

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** В сучасних умовах здійснення реформи в галузі охорони здоров'я провідну роль відіграє трансформація системи фінансового забезпечення закладів охорони здоров'я, що посилює проблеми ефективності функціонування медичних закладів та потребує пошуків напрямів їх вирішення. Одночасне забезпечення медичних послуг високої якості та ефективне використання ресурсів стає важливим завданням, що потребує подальшого дослідження. Ефективність діяльності закладів охорони здоров'я пов'язана з рядом проблем, серед яких основні аспекти ліквідності та фінансової стабільності.

У разі дефіциту фінансових коштів економічна складова медичного обслуговування стає дедалі значущою. Адміністрації закладів охорони здоров'я прагнуть мінімізації витрат, виявлення фінансових резервів, підвищення доходу від платних медичних послуг. До основних засобів досягнення зазначених цілей належать вдосконалення методів організації та управління медичними закладами, всебічний статистичний та фінансовий контроль медичних організацій, оптимізація лікувального процесу.

Розуміння цих проблем та розробка ефективних стратегій фінансового управління для їх вирішення з метою забезпечення фінансової стійкості закладів охорони здоров'я і забезпечення високого рівня медичного обслуговування обумовлюють дане дослідження.

**Аналіз наукових досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні питання управління фінансовим забезпеченням діяльності закладів охорони здоров'я досліджувалося багатьма вченими, зокрема такими науковцями як А. Войтенко [3], С. Кошова [6], Л. Криничко [7], О. Присяжнюк [3], Н. Прус [18], Т. Сабецька [20] та інших. Проте необхідні додаткові дослідження, деталізація та розкриття сучасних особливостей управління фінансовим забезпеченням діяльності медичних установ. Тому, пошук нових підходів до

управління та адміністрування фінансовим забезпеченням діяльності закладів охорони здоров'я є надзвичайно актуальним.

**Метою дослідження** є розробка та наукове обґрунтування концептуальної моделі управління фінансовим забезпеченням діяльності медичних установ, впровадження організаційних механізмів її реалізації на рівні конкретного підприємства.

Для досягнення мети в роботі поставлено й вирішено комплекс теоретичних і практичних задач:

- досліджено сутність фінансового забезпечення як об'єкта управління в медичних установах;
- надано організаційно-економічну характеристику КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР;
- проведено діагностику фінансового забезпечення діяльності медичної установи;
- надано оцінку результативності управління фінансовим забезпеченням діяльності медичного закладу;
- визначено напрями удосконалення управління та адміністрування фінансовим забезпеченням діяльності медичної установи.

**Об'єктом дослідження** є процес управління та адміністрування фінансовим забезпеченням діяльності медичних установ.

**Предметом дослідження** є комплекс теоретичних та практичних питань щодо управління та адміністрування фінансовим забезпеченням діяльності медичних установ.

**Наукова новизна одержаних результатів:** визначено пріоритетні напрями управління та адміністрування управління та адміністрування фінансовим забезпеченням діяльності медичних установ, а саме: удосконалення управління та адміністрування на основі діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища медичного закладу; запровадження платних медичних послуг як додаткового джерела формування фінансових ресурсів медичної установи; застосування системи внутрішнього фінансового

контролю з метою раціонального та цільового використання фінансових ресурсів.

**Практичне значення одержаних результатів. дослідження** полягає в тому, що застосування системи внутрішнього фінансового контролю забезпечить ефективне та раціональне використання фінансових ресурсів КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР», що сприятиме покращенню якості надання медичних послуг населенню.

**Методи дослідження.** Для реалізації поставлених завдань дослідження була використана комбінація різних методів наукового пізнання, таких як: функціональний та системний аналіз, порівняльний, економіко-статистичний, економіко-математичний та інші інструментальні методи аналізу.

**Інформаційною базою** кваліфікаційної роботи є матеріали науково - практичних конференцій з проблем управління інноваційною діяльністю в закладах охорони здоров'я, законодавчі та інші нормативно - правові акти України, матеріали державних органів статистики, дані бухгалтерського обліку та фінансової звітності підприємства, а також власні дослідження.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення і результати виконаного наукового дослідження були представлені на: 1. VII International scientific and practical conference «Scientific Research: Theoretical Foundations and Practical Applications» (January 24-26, 2024. Vienna, Austria). 2. Науково-практичній конференції викладачів, аспірантів та студентів Сумського НАУ (14-16 травня 2024 р. Суми).

**Публікації.** За матеріалами дослідження опубліковано 2 тези доповідей міжнародних науково-практичних конференцій.

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 26 найменувань, додатків. Основний текст викладений на 65 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 29 таблиць, 5 рисунків, 4 додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ ФІНАНСОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНОЇ УСТАНОВИ

Фінансове забезпечення — це комплекс заходів, спрямованих на формування і використання грошових коштів, цінних паперів, матеріальних і нематеріальних активів для фінансування діяльності підприємства, організації або держави. Ці ресурси можуть бути як власними, так і залученими ззовні, і використовуються для покриття витрат, інвестицій та інших фінансових потреб.

Внутрішні джерела фінансування включають власні кошти підприємства, організації або держави, такі як статутний капітал, прибуток, амортизація. Внутрішні джерела фінансування — це кошти, які підприємство отримує з власної діяльності та інвестує в розвиток бізнесу. Вони включають в себе статутний капітал, прибуток та амортизацію.

Зовнішні джерела фінансування, такі як банківські кредити та інвестиції, є життєво необхідними для будь-якого підприємства. Завдяки їм забезпечується безперебійна робота, стабільні продажі та своєчасне виконання всіх фінансових зобов'язань [7].

Основні завдання фінансового забезпечення:

1. Забезпечення безперебійного виробничого процесу, реалізації продукції та своєчасне виконання всіх фінансових зобов'язань.
2. Надання необхідних фінансових ресурсів для інвестиційної діяльності, спрямованої на модернізацію виробництва та розширення бізнесу.
3. Забезпечення фінансових ресурсів для задоволення соціальних потреб працівників та інших зацікавлених сторін.

Фінансове забезпечення діяльності підприємства здійснюється за допомогою різноманітних фінансових інструментів (грошові кошти, цінні

папери, кредити тощо) та методів (кредитування, інвестування, страхування, бюджетування). Ефективне управління фінансами є складним процесом, що потребує від менеджерів глибоких знань та досвіду. Характер фінансового забезпечення залежить від того, хто ним займається: підприємство, організація чи держава. Кожен суб'єкт має свої специфічні джерела та форми фінансування.

Медична реформа в Україні спрямована на те, щоб зробити якісну медичну допомогу доступною для всіх верств населення шляхом оптимізації фінансування медичних закладів.

