління показниками вартості платних медичних послуг і перспективне фінансове планування об'єму медичних послуг;
- планування показників використання потужностей, завантаженості персоналу, обсягів необхідних ресурсних компонентів для забезпечення медичних процесів з урахуванням відповідних обмежень;
- ведення конструкторських та технологічних специфікацій, які визначають матеріальні ресурси та операції, необхідні для надання медичних послуг;
- управління внутрішніми та зовнішніми логістичними операціями;
- формування інтегрованої системи документообігу, забезпечення

контролю доступу та відстеження використання відповідних інформаційних матеріалів;

- безперервна реалізація контрольних та моніторингових функцій, зокрема, контроль якості, своєчасності та повноти виконання планових завдань, управління грошовими потоками.

Важливо відзначити, що висока різноманітність описаних функцій, що покладені на ERP-системи управління, спільно з поширеністю застосування таких систем у різних сферах економічної діяльності, призвела до появи значної кількості програмних продуктів, які пропонують ІТ-компанії. Ці продукти розроблені відповідно до масштабу, галузевої належності, наявності специфічних потреб та інших особливостей підприємств, від яких напряду залежать параметри функціонування конкретних ERP-систем.

Тому ми пропонуємо далі сформулювати перелік ключових особливостей, які має враховувати заклад охорони здоров'я під час впровадження ERP-системи:

1. Забезпечення попереднього впорядкування, формалізації та стандартизації функціональних елементів управління процесами, включаючи облікові операції, посадові інструкції, регламенти і т. д.

2. Ретельний відбір спеціалістів з впровадження ERP-системи та відповідних освітніх консультантів з розумінням галузевої та кон'юнктурної специфіки сфери охорони здоров'я.

3. Забезпечення чіткості цілепокладання, включаючи ідентифікацію мети, завдань і ключових напрямків застосування ERP-системи.

4. Врахування стратегічної пріоритетності розвитку закладу охорони здоров'я та її узгодження з функціональними особливостями та фактичними можливостями роботи ERP-системи.

5. Застосування проектного підходу для функціонального та часового структурування процесу, а також чіткого розподілу зон відповідальності.

6. Організація ефективної комунікаційної взаємодії між управлінським персоналом та працівниками для уникнення саботажу проваджуваних заходів.

7. Збалансованість процесу адаптації управлінського механізму закладу охорони здоров'я під конкретні потреби впроваджуваної ERP-системи.

Враховуючи вищезазначені основні функціональні характеристики існуючих ERP-систем та ключові особливості обрання такої системи для конкретного закладу охорони здоров'я, ми подамо перелік та характеристику актуальних програмних продуктів ERP-систем, які потенційно можуть бути впроваджені в досліджуваний медичний заклад КНП "Лікарня св. Мартина" (Додаток А).

Як впливає з представлених у таблиці додатку даних, на сьогоднішній день існує значна кількість програмних продуктів для отримання прогностичних даних, які спрощують роботу, значно зменшують час розробки та підвищують точність підрахунків у фін плануванні. Крім того, вітчизняні постачальники інформаційних програм ERP-систем набувають все більшого визнання, і на ринку України вже доступний ряд програмних пакетів, впровадження яких полегшить процес фінансового планування. Сучасні програми можуть ефективно використовуватися для розроблення фінансової моделі та фінансового плану розвитку закладів охорони здоров'я. Однак обрати одну конкретну програму стає вельми складним завданням.

Програма "Project Expert" є системою підтримки прийняття рішень, спрямованою на менеджерів, які розробляють фінансову модель медичного закладу. Ця програма надає керівникам висновки щодо можливого покращення роботи мед установи при успішній реалізації плану.

Ще одним напрямком для організації фінансового планування в мед установі є використання програмних продуктів SAP, які дозволяють автоматизувати процеси планування, прогнозування та бюджетування, знижуючи ризики інформаційного та фінансово-економічного характеру.