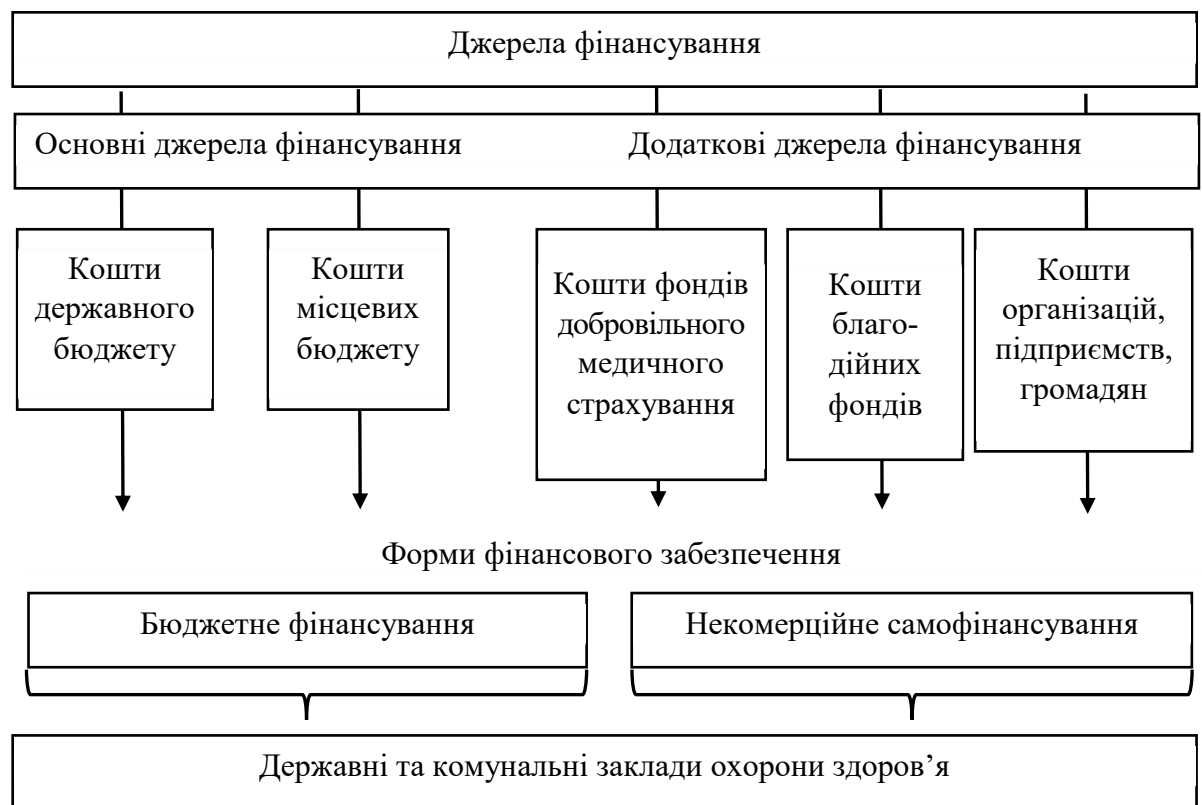


Рисунок 1.1 - Джерела та форми фінансового забезпечення державних і комунальних закладів охорони здоров'я України

*Джерело: побудовано автором за [12]*

Більша частина коштів, необхідних для функціонування медичних закладів, надходить з державного бюджету. Сума фінансування

розраховується на основі обсягів наданих медичних послуг, як запланованих, так і фактично наданих, з урахуванням чинних тарифів.

- реальна кількість медичних маніпуляцій, процедур, консультацій тощо, які були надані пацієнтам за певний період;
- загальна кількість візитів пацієнтів до медичного закладу (прийом до лікаря, здавання аналізів, фізіотерапія тощо);
- число випадків, коли пацієнт отримав повний курс лікування без необхідності госпіталізації;
- середні витрати на одного пацієнта, включаючи всі види медичної допомоги (консультації, процедури, ліки тощо);
- середні витрати на одного пацієнта на додаткові послуги (наприклад, харчування в стаціонарі, транспортні послуги), а також часткове фінансування лікування в стаціонарі.

Ефективна робота та розвиток закладів охорони здоров'я неможливі без фінансового забезпечення, яке відповідає певним ключовим критеріям [20].

По-перше, для гарантування належного рівня медичного обслуговування, фінансові ресурси системи охорони здоров'я мають бути стабільними та адекватними.

По-друге, співвідношення державних та приватних коштів у фінансуванні охорони здоров'я має відповідати чинному законодавству, забезпечуючи рівновагу між державним і приватним секторами.

По-третє, на етапі розподілу державних коштів пріоритетним напрямком має бути фінансування сфери охорони здоров'я. Це передбачає вкладання коштів у заходи, які підвищують ефективність роботи медичних закладів, забезпечать доступність медичних послуг для всіх верств населення та покращать загальний стан здоров'я нації.

По-четверте, фінансування медичних закладів варто прив'язати до кількості пролікованих пацієнтів. Таким чином, лікарні, які надають більше послуг, отримуватимуть більше коштів, що дозволить їм розвиватися та покращувати якість медичної допомоги.

Радикальна зміна у фінансуванні медичних закладів полягає в тому, що замість фіксованого бюджету вони отримуватимуть кошти пропорційно обсягу наданих медичних послуг. Це має стимулювати ефективність роботи та орієнтацію на потреби пацієнта. Оновлена модель фінансування медичних закладів передбачає збереження повноважень органів місцевого самоврядування та створення для них сприятливих умов для їх ефективної реалізації. Другим джерелом фінансування медичних установ є кошти, отримані від договорів медичного страхування. Однак низький рівень поінформованості громадян та відсутність державної підтримки цього сегмента ринку обмежують його розвиток в Україні.

Способи фінансування закладів охорони здоров'я різноманітні і визначаються їхньою організаційною формою та іншими факторами, а саме: соціальна значимість охорони здоров'я, висока вартість медичних послуг в приватних лікарнях, необхідність забезпечення доступності медичної допомоги. Успішне фінансове управління у сфері охорони здоров'я передбачає чітке розуміння потреб у медичних послугах та відповідне планування витрат, що дозволяє оптимізувати використання коштів. (табл.1.1.).

Таблиця 1.1 - Напрями використання фінансових ресурсів закладів охорони здоров'я

| Напрями використання фінансових ресурсів закладів охорони здоров'я |                                                             |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Капітальні видатки                                                 | Поточні видатки                                             |
| Придбання обладнання                                               | Оплата праці, нарахування на оплату праці                   |
| Придбання предметів довгострокового користування                   | Матеріали, обладнання та інвентар                           |
| Придбання нематеріальних активів                                   | Медикаменти та перев'язувальні матеріали                    |
| Реконструкція та реставрація                                       | Продукти харчування                                         |
| Капітальне будівництво (придбання)                                 | Оплата послуг (крім комунальних)                            |
| Капітальний ремонт                                                 | Відрядження та заходи спеціального призначення              |
| Створення державних запасів і резервів                             | Обслуговування внутрішніх та зовнішніх боргових зобов'язань |
| Придбання землі                                                    | Оплата комунальних послуг та енергоносіїв                   |

*Джерело: побудовано автором за [6]*

Медична реформа в Україні змінила принципи фінансування закладів охорони здоров'я. Якщо раніше лікарні отримували субвенції на покриття конкретних витрат, то тепер вони фінансуються за принципом «гроші ходять за пацієнтом». Це дає головним лікарям більшу свободу у розпорядженні коштами та стимулює їх до покращення якості медичних послуг.

Проведення реформ в вітчизняній медичній галузі на сучасному етапі потребує перетворення механізмів державного управління. Найбільш актуальною є проблема удосконалення процесу управління і адміністрування фінансовим забезпеченням медичних закладів.

Адміністративне управління фінансами в охороні здоров'я полягає у прийнятті та реалізації управлінських рішень, спрямованих на ефективне використання коштів для досягнення цілей медичних закладів. Диверсифікація джерел фінансування є ключовим фактором для забезпечення доступності та якості медичних послуг, оскільки дозволяє залучати додаткові ресурси для розвитку медичної галузі. Головний лікар є відповідальним за ефективне управління медичним закладом, оптимізуючи використання ресурсів (персонал, обладнання, фінанси) для задоволення всіх потреб установи. Орган місцевого самоврядування, як власник закладу, здійснює нагляд за діяльністю головного лікаря.

Управління фінансовим забезпеченням в медичних установах включає в себе планування, збір, розподіл та контроль за використанням коштів, необхідних для забезпечення медичної допомоги. Перехід на ринкові засади посилює необхідність ефективного фінансового менеджменту в медичних закладах. Завдяки комплексу спеціалізованих методів та прийомів, фінансовий менеджмент дозволяє приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на фінансування поточної діяльності та розвиток медичних установ [3].

Ефективність управління фінансовими ресурсами в охороні здоров'я тісно пов'язана з детальним плануванням і контролем витрат лікувальних закладів. Кошторис є інструментом, який дозволяє забезпечити цільове використання коштів та оптимізувати фінансові потоки.

Ефективне управління фінансами дозволяє не тільки забезпечити найвищу якість медичного обслуговування, але й реалізувати довгострокові стратегічні плани закладу. (рис. 1.2).

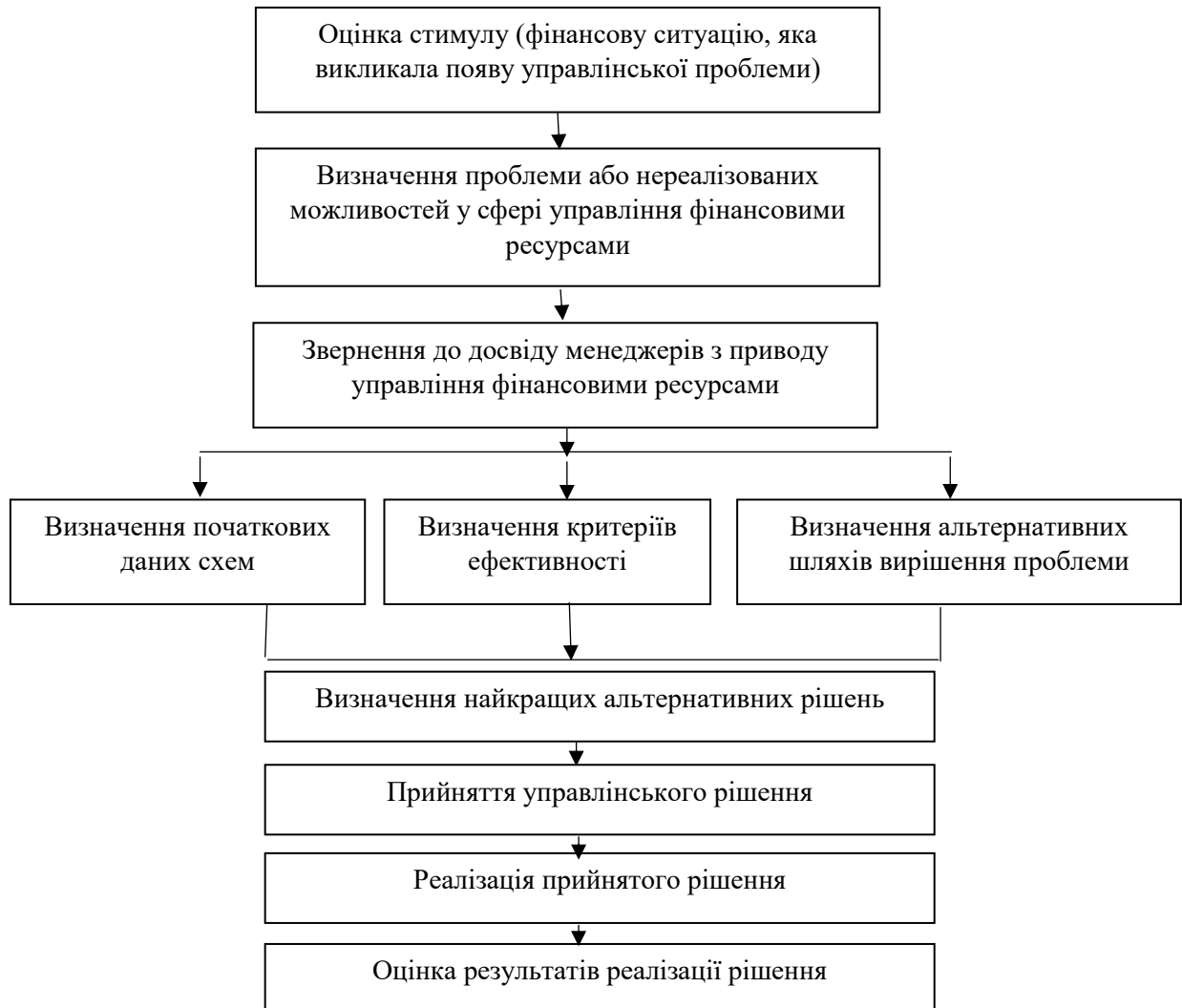


Рисунок 1.2 – Система управління фінансовими ресурсами закладів охорони здоров'я

*Джерело: побудовано автором за [21]*

Для досягнення максимальної ефективності медична установа повинна ретельно планувати свої витрати. Виходячи з потреб пацієнтів та обсягу послуг, можна розподілити кошти таким чином, щоб забезпечити як якісну медичну допомогу, так і раціональне використання фінансових ресурсів.

Для забезпечення стабільної роботи та постійного покращення якості медичних послуг, фінансове управління має бути спрямоване не лише на поточні потреби, але й на довгострокове планування розвитку та модернізації медичної установи. Основною проблемою, що стримує розвиток ефективного управління фінансами в українських лікарнях, є брак інструментів для оцінки результативності використання бюджетних коштів.

Кінцевою метою реформи у сфері охорони здоров'я є створення необхідних умов для впровадження системи медичного страхування. Це дозволить залучити додаткові фінансові ресурси для забезпечення стабільної роботи закладів охорони здоров'я.

У результаті медичної реформи медичні заклади переорієнтувалися на ринкові принципи функціонування. Це дозволило їм оптимізувати фінансові потоки, підвищити свою автономію та отримати більшу свободу у прийнятті управлінських рішень. Завдяки конкурентному середовищу медичні установи стали більш ефективними, орієнтованими на потреби пацієнтів та відповідальними за результати своєї діяльності.

Діяльність закладів охорони здоров'я, спрямована на досягнення поставлених цілей, є складним процесом, що визначається певними закономірностями. Тому ефективне функціонування таких закладів вимагає узгодженої роботи державних органів, органів місцевого самоврядування та самого медичного закладу.

Реалізація стратегічних планів розвитку медичних закладів вимагає значних фінансових ресурсів. Для залучення додаткового фінансування необхідно глибоко розуміти економічні процеси, які впливають на функціонування системи охорони здоров'я.

Обмежені фінансові ресурси в українській медицині вимагають впровадження нових підходів до управління коштами для забезпечення необхідного рівня медичної допомоги населенню. Оптимізація фінансів в українській медицині стала ключовим завданням, спрямованим на забезпечення якісного медичного обслуговування.

Пріоритетним завданням для керівників усіх ланок є оптимізація фінансового забезпечення, стимулювання інноваційного мислення серед медичних працівників та стратегічний розвиток галузі охорони здоров'я. Одним із ключових завдань менеджменту є диверсифікація фінансових ресурсів, розкриття творчого потенціалу медичного персоналу та забезпечення комплексного розвитку галузі. [5].

Фінансовий план медичного закладу — це його річний бюджет, який визначає доходи, витрати та використання коштів для надання медичних послуг. Він допомагає контролювати фінансовий стан закладу та оцінювати, наскільки ефективно використовуються ресурси. Це детальний розрахунок всіх потенційних надходжень коштів. Він включає в себе доходи від різних джерел: оплату послуг Національною службою здоров'я України, кошти з місцевого бюджету, благодійні внески, платні послуги, гранти, доходи від банківських депозитів та інші. Тобто, для складання цього плану необхідно врахувати всі можливі способи, якими лікарня може отримати гроші.

Ефективний фінансовий план передбачає не лише планування доходів, а й ретельний контроль витрат. Завдяки збалансованому бюджету, надлишкові кошти можуть бути спрямовані на розвиток медичної установи та формування фінансової подушки безпеки. Щоб забезпечити стабільну роботу, лікарня складає детальний фінансовий план. У цьому плані передбачаються всі можливі надходження коштів, починаючи від оплати послуг за державними програмами і закінчуючи доходами від платних послуг.

Обсяг наданих медичних послуг безпосередньо впливає на потреби закладу в медикаментах, виробках медичного призначення та продуктах харчування, що, в свою чергу, визначає обсяг видатків. Ефективне управління фінансовим забезпеченням в закладах медичної галузі напряду залежить від витрат, які здійснюють ці заклади в процесі виробничо-господарської діяльності. Перелік видатків було визначено у кошторисі. На сьогоднішній день видатки плануються в залежності від потреб та обсягів медичних послуг (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2 - Необхідні умови при складанні видаткової частини фінансового плану медичних закладів

| Елементи витрат                                                                                                          | Необхідні умови                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Витрати на оплату праці                                                                                                  | Необхідно враховувати всі виплати, що передбачені колективним договором та можливі зміни в системі оплати праці.                                                                                                                |
| Витрати на навчання персоналу та відрядження.                                                                            | Потрібно визначити кількість лікарського та середнього медичного персоналу, які потребують підвищення свого кваліфікаційного рівня.                                                                                             |
| Витрати на оплату енергоносіїв                                                                                           | Необхідно враховувати минулорічні обсяги споживання (для діючих відділень) або ж очікувані (якщо планується відкриття нових відділень) та обов'язково коефіцієнт на підвищення тарифів.                                         |
| Витрати на придбання обладнання, предметів, матеріалів, оплату інших послуг, проведення поточних чи капітальних ремонтів | Необхідно враховувати власні потреби, а також, керуватися Табелем матеріально-технічного оснащення. Необхідно зібрати відповідні заявки від кожного структурного підрозділу та, проаналізувавши їх, визначитися з пріоритетами. |

*Джерело: складено за даними [4]*

Для визначення ефективності управління фінансовим забезпеченням необхідний комплексний механізм контролю, який складається з взаємопов'язаних елементів. Кожен елемент цього механізму має чітко визначені функції, спрямовані на реалізацію стратегічних цілей підприємства.