Концепція SAP є дуже актуальною для впровадження в медичні заклади, оскільки планування ресурсів дозволило скоротити час надання медичних послуг, знизити рівень запасів і покращити зворотний зв'язок зі споживачем, при

цьому скорочуючи адміністративні витрати. Під час планування окремі параметри можуть бути тимчасово змінені для забезпечення необхідної гнучкості [10]. Крім того, у рішеннях SAP можна моделювати прогнозних звітів, зокрема бюджету на місяць.

Програма ExecPlan, яка випускається компанією Sawhney System, є однією з найпопулярніших комп'ютерних програм, яка обчислює податкові платежі, вплив на грошові потоки від продажу будь-якого активу, грошові витрати в майбутніх періодах або інвестиції. Завдяки більше ніж 100 настроюваним шаблонам можна створювати звітні документи щодо найважливіших майбутніх подій, управління нерухомістю, моделювання управління наявними засобами та аналіз потреб у капіталі. Звіти, створені ExecPlan, експортуються в Word і Excel для подальшого редагування. Вбудована графічна система містить 35 різних типів графіків, які можна маніпулювати всередині програми, одержуючи окремі зображення або вставляючи їх у звіти [23].

Також серед прикладів автоматизованих систем управління класу ERP для медичних закладів можна відзначити інформаційні продукти, такі як "Галактика ERP", "Парус ERP", "1С-ERP: Управління підприємством" та інші.

Раціональним вважаємо використання у КНП "Лікарня св. Мартина" передового та інноваційного електронного інструменту VDALO\_plan\_2.0, зокрема розробленого для фінансового планування мед установ.

За допомогою VDALO\_plan\_2.0 можна створити блок доходів, використовуючи пакети програм медичних гарантій, а також сформувати блок видатків та проєкт фінансового плану.

У КНП «Лікарня св. Мартина» надається рекомендація щодо використання ще одного ефективного електронного інструменту, а саме «InSight 4.0». Це програмне забезпечення дозволяє директору медичного закладу формувати річний фін план з поквартальною розбивкою та вносити зміни протягом року, а також проводити постійний моніторинг та економічний аналіз діяльності закладу.

Для спрощення роботи керівництва медичного закладу фахівці системи «Експертус Медзаклад» розробили зручний сервіс для фінансового планування. Цей сервіс ефективно зберігає час на розрахунках, дозволяючи оперативно складати та подавати фін план на затвердження. Функціонал інформаційного забезпечення дозволяє вносити вихідні дані та отримувати готовий фінансовий план, який можна зберегти або роздрукувати. Сервіс автоматично зберігає результати обрахунків і надає можливість вносити зміни у фін план протягом року. Процес отримання готового фінансового плану включає 17 етапів, на кожному з яких детально описано введення показників на визначений період. Частково введені дані автоматично переносяться у форму фінплану, а сервіс «Експертус Медзаклад» самостійно проводить всі необхідні розрахунки, відображаючи результати в кінцевому фінансовому плані.

Відзначимо, що у випадку неможливості використання витратних спеціалізованих програмних продуктів КНП «Лікарня св. Мартина», заклад охорони здоров'я може скористатися універсальними платформами. Зокрема, за допомогою програмної платформи CurveExpert, яка сумісна з операційними системами Windows і Linux, медична установа може здійснювати підбір математичних функцій, що найточніше відображають закономірності формування планових показників, включаючи фінансовий аспект, і прогнозувати їх на декілька періодів. У випадку недоступності спеціалізованого програмного забезпечення, відповідна комп'ютерна модель може бути створена співробітниками закладу охорони здоров'я в середовищі MS Excel [4].

Запропоновані для використання у КНП «Лікарня св. Мартина» програми економлять значущий час і дозволяють зосередитися на плануванні та аналізі. Кожен з перелічених програмних пакетів має свої позитивні та негативні риси. Однак неповні програми можуть завдавати шкоди намірам і заважати роботі персоналу досліджуваної мед установи. Не кожна наявна програма може відповісти на потреби будь-якого фахівця у сфері фінансового планування. В ідеалі програма повинна давати змогу фахівцю з планування сконцентруватися

на розробці стратегій та виконанні сценаріїв "що буде, якщо". Програма, яка є надто складною у використанні або вимагає значного часу для пристосування до неї, може завдати завади, а не сприяти. Відмінності між програмами зумовлені, передусім, підходом до розв'язання завдань введення, збереження та видачі даних, а також методами задоволення вимог користувачів у випадках нестандартних ситуацій.

Програми, представлені на ринку, відрізняються за ціною та функціональними можливостями, але вони підпорядковані простому правилу: отримуємо те, за що платимо. Складні та дорогі системи, як правило, мають більше функціональності, хоча окремі з їхніх функцій можуть бути вузько спрямованими. Ці системи часто використовують більш складні алгоритми, що робить прогнозування певних змінних точнішим. Кілька програм відзначається спеціалізацією в різних галузях. Фахівцям з планування важливо ретельно перевірити можливості кожної програми та переконатися, що саме вона може виконати вимоги роботи. Крім реалізації більшої кількості функцій, дорогі системи, як правило, мають більше гнучкі можливості налаштування та враховують різноманітні сценарії, хоча це досягається за рахунок збільшення складності.

Остаточне рішення щодо придбання або впровадження пропонованих програм буде базуватися на перевагах для користувача, а також на його потребах та наявних фінансових ресурсах КНП «Лікарня св. Мартина». Ринок медичних послуг, зі своєю вже досить конкурентною обстановкою, ставить високі вимоги до фінансового планування у закладах охорони здоров'я, зокрема у використанні новітніх інформаційних технологій. Застосування сучасного програмного забезпечення спростить процес фінансового планування, значно підвищить його ефективність та результативність, спростить виконання розрахунків та дозволить наочно демонструвати результати планування.

### **3.2. Розвиток стратегічного фінансового планування у КНП «Лікарня Святого Мартина» Мукачівської міської ради**

На нашу думку, складання стратегічного фінансового плану є дуже важливим для вітчизняних закладів охорони здоров'я, а отже є доцільним і для КНП «Лікарня св. Мартина», оскільки дозволяє спрогнозувати та перевірити, чи буде дохід від діяльності достатнім для покриття витрат на реалізацію запланованих заходів. Наявний стратегічний фін план допоможе керівництву мед установи утворити чітке уявлення про те, як стратегічні фінансові цілі взаємодіють з наявним ресурсним потенціалом та що не враховується у короткострокових або середньострокових заходах.

При розробці стратегічного фінансового плану у КНП «Лікарня св. Мартина» важливо враховувати зовнішні впливові чинники, оскільки медичний заклад існує в динамічному середовищі. Соціальні, політичні та економічні тенденції постійно впливають на попит та пропозицію медичних послуг. Прогрес у сфері технологій відкриває нові можливості і породжує нові вимоги. Змінюються потреби та демографічний склад населення, а також методи надання медичної допомоги та послуг. Тому у стратегічному фінансовому плані необхідно враховувати:

- умови зовнішнього середовища, що сприятиме повному розумінню керівництвом КНП «Лікарня св. Мартина» зовнішніх можливостей та викликів.
- забезпечити реалістичну та всебічну оцінку сильних та слабких сторін КНП «Лікарня св. Мартина» (SWOT-аналіз), оскільки аналіз загроз, можливостей, обмежень та сильних сторін є основою успішного стратегічного планування. Інформацію слід отримувати як з об'єктивних, так і з суб'єктивних джерел, включаючи опитування працівників, керівництва, пацієнтів та організацій-партнерів.
- дотримуватися всеохоплюючого підходу, враховуючи голос кожного учасника процесу стратегічного фінансового планування - персоналу,

керівництва, пацієнтів та організацій-партнерів. Однак слід враховувати, що занадто велика кількість учасників може стати негативним моментом цього підходу.