Нова концепція передбачає, що внутрішній фінансовий контроль у медичних закладах має бути комплексною системою. Вона повинна забезпечити ефективне планування, управління та контроль фінансів, а також гарантувати, що всі гроші використовуються законно та раціонально. Мета нового підходу полягає в тому, щоб зробити внутрішній фінансовий контроль в медичних закладах більш ефективним, що дозволить забезпечити збереження коштів, їхнє раціональне використання та дотримання всіх фінансових правил. Своєчасне та ефективне фінансування є ключовим фактором для забезпечення якісного надання медичних послуг населенню в закладах охорони здоров'я.

Система внутрішнього фінансового контролю повинна бути спрямована на оптимізацію управління медичними закладами таким чином, щоб забезпечити максимальну ефективність використання фінансових ресурсів

при одночасному підвищенні якості медичного обслуговування населення. Система повинна швидко реагувати на будь-які порушення закону, що виникають під час виконання фінансових завдань та комерційних операцій. Вона має забезпечувати негайне усунення всіх недоліків, виявлених у ході внутрішніх перевірок. [21].

Система внутрішнього фінансового контролю в медичних закладах базується на щорічному фінансовому плануванні, яке визначає джерела доходів, напрямки витрат та загальний бюджет закладу для виконання його основних завдань, визначених статутом ліквального закладу. Система внутрішнього фінансового контролю в медичному закладі передбачає складання детального фінансового плану, який забезпечує виконання всіх завдань, визначених статутом закладу.

Посилення моніторингу фінансових потоків у медичних закладах забезпечує керівників необхідними даними для аналізу ефективності використання ресурсів, виявлення потенційних проблем та розробки стратегій для їх вирішення.

Для забезпечення сталого розвитку медичних закладів необхідно поєднувати кілька напрямків роботи: залучення додаткового фінансування, впровадження інноваційних підходів та стимулювання медичних працівників. Це дозволить не лише покращити матеріально-технічну базу, а й підвищити якість медичної допомоги завдяки розвитку творчого потенціалу медичного персоналу. Одним з найважливіших завдань у сфері охорони здоров'я є розробка стратегій раціонального використання фінансових ресурсів. Це дозволить підвищити якість медичних послуг, забезпечити їх доступність для населення та сприяти загальному розвитку системи охорони здоров'я.

Таким чином, ефективне управління фінансами на всіх рівнях медичних закладів є запорукою стабільного функціонування системи охорони здоров'я. Розробка відповідних стратегій дозволить оптимізувати витрати, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити якісне медичне обслуговування населення.

## РОЗДІЛ 2

### ПОТОЧНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ФІНАНСОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ КНП «СВІТЛОВОДСЬКА ЦРЛ» СМР

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика медичної установи

Юридична особа КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР, код ЄДРПОУ 01995083, було зареєстровано 20.03.1997. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 36181,363 тис. грн. Уповноваженою особою юридичної особи КНП «Світловодська центральна районна лікарня» Світловодської міської ради є Савич Сергій Володимирович.

До 2000 року Світловодська ЦРЛ нараховувала 690 ліжок, з них 330 – хірургічного та 360 – терапевтичного профілю.

За період становлення та роботи Світловодську ЦРЛ очолювало 11 головних лікарів, працювало 2 Заслужених лікарів України – Віра Ісаївна Абакумова, на честь якої щорічно найкращі працівники нагороджуються іменною премією, та Деружинська Світлана Костянтинівна, яка пропрацювала в лікарні 56 років, в т.ч. на посадах заступника головного лікаря по дитинству та пологовій допомозі, районного педіатра та завідуючій дитячого поліклінічного відділення. В березні 2022 року в.о. головного лікаря КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР призначено Савича Сергія Володимировича.

Згідно розпорядження КМУ від 12.07.2017 року № 472-р «Про затвердження переліку та складу госпітальних округів Кіровоградської області» Світловодська ЦРЛ увійшла до складу Олександрійського госпітального округу. Рішенням Світловодської міської ради від 29.08.2019 року №1728 була затверджена міська цільова програма «Доступна та якісна медицина на 2019-2021 роки».

Також в 2019 році проведена автономізація комунального закладу «Світловодська ЦРЛ» шляхом перетворення в комунальне некомерційне підприємство «Світловодська центральна районна лікарня» Світловодської міської ради (скорочено: КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР), затверджено Статут підприємства (рішення СМР від 24.09.2019 року №1758).

Надалі в ході реалізації медичної реформи КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР увійшла до складу госпітального округу Кіровоградської області (розпорядження голови КОДА від 16.01.2020 року № 74-р). КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР є опорним закладом охорони здоров'я госпітального округу Кіровоградської області (розпорядження КМУ від 15.01.2020 року № 23-р).

Основний вид діяльності 86.10 Діяльність лікарняних закладів.

Організаційна структура закладу затверджена рішенням Світловодської районної ради від 17.06.2021р.

I. Адміністративно-управлінський підрозділ:

- апарат управління;
- відділ фінансового забезпечення;
- інформаційно – аналітичний відділ медичної статистики

II. Діагностично – лікувальні підрозділи:

- хірургічне відділення з урологічними, офтальмологічними та отоларингологічними ліжками;
- операційний блок;
- ортопедо-травматологічне відділення з ліжками медичної реабілітації;
- відділення анестезіології та інтенсивної терапії;
- гінекологічне відділення;
- акушерське відділення з ліжками патології вагітності;
- інфекційне боксоване відділення з дитячими та дорослими ліжками;
- терапевтичне відділення з кардіологічними та паліативними ліжками;

- неврологічне відділення з паліативними ліжками та ліжками медичної реабілітації;
- педіатричне відділення;
- відділення фізичної та реабілітаційної медицини;
- приймально-діагностичне та екстреної допомоги відділення;
- відділення функціональної, ультразвукової діагностики та ендоскопії;
- рентгенологічне відділення;
- клініко-діагностична лабораторія;
- поліклінічне відділення.

### III. Допоміжні підрозділи:

- централізоване стерилізаційне відділення

### IV. Господарсько-обслуговуючий підрозділ.

Оптимізація діяльності лікарні досягається шляхом впровадження організаційної структури управління, яка передбачає раціональний розподіл управлінських функцій між структурними підрозділами.(рис.2.1).

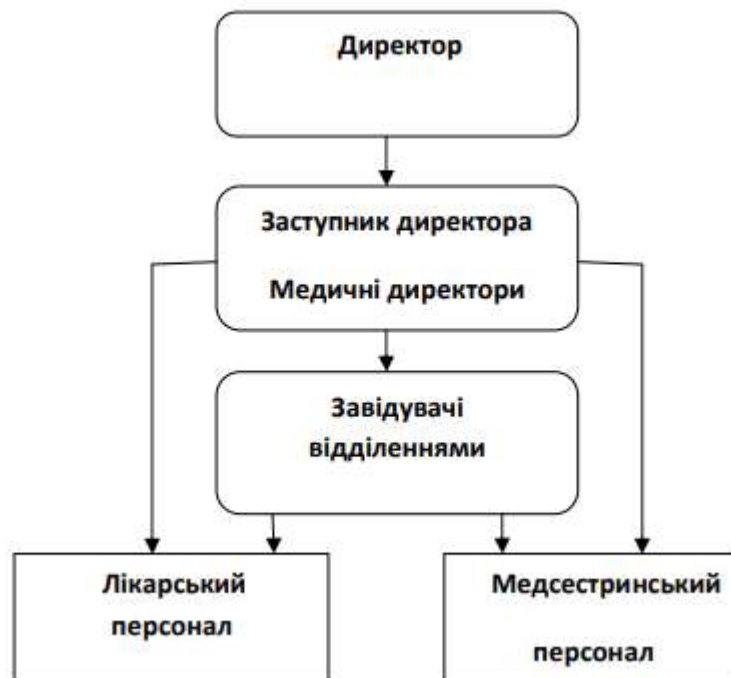


Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління в КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР

*Джерело: побудовано за даними КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР*

В 2020-2021 роках в рамках реалізації національного проекту «Велике будівництво» в КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР, як в опорному закладі охорони здоров'я, збудовано та 19 листопада 2021 року відкрито відділення екстреної медичної допомоги. За рахунок коштів Державного бюджету (постанови КМУ від 16.12.2020 року № 1251, від 08.07.2020 року № 613) відділення оснащено сучасним діагностичним обладнанням. Мешканці громади отримали якісні медичні діагностичні послуги комп'ютерної томографії, УЗД та рентгенобстеження.