– необхідно активно включати керівництво у процес стратегічного фінансового планування. Ця рекомендація пояснюється тим, що деякі керівники можуть ухилятися від участі у розробці стратегічних фінансових планів або введення такої процедури в закладі охорони здоров'я, яким вони керують. Це може бути викликано нестачею часу, відсутністю зацікавленості, негативними асоціаціями, недооцінкою значення стратегічного фінансового планування та його потенційного впливу на діяльність закладу охорони здоров'я;

– застосовувати чіткий розподіл відповідальності між керівництвом закладу охорони здоров'я і працівниками. Ефективний процес стратегічного фінансового планування повинен враховувати такі фактори, як фінансовий клімат, очікування пацієнтів та інших зацікавлених сторін, конкурентне середовище на ринку медичних послуг і потреба у вдосконаленні діяльності. Ні керівництво, ні працівники, діючи неузгоджено, не матимуть повного уявлення про вплив вищезазначених та інших чинників, тому важливо забезпечити взаємодію всіх рівнів мед установи;

– вивчати передовий досвід впровадження стратегічного фінансового планування. КНП «Лікарня св. Мартина» має свою унікальну місію, коло пацієнтів і внутрішню культуру, тому важливо розробляти власну фінансову стратегію, відображену в цілях та конкретних заходах, і адаптувати їх до власних унікальних потреб. Стратегічний фінансовий план, ефективний в одних умовах, може бути непридатним в інших, незалежно від рівня схожості закладів охорони здоров'я. Проте вивчення досвіду і взяття на увагу ефективних аспектів з успіхів, невдач і помилок інших закладів охорони здоров'я та організацій інших галузей, не обмежуючись територією України, є важливим.

– чітко визначати пріоритети та розробляти реалістичні напрямки розвитку. Незважаючи на важливість місії закладу охорони здоров'я для мотивації та

визначення напрямів розвитку, це може бути складно досягнуто без конкретизації та розробки заходів, необхідних для досягнення поставлених цілей діяльності. Розробка реалістичного та впроваджуваного стратегічного фінансового плану передбачає чітке визначення мети та стратегії для КНП «Лікарня св. Мартина» (включаючи фінансову стратегію) та встановлення їх логічних взаємозв'язків;

– забезпечити високий рівень укладення стратегічного фінансового плану та забезпечити якісні характеристики стратегічного фінансового плану за допомогою варіативності («оптимістичного», «песимістичного» та «реалістичного» сценаріїв), оскільки стратегічні фінансові плани завжди передбачають наявність альтернативних припущень. Кожен підрозділ КНП «Лікарня св. Мартина» може підготувати три альтернативних сценарії стратегічних фінансових планів на наступні 3–5 років. Важливо зазначити, що альтернативні плани, головним чином, слід розробляти при складанні стратегічних фінансових планів на тривалий період. Таким чином, зазвичай формулюють три типи планів: песимістичний план (з найгіршими припущеннями щодо медичних послуг, медичного ринку та стану економіки); реалістичний план (найбільш ймовірні припущення про майбутню діяльність закладу охорони здоров'я та стан економіки); оптимістичний план (оптимістичні гіпотези про медичні послуги та стан економіки, які можуть включати надання нових послуг, розширення діяльності тощо). Альтернативні варіанти дозволять КНП «Лікарня св. Мартина» краще оцінити умови функціонування та розробити план дій у випадку сприятливого, нейтрального або негативного розвитку ситуації;

– вдосконалити систему інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного фінансового планування, що дозволить підвищити ефективність цього процесу. Розглянемо наступні шляхи досягнення цієї мети:

1) Покращення форм і методів збору первинної інформації є важливим аспектом. Управління виробничими процесами та фінансово-економічною діяльністю КНП «Лікарня св. Мартина» залежить від своєчасного та якісного