З 2020 року КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР забезпечує надання медичних послуг належної якості згідно договору з Національною службою здоров'я України про медичне обслуговування населення за Програмою медичних гарантій.

Характер керуючої системи визначається в конкретних документах: посадових інструкціях, положеннях про ланку управління, положеннях про підрозділ організації, штатних нормативах, нормах керованості та штатних розписах. Узагальнено він уособлюється в структурі управління підприємством, під якою розуміється система відповідних місії і цілям суб'єкта господарювання зв'язків між його ланками управління, якою забезпечується певна впорядкованість їх впливу на керовану систему.

Оскільки КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР є багатoproфільним закладом, ключову роль в узгодженні роботи спеціалізованих відділень відіграють завідувачі відділень. Вони здійснюють наступні управлінські функції:

- \* забезпечення ефективної роботи всіх підрозділів, включаючи планування та координацію медичної допомоги, управління персоналом та ресурсами, а також контроль за дотриманням стандартів якості;

- \* впровадження сучасних технологій та методів для підвищення ефективності роботи відділень та оптимізації управління персоналом;

- \* забезпечення відділень усіма необхідними ресурсами для ефективної діяльності;

- \* організація консультаційного супроводу персоналу;
- \* перевірка та моніторинг ведення медичної документації;
- \* моніторинг своєчасного підвищення кваліфікації медичного персоналу відділень
- \* впровадження системи графіків роботи для забезпечення безперебійної діяльності відділів;
- \* забезпечення безпечних і здорових умов праці відповідно до вимог трудового законодавства;
- \* комплексна оцінка роботи відділень та розробка рекомендацій щодо покращення їхньої роботи.

Результати дослідження свідчать про те, що організаційна структура управління КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР сприяє ефективній роботі закладу завдяки чіткому розподілу відповідальності, взаємодії між підрозділами та раціональному поєднанню різних типів зв'язків між співробітниками.

КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР базується на виділенні таких основних категорій працівників (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Показники забезпеченості трудовими ресурсами КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР, 2021-2023 р.р. осіб

| Категорії персоналу      | Рік   |       |       | Відхилення<br>(+:-)<br>2023/2021 |
|--------------------------|-------|-------|-------|----------------------------------|
|                          | 2021  | 2022  | 2023  |                                  |
| Лікарський персонал      | 85,0  | 92,0  | 95,0  | 10,0                             |
| Середній медперсонал     | 183,0 | 192,0 | 194,0 | 11,0                             |
| Молодший медперсонал     | 95,0  | 99,0  | 106,0 | 11,0                             |
| Спеціалісти (не медики)  | 2,0   | 3,0   | 4,0   | 2,0                              |
| Інтерни                  | 10,0  | 12,0  | 12,0  | 12,0                             |
| Інший медичний персонал  | 24,0  | 15,0  | 20,0  | -4,0                             |
| Інший загальний персонал | 69,0  | 60,0  | 63,0  | -6,0                             |
| Всього                   | 468,0 | 471,0 | 494,0 | 26,0                             |

Джерело: складено автором за даними звітності КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР

Таблиця демонструє загальну тенденцію до зростання чисельності персоналу в медичній установі за період з 2021 по 2023 роки. Це свідчить про розширення штату або збільшення навантаження на медичний персонал. Найбільш значні темпи зростання спостерігаються в категоріях лікарів, середнього та молодшого медичного персоналу. Це свідчить про пріоритетність розвитку клінічної діяльності.

КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР, як база стажування лікарів-інтернів, прийняла на посади лікарів-інтернів 12 випускників державної форми навчання Донецького національного медичного університету та Запорізького державного медичного університету.

Лікарі амбулаторно-поліклінічної служби надають консультації за 17 лікарськими спеціальностями. За 2022 рік зроблено 147000 відвідувань до лікарів. Виконуються функціональні дослідження (електрокардіографія, реоенцефалографія, реовазографія, холтерівське моніторування) та ендоскопічні дослідження (езофагодуоденоскопія, цистоскопія).

Клініко-діагностична лабораторія проводить різні види лабораторних досліджень в т.ч. гематологічні, біохімічні, імунологічні, мікробіологічні дослідження, нещодавно впроваджено ІФА-тестування та ПЛР-діагностика туберкульозу. У відділенні променевої діагностики працюють кабінети комп'ютерної томографії, рентгенографії, ультразвукової діагностики.

Таблиця 2.2 – Кількість середнього медичного персоналу «Світловодська ЦРЛ» СМР, 2021-2023 р.р. осіб

| Показники                            | Рік   |       |       | Відхилення<br>2023/2021 |       |
|--------------------------------------|-------|-------|-------|-------------------------|-------|
|                                      | 2021  | 2022  | 2023  | +;-                     | %     |
| Середній медичний персонал           | 183,0 | 192,0 | 194,0 | 11,0                    | 106,0 |
| В т.ч. жінок                         | 145,0 | 150,0 | 152,0 | 7,0                     | 104,8 |
| Медсестри                            | 129,0 | 135,0 | 137,0 | 8,0                     | 106,2 |
| Лаборанти                            | 20,0  | 20,0  | 20,0  | 0,0                     | 100,0 |
| Рентген-лаборанти                    | 12,0  | 11,0  | 11,0  | -1,0                    | 91,7  |
| Молодші медичні сестри               | 20,0  | 23,0  | 24,0  | 4,0                     | 120,0 |
| Спеціалісти з вищою медичною освітою | 2,0   | 3,0   | 2,0   | 0,0                     | 100,0 |

Джерело: складено за даними звітності КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР

За результатами аналізу кадрового складу, заклад демонструє стійку тенденцію до збільшення кількості середнього медичного персоналу: з 183 осіб у 2021 році до 194 осіб у 2023 році. Це свідчить про ефективність кадрової політики, спрямованої на залучення та утримання кваліфікованих фахівців.

Відділення переливання крові забезпечує безперебійну подачу всіх необхідних компонентів крові до стаціонарних відділень, створюючи для цього всі необхідні умови для здачі донорської крові.

Також проведемо дослідження наявності ліжкового фонду закладу (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3 - Наявність ліжкового фонду за профілем КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР, 2021-2023 р.р. , одиниць

| Профіль ліжок                    | Рік           |                   |               |                   |               |                   | Відхилення<br>2023/2021<br>+; - |
|----------------------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------------------------|
|                                  | 2021          |                   | 2022          |                   | 2023          |                   |                                 |
|                                  | К-ть<br>ліжок | Питома<br>вага, % | К-ть<br>ліжок | Питома<br>вага, % | К-ть<br>ліжок | Питома<br>вага, % |                                 |
| Терапевтичного<br>профілю, в т.ч | 105,0         | 55,3              | 115,0         | 54,8              | 125,0         | 51,0              | 20,0                            |
| Терапевтичний                    | 30,0          | 15,8              | 35,0          | 16,7              | 40,0          | 16,3              | 10,0                            |
| Інфекційний                      | 30,0          | 15,8              | 35,0          | 16,7              | 35,0          | 14,3              | 5,0                             |
| Неврологія                       | 20,0          | 10,5              | 20,0          | 9,6               | 25,0          | 10,2              | 5,0                             |
| Педіатрія                        | 25,0          | 13,2              | 25,0          | 11,9              | 25,0          | 10,2              | 0,0                             |
| Хірургічного<br>профілю, в т.ч.  | 85,0          | 44,7              | 95,0          | 45,2              | 120,0         | 49,0              | 35,0                            |
| Травматологія                    | 20,0          | 10,5              | 25,0          | 11,9              | 35,0          | 14,3              | 15,0                            |
| Пологове<br>відділення           | 15,0          | 7,9               | 15,0          | 7,1               | 20,0          | 8,2               | 5,0                             |
| Хірургія                         | 20,0          | 10,5              | 25,0          | 11,9              | 30,0          | 12,2              | 5,0                             |
| Гінекологія                      | 15,0          | 7,9               | 15,0          | 7,1               | 20,0          | 8,2               | 5,0                             |
| Лор                              | 15,0          | 7,9               | 15,0          | 7,1               | 15,0          | 6,1               | 0,0                             |
| Всього                           | 190,0         | 100,0             | 210,0         | 100,0             | 245,0         | 100,0             | 55,0                            |

Джерело: складено за даними звітності КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР

Аналіз даних свідчить про загальну тенденцію до розширення лікувальної бази та зміни структури захворюваності. Найбільш динамічним є зростання кількості ліжок у хірургічному профілі – на 35 ліжок.

Лікарня розширила перелік фізіотерапевтичних послуг, запропонувавши пацієнтам інноваційну синглетну кисневу терапію. Тепер, окрім традиційних оздоровчих процедур (близько 20 видів), можна скористатися цією методикою, яка включає виробництво та споживання кисневих коктейлів.

Колектив зосереджується на комплексному вдосконаленні медичних послуг. Ключові напрямки: розширення спектру послуг у рамках програми медичних гарантій, створення нового відділення реабілітації, відновлення офтальмохірургічних операцій, модернізація матеріально-технічної бази лікарні, підвищення професійного рівня лікарів через різноманітні форми навчання, створення сприятливих умов для навчання інтернів та вирішення житлового питання для молодих спеціалістів.

Про результативність функціонування лікувального закладу свідчать показники роботи стаціонарних відділень (табл.2.4.).

Таблиця 2.4 – Основні показники роботи стаціонарних відділень у КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР, 2021-2023 рр.

| Показники                                                          | Рік    |        |        | Відхилення<br>(+:-)<br>2023/2021 |
|--------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|----------------------------------|
|                                                                    | 2021   | 2022   | 2023   |                                  |
| Проліковано хворих                                                 | 1897,0 | 1765,0 | 1953,0 | 56,0                             |
| Зайнятість ліжка, днів                                             | 342,0  | 356,0  | 364,0  | 22,0                             |
| Середнє перебування на ліжку, днів                                 | 10,2   | 12,8   | 14,7   | 4,5                              |
| Частка планової госпіталізації,%                                   | 71,5   | 72,1   | 71,8   | 0,3 п. в.                        |
| Хірургічна активність, %                                           | 87,6   | 86,4   | 87,7   | 0,1п.в.                          |
| Кількість функціональних обстежень на одного стаціонарного хворого | 1,1    | 891,2  | 1,3    | 0,2                              |

*Джерело: складено за даними звітності КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР*

Результати аналізу даних свідчать про помітне зростання кількості пацієнтів, які пройшли курс лікування в звітному періоді (на 56 осіб більше). Це вказує на підвищення активності закладу у наданні медичної допомоги населенню. Позитивні зміни спостерігаються також у таких показниках, як середня тривалість перебування пацієнтів на стаціонарному лікуванні, частка

планових госпіталізацій та обсяг хірургічних втручань. Крім того, збільшення кількості функціональних обстежень на одного пацієнта підтверджує покращення якості медичних послуг та розширення діагностичних можливостей стаціонару.

Зростання кількості пацієнтів, що потребують стаціонарного лікування, вимагає від адміністрації лікарні оперативного реагування на зміни та готовності до збільшення кількості ліжок у разі потреби.

Для формування статистичних даних про поширені захворювання та визначення пріоритетних напрямків медичного обслуговування необхідно проводити регулярний аналіз захворюваності в межах кожного відділення лікарні. Крім того, пацієнти можуть скористатися широким спектром додаткових послуг та діагностичних процедур, доступних у даній установі.

Відтак, проведемо аналіз структури їх надання протягом 2021-2023 років, зазначивши результати до таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 Обсяг діагностичних та функціональних досліджень КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР, 2021-2023 р. р.

| Показник                                      | Рік     |         |         | Відхилення<br>2023/2021 |
|-----------------------------------------------|---------|---------|---------|-------------------------|
|                                               | 2021    | 2022    | 2023    |                         |
| Рентгенологічні дослідження, абс. кількість   | 18887,0 | 21623,0 | 18481,0 | -406,0                  |
| Ультразвукові дослідження, абс. кількість     | 41028,0 | 40572,0 | 40853,0 | -175,0                  |
| Радіодіагностичні дослідження, абс. кількість | 3854,0  | 3346,0  | 2763,0  | -1091,0                 |
| Ендоскопічні дослідження, абс. кількість      | 8139,0  | 7218,0  | 7087,0  | -1052,0                 |
| Кількість проведених аналізів, абс. кількість | 71689,0 | 77896,0 | 68245,0 | -3444,0                 |
| Функціональна діагностика, абс. кількість     | 20277,0 | 24976,0 | 19156,0 | -1121,0                 |
| Фізіотерапевтичне лікування, абс. кількість   | 15013,0 | 14371,0 | 13172,0 | -1841,0                 |

*Джерело: складено за даними звітності КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР*

Згідно з наданими даними, спостерігається загальна тенденція до зменшення кількості різних видів досліджень та процедур у 2023 році

порівняно з 2021 роком. Це стосується як рентгенологічних, ультразвукових, радіологічних, ендоскопічних досліджень, так і кількості проведених аналізів, функціональної діагностики та фізіотерапевтичного лікування.

Незважаючи на загальну тенденцію до зниження, зменшення кількості ультразвукових досліджень є найменшим серед усіх видів. Це може свідчити про те, що ультразвукове дослідження залишається одним з найбільш затребуваних методів діагностики.

## **2.2 Діагностика фінансового стану КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР**

Фінансовий стан лікувального закладу – це фундамент, на якому будується якість медичної допомоги. Від того, наскільки стабільним є фінансове становище закладу, залежить його здатність забезпечувати пацієнтів сучасним обладнанням, залучати та утримувати висококваліфікованих фахівців, а також створювати комфортні умови для надання медичних послуг. Ретельний аналіз фінансового стану лікувальних закладів допомагає своєчасно виявити недоліки у їхній діяльності, впровадити ефективні зміни та мінімізувати потенційні загрози, що забезпечує стабільне функціонування закладів охорони здоров'я.

Оцінка економічних показників КНП «Світловодська центральна районна лікарня» СМР є фундаментальною складовою будь-якого економічного дослідження підприємства. Головна мета такого аналізу полягає в комплексному вивченні всіх аспектів діяльності лікарні з метою об'єктивно оцінити досягнуті результати та на цій основі прийняти ефективні управлінські рішення.

КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР самостійно розробляє плани своєї діяльності, враховуючи попит населення на медичні послуги та демографічні показники регіону. Це стосується як безпосереднього надання медичної допомоги, так і фінансового управління та господарської діяльності закладу.

Здійснимо розрахунок ключових фінансових показників, таких як

прибуток, виручка, витрати, рентабельність тощо, для КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР за 2021-2023 роки. Результати обчислень систематизуємо в таблиці 2.5, що дозволить провести порівняльний аналіз та виявити основні тенденції в діяльності закладу.