збору достовірної інформації, яка дозволяє всебічно вивчати усі процеси та явища, що відбуваються в мед установі;

2) Оптимізація процесів обробки та постачання інформації, необхідної для правильного функціонування системи інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного фінансового планування і, відповідно, підвищення ефективності цього процесу;

3) Вдосконалення форм і методів обліку. У умовах ринкової економіки значення обліку для закладів охорони здоров'я важко переоцінити. Оперативний збір та обробка показників, їхня простота та доступність для всіх користувачів у часовому та об'єктному аспектах мають велике значення.

Керівництво закладу охорони здоров'я повинно обрати один із запропонованих варіантів:

- значна централізація служби стратегічного планування, що розробляє довгострокові стратегії. У централізованому управлінні плануванням здійснюється вищим керівництвом закладу охорони здоров'я;

- централізація служби стратегічного планування, яка надає допомогу підрозділам, що беруть участь у плануванні, забезпечуючи довготермінове планування;

- комбінація попередніх двох варіантів, де лінійні та функціональні керівники утримують постійний діалог у процесі стратегічного планування;

Командна робота, коли формується колектив розробників стратегічного плану.

Після вибору одного із запропонованих варіантів, важливо зосередитися на зусиллях для максимального наближення обраного підходу до конкретних умов діяльності КНП «Лікарня св. Мартина» .

Основною трудностю у розвитку стратегічного фінансового планування для суб'єктів КНП «Лікарня св. Мартина» є відсутність ефективної послідовності його впровадження. Практика показує, що планування в організаціях активно застосовується у періоди розвитку, коли виникають труднощі у зміцненні

досягнутого успіху та забезпеченні стабільності. Для забезпечення ефективності процесу стратегічного фінансового планування важливо його виконувати систематично та з дотриманням вибраної послідовності.

В контексті КНП «Лікарня св. Мартина» слід проводити стратегічне фінансове планування відповідно до потреб та рівнів складності, визначених рамками діяльності та процесами. Перший крок у створенні ефективного стратегічного фінансового плану — розробка "плану планування". Це включає організацію процесу, визначення відповідальних осіб на кожному етапі, оцінку фінансового та кадрового потенціалу, необхідного для втілення стратегічного фінансового плану, і встановлення графіку завершення процесу.

Загалом процес стратегічного фінансового планування в КНП «Лікарня св. Мартина» має розпочинатися зі створення основної команди та встановлення термінів завершення процесу, визначення бажаного рівня участі та ключових учасників. Робочі групи повинні об'єднувати чотири основні категорії учасників:

Основна команда — невелика група, яка відображає всі рівні закладу охорони здоров'я, включаючи вибір керівника та визначення обов'язків кожного учасника.

Програмні, технічні та адміністративні працівники — особи, що відповідають за нагляд в окремих сферах у межах закладу охорони здоров'я.

Керівники та учасники проектів — експерти із знанням деталей проектів та досягнень поставлених цілей.

Інші працівники, які висловлюють свої ідеї через взаємодію з основною командою під час сесій планування чи інформування.

Працівники мед установи часто вважають, що стратегічні фінансові плани мають складати лише фахівці фінансово-економічних служб та керівництво. Проте, коли лише ці категорії осіб займаються розробкою планів, можливий недостатньо точний відображення майбутніх фінансових потреб КНП «Лікарня св. Мартина» .

Залучення працівників на вищому рівні до процесу формування стратегічного фінансового плану зробить цей документ більш дієвим та ефективним, оскільки він буде враховувати реальні потреби усіх підрозділів організації.

Стратегічне фінансове планування в КНП «Лікарня св. Мартина» має складатися з трьох основних блоків:

1. Визначення цілей.
2. Установлення чітких показників.
3. Вимірювання та адаптація.

Звичайний робочий процес стратегічного фінансового планування повинен розпочинатися з установлення стратегічних фінансових цілей (на період 3–5 років), які пов'язані з ключовими показниками, такими як доходи, грошові потоки, а також основні фінансові та нефінансові показники.

Фінансові цілі повинні не лише дозволяти КНП «Лікарня св. Мартина» планувати досягнення на найближчі роки, але й надавати можливість моніторингу прогресу та оцінки результатів. Кожна ціль повинна мати щонайменше один об'єкт (деякі цілі можуть мати більше).

Визначення пріоритетних завдань і заходів надає високий рівень гнучкості у рамках стратегічного фінансового плану, дозволяючи включити заходи, які можуть ще не мати фінансування, і визначаючи кроки, необхідні для досягнення цілей КНП «Лікарня св. Мартина» .

Пропонуємо проводити процес стратегічного фінансового планування у КНП «Лікарня св. Мартина» за наступною послідовністю:

Пропонуємо проводити процес стратегічного фінансового планування у нашій мед установі за такою послідовністю:

1. Проведення аналізу цінностей та досвіду працівників, які беруть участь у розробці стратегічного фінансового плану.
2. Огляд та оновлення або розроблення нової місії закладу охорони здоров'я.

3. Аналіз зовнішнього середовища, включаючи політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти шляхом PEST-аналізу, а також внутрішнього середовища, охоплюючи ресурси, процеси та ефективність.
4. Проведення SWOT-аналізу для оцінки внутрішніх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз.
5. Створення менших робочих груп для більш детального планування ключових сфер і фінансових показників.
6. Ознайомлення з існуючим фінансовим планом для вивчення аспектів, які ще не є стратегічними або вже не є такими через зміни середовища, а також для виявлення упущень чи нових питань, які слід врахувати у переглянutoму плані.
7. Формування візії того, де медична установа повинна бути через 3–5 років.
8. Визначення стратегічних проблем.
9. Формулювання стратегічних фінансових цілей для вирішення основних проблем та забезпечення довгострокового зростання й стабільності.
10. Розробка робочих планів із конкретними заходами, відповідальними особами, необхідними ресурсами та показниками ефективності.
11. Визначення кроків для мобілізації ресурсів, необхідних для підтримання стабільності та складання плану, у якому ці заходи відображені у фінансовому вираженні та розкриті основні підходи для забезпечення отримання достатніх доходів чи фінансування.
12. Підготовка деталізованого стратегічного фінансового плану на 3–5 річний період, у якому прописана місія, аналіз середовища, стратегічні проблеми, цілі, плани дій, моніторинг та оцінка окремих процедур і циклів діяльності.
13. Реалізація плану та використання його як основи для встановлення стандартів ефективності, прийняття рішень, планування, моніторингу, мобілізації та розподілу ресурсів. Систематичний перегляд та оновлення (за

потреби) плану через 1–2 роки.

Наголошуємо, що у КНП «Лікарня св. Мартина» стратегічні фінансові плани повинні піддаватися щорічному перегляду та оновленню з метою моніторингу та оцінки їхньої ефективності та адаптації до змін у поточній ситуації. Оскільки для оптимізації вкладених у процес стратегічного фінансового планування часу та зусиль важливо періодично переглядати затверджені плани. Це дозволить КНП «Лікарня св. Мартина» контролювати та оцінювати прогрес та адаптувати плани до внутрішніх та зовнішніх змін, що можуть вплинути на реалізацію плану або вимагати його коригування. Стратегічні фінансові плани повинні враховувати та відображати зміни в середовищі діяльності закладу охорони здоров'я. Важливо зауважити, що в умовах надзвичайно нестабільного зовнішнього середовища КНП «Лікарня св. Мартина» може виникнути необхідність скорочення терміну стратегічного фінансового планування з традиційних 3–5 років до 45–90 днів.