Таблиця 2.5 - Основні економічні показники діяльності КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР за 2021-2023 рр., тис. грн

| Стаття                                                                   | Роки     |          |          | Відхилення (+;-)<br>2023/2021 |
|--------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|-------------------------------|
|                                                                          | 2021     | 2022     | 2023     |                               |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 78631,9  | 112921,6 | 102813,1 | 24181,2                       |
| Активи                                                                   | 53713,8  | 60670,1  | 56644,4  | 2930,6                        |
| Зобов'язання                                                             | 29744,1  | 23656,2  | 21665,2  | -8078,9                       |
| Чистий прибуток (збиток)                                                 | (9112,4) | 5466,7   | (5023,9) | 4088,5                        |

*Джерело: розраховано автором за даними КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР*

Спостерігається значне зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2022 році порівняно з 2021. Однак у 2023 році відбулося певне зниження цього показника. Це може свідчити про нестабільність у фінансуванні закладу або про зміну обсягів наданих послуг. Вартість активів підприємства за три роки має тенденцію до зростання, що може свідчити про інвестування в розвиток матеріально-технічної бази.

Спостерігається зниження суми зобов'язань у 2023 році порівняно з 2021 роком. Це може вказувати на покращення фінансової стійкості підприємства або на оптимізацію його заборгованості. У 2021 році підприємство зазнало збитків, проте у 2022 році було отримано чистий прибуток. Однак у 2023 році знову спостерігається збиток. Така нестабільність у прибутковості може бути пов'язана з різними факторами, такими як зміна тарифів, обсягів фінансування, витрат на медикаменти та обладнання.

Оцінка ліквідності є наступним кроком у визначенні фінансового стану медичного закладу. Ліквідність характеризує здатність закладу оперативно мобілізувати грошові кошти шляхом реалізації своїх активів. Високий рівень

ліквідності свідчить про фінансову стійкість закладу та його здатність задовольняти поточні фінансові потреби.

Оцінка ліквідності є необхідною умовою для забезпечення фінансової стійкості закладів охорони здоров'я. Цей аналіз дозволяє оптимізувати управління ресурсами та мінімізувати ризики, пов'язані з неплатоспроможністю.

Оцінюючи ліквідність підприємства, ми визначаємо, наскільки воно здатне швидко перетворити свої активи на готівку для погашення короткострокових боргів. Для цього використовують три ключові показники: загальний коефіцієнт ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт абсолютної ліквідності. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Показники ліквідності КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР за 2021-2023 рр

| Показники                         | 2021 р | 2022 р | 2023 р | Відхилення (+;-)<br>2023/2028 |
|-----------------------------------|--------|--------|--------|-------------------------------|
| Коефіцієнт загальної ліквідності  | 30,6   | 44,5   | 2,7    | -27,9                         |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 32,2   | 67,1   | 1,4    | -30,8                         |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності    | 29,1   | 5,7    | 1,3    | -27,8                         |

*Джерело: розраховано автором за даними КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР*

Згідно з наданими даними, фінансова ліквідність КНП «Світловодська ЦРЛ» зазнала суттєвого погіршення у 2023 році порівняно з попередніми роками. Про це свідчить різке зниження всіх трьох розглянутих коефіцієнтів ліквідності: загальної, абсолютної та швидкої.

Коефіцієнт загальної ліквідності зменшився з 30,6 у 2021 році до 2,7 у 2023 році, що свідчить про значне зниження здатності підприємства погашати свої короткострокові зобов'язання за рахунок усіх своїх оборотних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності також продемонстрував значне зниження з 32,2 у 2021 році до 1,4 у 2023 році. Це означає, що підприємство

має все менше високоліквідних активів (грошових коштів, короткострокових фінансових інвестицій) для погашення своїх найближчих зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показав найменше значення серед всіх трьох коефіцієнтів, знизившись з 29,1 у 2021 році до 1,3 у 2023 році. Це вказує на те, що підприємство має значні труднощі з погашенням своїх короткострокових зобов'язань за рахунок найбільш ліквідних активів, не враховуючи товарно-матеріальних запасів.

На основі проведених розрахунків можна визначити негативні тенденції у діловій активності лікувального закладу протягом досліджуваного періоду. Зокрема, виявлено, що коефіцієнт оборотності активів зменшився на 0,36, що є негативним сигналом для медичної установи (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Динаміка показників ділової активності КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР, 2021-2023 р. р.

| Показники                                                     | Рік    |         |         | Відхилення<br>(+;-)<br>2023/ 2021 |
|---------------------------------------------------------------|--------|---------|---------|-----------------------------------|
|                                                               | 2021   | 2022    | 2023    |                                   |
| Коефіцієнт оборотності активів, обертів                       | 1,18   | 0,79    | 0,82    | -0,36                             |
| Коефіцієнт оборотності основних фондів, обертів               | 3,32   | 1,60    | 1,41    | -1,91                             |
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів, обертів             | 1,83   | 1,59    | 1,93    | 0,10                              |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, днів      | 1,42   | 0,21    | 0,19    | -1,23                             |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, оборотів  | 252,91 | 1738,15 | 1801,90 | 1548,99                           |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, днів     | 0,65   | 0,53    | 0,44    | -0,21                             |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, оборотів | 551,8  | 683,62  | 820,11  | 268,31                            |

Джерело: складено за даними звітності КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР

Коефіцієнт оборотності активів знизився з 1,18 у 2021 році до 0,82 у 2023 році. Це свідчить про погіршення ефективності використання всіх активів підприємства для генерації доходу. Можливі причини такого зниження можуть бути пов'язані зі збільшенням загального обсягу активів при одночасному зниженні обсягу продажів або з уповільненням обігу окремих

видів активів. Найбільш помітне зниження спостерігається за коефіцієнтом оборотності основних фондів. Це може вказувати на неефективне використання основних засобів, їх недовантаження або моральне старіння.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів демонструє певну нестабільність, проте загалом відбувається незначне зростання. Це може свідчити про покращення управління оборотними активами, зокрема запасами та дебіторською заборгованістю. Коефіцієнти оборотності дебіторської заборгованості, як у днях, так і в оборотах, демонструють значне погіршення. Це свідчить про зростання проблем із своєчасністю погашення дебіторської заборгованості, що може негативно вплинути на ліквідність підприємства.

На відміну від дебіторської заборгованості, коефіцієнти оборотності кредиторської заборгованості демонструють покращення. Це може свідчити про більш ефективне використання кредиторської заборгованості як джерела фінансування.

Для покращення ситуації підприємству необхідно вжити заходів щодо підвищення ефективності використання основних засобів, посилення контролю за дебіторською заборгованістю та оптимізації оборотних активів.

В результаті проведеного аналізу виявлено, що медична установа за період дослідження зберігає нормальну фінансову стійкість. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Фінансова стійкість КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР за 2021-2023 рр

| Період                     | 2021р     | 2022р     | 2023р     |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Трьохкомпонентний показник | (0,1,1)   | (0,1,1)   | (1,0,1)   |
| Тип фінансової стійкості   | нормальна | нормальна | нормальна |

*Джерело: розраховано автором за даними КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР*

Після аналізу фінансової діяльності КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР за останні три роки можна зробити висновок про значне зміцнення її фінансового

становища. Підприємство демонструє високу платоспроможність, відсутність будь-яких боргів перед банками та мінімальний рівень поточних зобов'язань, що свідчить про його стабільність та надійність.

КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР має всі передумови для успішного розвитку. Проте, для досягнення цієї мети необхідно розробити стратегію, яка дозволить подолати існуючі фінансові обмеження. Зокрема, слід звернути увагу на підвищення ефективності використання власних коштів та забезпечення стабільної фінансової діяльності. Оскільки медичні установи накопичують великі обсяги даних, ручний аудит стає недоцільним через високу трудомісткість і ризик помилок. Впровадження автоматизованих систем аналізу дозволить оптимізувати процес аудиту, підвищити його точність і ефективність. Комп'ютерний аналіз надає можливість провести глибоке дослідження фінансових результатів лікарень, виявити приховані закономірності та спрогнозувати майбутні тенденції (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Програмне забезпечення для автоматизації проведення аналізу КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР

| Найменування                         | Функції                                                                                                                               |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Microsoft Excel                      | Обробка великих обсягів даних, проведення розрахунків, створення графіків, аналіз трендів, планування бюджету та управління витратами |
| Excel                                | Статистичний аналіз, візуалізація даних, бізнес-аналітика                                                                             |
| Інтелект-Сервіс                      | Автоматизований аналіз фінансових транзакцій. Прогнозування та моделювання фінансових показників                                      |
| Альт-Інвест                          | Порівняльний аналіз фінансових результатів                                                                                            |
| 1С: Бухгалтерія                      | Аналіз фінансових тенденцій                                                                                                           |
| Oracle Hyperion Financial Management | Планування бюджету, управління витратами, аналіз відхилень, ризиків та ефективності                                                   |
| SAP Business Objects BI Suite        | Аналіз фінансових даних, операційних, маркетингових та аналіз даних клієнтів                                                          |
| IBM Cognos Analytics                 | Аналіз фінансових даних, операційних, маркетингових та аналіз даних клієнтів                                                          |
| Alteryx                              | Обробка та аналіз даних за допомогою штучного інтелекту                                                                               |
| SAS                                  | Аналіз трендів, відхилень, ризиків та ефективності, створення звітів та графіків для аналізу результатів                              |

*Джерело: складено за даними звітності КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР*

Для ефективного контролю в медичному закладі використовується програмне забезпечення, яке автоматизує такі процеси, як: збір та обробка інформації про пацієнтів, створення статистичних звітів та візуалізація даних у динаміці.