Отже, вдосконалення фінансової діяльності закладів охорони здоров'я та вирішення проблем фінансування можливі за допомогою модернізації фінансового планування, зокрема застосування стратегічного планування. Це дозволяє мед установі:

- ефективно використовувати фінансові ресурси;
- проводити фінансові операції у відповідності до економічного стану та матеріальних можливостей;
- розвивати матеріальну базу за рахунок вільних фінансових ресурсів від позабюджетної діяльності;
- покращувати якість надання платних медичних послуг.

Систематичний аналіз та оновлення фінансового плану дозволяє КНП «Лікарня св. Мартина» обґрунтовувати планові обсяги медичної допомоги в межах територіальної програми державних гарантій, визначати фінансові нормативи, а також оцінювати результативність.

### **Висновки до розділу 3**

Використання сучасних інформаційних технологій у фінансовому плануванні закладу охорони здоров'я значно покращить ефективність та точність цього процесу. Запропоновані до використання у КНП «Лікарня св. Мартина» програми дозволять зекономити цінний час і дозволять концентруватися на плануванні та аналізі. Враховуючи вагомий внесок інформаційних технологій у процес фінансового управління, можна стверджувати, що їхнє впровадження в закладі охорони здоров'я сприяє оптимізації та орієнтованості на досягнення стратегічних фінансових цілей.

Вважаємо, що розвиток стратегічного фінансового планування у КНП «Лікарня Святого Мартина» є одним із ключових напрямків вдосконалення системи фінансового управління.

Впровадження стратегічного планування дозволить досліджувальному закладу охорони здоров'я більш ефективно пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі та визначати довгострокові цілі та завдання. Використання стратегічного підходу допоможе виробити чіткі пріоритети, визначити ризики та можливості, що сприятиме стабільності та довгостроковій успішності КНП «Лікарня Святого Мартина» на ринку медичних послуг.

## ВИСНОВКИ

Фінансовий план: визначає орієнтири, відповідно до яких підприємство розвиватиметься; дає можливість обрати найкращий шлях розвитку підприємства; надає дані для визначення перспектив підприємства на ринку.

Фінансове планування – найважливіша функція управління підприємства, процес розробки та контролю його різними службами системи фінансових планів, що охоплює всі сторони діяльності підприємства та забезпечує реалізацію фінансової стратегії з мінімальними фінансовими ризиками.

Процес фінансового планування – це багатопланова робота, що складається із низки взаємозалежних етапів. Реальність показників фінансових планів багато в чому залежить від вибору методів фінансового планування, їх поєднання з урахуванням специфіки кожного підприємства. Для забезпечення ефективної роботи підприємства при здійсненні фінансового планування необхідно дотримуватись ряду принципів, які поділяються на загальні, тобто основоположні в управлінні підприємством та специфічні, що стосуються управління фінансовими ресурсами.

Фінансове планування у комунальних некомерційних підприємствах має свої унікальні особливості. Воно повинне: відображати соціальну місію КНП та враховувати вплив на якість життя громади; враховувати залежність від бюджетного фінансування і раціонально розподіляти кошти для оптимального використання ресурсів; враховувати специфіку джерел доходів та забезпечувати їх стабільність; бути доступним та зрозумілим для громадськості, а також враховувати її відгуки та потреби; враховувати нормативи та вимоги державного регулювання: бути гнучким та враховувати можливі зміни у зовнішніх умовах.

Загальною метою фінансового планування у КНП є забезпечення стабільності, ефективності та відповідальності у використанні фінансових ресурсів для досягнення соціальних та громадських цілей. Реалізація мети вимагає управлінської гнучкості та спроможності адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Можна констатувати належне функціонально-ресурсне забезпечення фінансового планування у КНП «Лікарня св. Мартина». Аналіз показав належний рівень організації фінансового планування, високий професіоналізм та управлінську компетентність керівників закладу, правильний розподіл функцій у цьому процесі та наявність всіх необхідних ресурсів. Зазначене забезпечує надійну базу для ефективного фінансового управління медичним закладом та сприяє якісному плануванню, що впливає на якість надання медичних послуг та послуг, які надаються досліджуванним закладом охорони здоров'я.

Результати оцінки практики фінансового планування у КНП «Лікарня св. Мартина» попри очевидно позитивні моменти та економічно обґрунтовані рішення в процесі формування та реалізації планів, вказують на необхідність використання сучасних універсальних програмних платформ та удосконалення методів планування для досягнення оптимальних фінансових результатів діяльності. Розуміння та усунення виявлених недоліків сприятиме підвищенню ефективності фінансового управління закладом та поліпшить якість надання медичних послуг громаді.

Використання сучасних інформаційних технологій у фінансовому плануванні закладу охорони здоров'я значно покращить ефективність та точність цього процесу. Запропоновані до використання у КНП «Лікарня св. Мартина» програми дозволять зекономити цінний час і дозволять концентруватися на плануванні та аналізі. Сучасні програмні платформи не лише спростять складання планів, а й створять умови для аналізу і прогнозування на основі реальних даних. Це дасть можливість для оперативного реагування на зміни у фінансовому середовищі та покращить фінансове планування. Враховуючи вагомий внесок інформаційних технологій у процес фінансового управління, можна стверджувати, що їхнє впровадження в закладі охорони здоров'я сприяє оптимізації та орієнтованості на досягнення стратегічних фінансових цілей.

Розвиток стратегічного фінансового планування у КНП «Лікарня Святого Мартина» є одним із ключових напрямків вдосконалення системи фінансового управління. Використання стратегічного планування у КНП «Лікарня св.

Мартина» сприятиме:

- ефективному використанню фінансових ресурсів;
- проведенню фінансової діяльності відповідно до економічного стану та матеріальних можливостей;
- розвитку матеріальної бази за рахунок виявлених вільних фінансових ресурсів від позабюджетної діяльності;
- покращенню якості надання платних медичних послуг.

Впровадження стратегічного планування дозволить досліджувальному закладу охорони здоров'я більш ефективно пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі та визначати довгострокові цілі та завдання. Використання стратегічного підходу допоможе виробити чіткі пріоритети, визначити ризики та можливості, що сприятиме стабільності та довгостроковій успішності КНП «Лікарня Святого Мартина» на ринку медичних послуг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баєва О. В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури, 2008. 640 с.
2. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: Навчально-методичний посібник. К.:2009. 328 с.
3. Беялов Т.Е. Олійник А.В. Фінансова стійкість підприємства та шляхи її зміцнення. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2016. № 12, С. 22-26.
4. Білик М.Д., Павловські О.В., Притуляк Н.М., Невмержицька Н.Ю. Фінансовий аналіз: Навч. Посіб. К.: КНЕУ, 2005. 592 с.
5. Білоусова О. С. Фінансове планування підприємств в управлінні процесами збалансування фінансів реального сектора. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. No 3, Т. 1. С. 45–54.
6. Бойко С.Г. Диверсифікація джерел фінансування охорони здоров'я. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/socialna-politika/diversifikaciya-dzherel>
7. Болюх О. Аналіз фінансово-господарської діяльності бюджетних установ: Навч.посіб. К.:КНЕУ, 2088. 344с
8. Болюх О. Економічна діагностика фінансової діяльності в управлінні закладами охорони здоров'я. Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (13 травня 2020 р.). Луцьк, 2020. С.362-364
9. Бондаренко О.С. Управління фінансовими потоками в умовах логістизації економіки: монографія. К.: Кафедра, 2015. 532 с. .
10. Бурлаков О. О. Становлення фінансового планування підприємств в Україні. Вісник Житомирського державного тех-нологічного університету. 2012. No 1. Ч 2. С. 251–253
11. Гонта О., Кальченко О, Жук О. Фінансове планування на підприємствах реального сектору економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління: науковий журнал*. 2017. No4(12). С.128-133