Ефективність фінансового аналізу в медичному закладі безпосередньо пов'язана з правильним вибором програмного забезпечення. Якщо обсяг даних невеликий і не вимагає складних розрахунків, достатньо буде електронних таблиць. В іншому випадку, для отримання більш точних і детальних результатів, варто розглянути спеціалізовані програми для фінансового аналізу. Впровадження комп'ютерних технологій в аналітичну роботу Світловодської ЦРЛ дозволяє автоматизувати рутинні завдання, підвищити точність розрахунків та скоротити час на проведення аудиту. Це, в свою чергу, позитивно впливає на якість надання медичної допомоги та фінансову стабільність закладу.

### **2.3 Аналіз результативності управління і адміністрування фінансовим забезпеченням медичної установи**

Впровадження сучасної системи управління в медичних установах передбачає оптимальне використання всіх доступних ресурсів для підвищення ефективності роботи. Головна мета – забезпечити пацієнтам якісні медичні послуги за доступною ціною, одночасно сприяючи стабільному функціонуванню лікарень та клінік. Для підвищення рівня обслуговування та задоволення потреб пацієнтів, адміністрація закладу зобов'язана ефективно управляти фінансами, забезпечуючи все необхідне для надання якісної медичної допомоги та впроваджуючи сучасні методи роботи.

Медичні заклади повинні забезпечити своїм пацієнтам доступ до якісних послуг за прийнятними цінами. Для цього можна використовувати такі інструменти, як програми лояльності, гнучка система тарифів та сучасні методи обліку та оплати. Оптимальне поєднання інтересів пацієнтів та

ефективного управління ресурсами є ключовим фактором сталого розвитку медичної установи, що дозволяє їй надавати високоякісну медичну допомогу і при цьому бути економічно ефективною.

КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР - це міська лікарня, яка надає медичні послуги безпосередньо жителям Світловодська та прилеглих селищ і фінансується виключно з місцевого бюджету для забезпечення доступної медичної допомоги.

Фінансування Світловодської центральної районної лікарні, як комунального неприбуткового підприємства, формується за рахунок коштів, отриманих від Національної служби здоров'я України на підставі укладених договорів. Крім того, лікарня має можливість залучати додаткові фінансові ресурси з інших джерел, що дозволяє забезпечити більш стабільне фінансування та розвиток закладу.

Згідно з затвердженим фінансовим планом, міська лікарня «Світловодська ЦРЛ» протягом року планує отримувати кошти з різних джерел та використовувати їх для забезпечення своєї діяльності. Ці кошти будуть спрямовані на оплату заробітної плати працівникам, закупівлю медичного обладнання та ліків, оплату комунальних послуг та інші необхідні витрати. Таким чином, лікарня забезпечує виконання всіх своїх функцій, які визначені в її статуті.

Фінансове планування для медичного закладу – це стратегічний інструмент, який допомагає орієнтуватися в поточному фінансовому стані, оцінювати ефективність використання коштів та прогнозувати майбутні результати. Він спрямований на забезпечення безперебійної роботи закладу та надання якісних медичних послуг населенню.

Для складання фінансового плану лікарні необхідно детально проаналізувати всі потенційні джерела доходів. Це включає в себе кошти, які заклад отримує від Національної служби здоров'я України за надані медичні послуги, фінансування з місцевих бюджетів, благодійні пожертвування,

доходи від платних медичних послуг, гранти, відсотки від депозитів та інші надходження. (табл. 2.9).

Згідно з наданими даними, загальний обсяг фінансування за період з 2021 по 2023 роки значно зріс.

Таблиця 2.9 – Склад джерел фінансування КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР, 2021-2023 р.р.

| Джерела фінансування             | Рік     |          |          | Відхилення<br>2023/2021<br>+; - |
|----------------------------------|---------|----------|----------|---------------------------------|
|                                  | 2021    | 2022     | 2023     |                                 |
| Програма медичних гарантій       | 55648,0 | 84931,1  | 63139,3  | 7491,3                          |
| Платні послуги, страхові виплати | 3116,4  | 3379,9   | 4493,9   | 1377,5                          |
| Державний бюджет                 | 12766,2 | 1562,1   | 1163,1   | -11603,1                        |
| Обласний бюджет                  | 15939,5 | 16498,7  | 22750,9  | 6811,4                          |
| Благодійна допомога              | 1373,3  | 11617,5  | 11705,9  | 10332,6                         |
| Інше                             | 1529,0  | 1892,8   | 2171,9   | 642,9                           |
| Всього                           | 90372,4 | 119882,1 | 105425,0 | 15052,6                         |

*Джерело: розраховано за даними звітності КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР*

Програма медичних гарантій демонструє стійке зростання як в абсолютних цифрах, так і в питомій вазі. Це свідчить про пріоритетність розвитку системи медичного страхування та забезпечення доступності медичних послуг. Платні послуги, страхові виплати також демонструють позитивну динаміку, що може свідчити про зростання довіри до приватних медичних послуг та розвиток страхового ринку.

Якщо в 2022 році спостерігалось зниження фінансування з державного бюджету, то в 2023 році відбулося деяке відновлення. Обласний бюджет демонструє стійке зростання. Благодійна допомога демонструє значне зростання, що свідчить про підвищення соціальної відповідальності та залучення додаткових ресурсів від благодійних організацій та донорів.

Було проведено аналіз витрат КНП «Світловодська центральна районна лікарня» СМР за період дослідження. Аналіз ґрунтувався на даних, наданих у

формі №2 «Звіт про фінансові результати», та охоплював всі економічні складові витрат медичної установи. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Склад видатків на утримання КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР, 2021-2023 р.р., тис. грн.

| Елементи витрат                   | Рік     |          |          | Відхилення<br>2023/2021<br>+; - |
|-----------------------------------|---------|----------|----------|---------------------------------|
|                                   | 2021    | 2022     | 2023     |                                 |
| Витрати на оплату праці           | 50755,6 | 67349,9  | 61213,5  | 10457,9                         |
| Матеріальні витрати               | 14686,7 | 17886,1  | 22447,4  | 7760,7                          |
| Витрати на соціальні заходи       | 11188,4 | 14564,3  | 13418,3  | 2229,9                          |
| Витрати на соціальне забезпечення | 299,9   | 344,8    | 346,2    | 46,3                            |
| Амортизація                       | 6713,9  | 6438,7   | 7898,8   | 1184,9                          |
| Інші операційні витрати           | 4099,8  | 871,2    | 2252,0   | -1847,8                         |
| Всього                            | 87744,3 | 107455,0 | 107576,2 | 19831,9                         |

Джерело: розраховано за даними звітності КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР

Згідно з наданою таблицею, спостерігається загальна тенденція зростання всіх видів витрат протягом аналізованого періоду. Це свідчить про збільшення масштабів діяльності закладу, що відображено у витратах.

Таблиця 2.11 – Необхідні умови при складанні видаткової частини фінансового плану КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР

| Елементи витрат                                                                                                                                 | Необхідні умови                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Витрати на оплату праці                                                                                                                         | Необхідно враховувати всі виплати, що передбачені колективним договором та можливі зміни в системі оплати праці.                                                                                                                |
| Витрати на навчання персоналу та відрядження.                                                                                                   | Потрібно визначити кількість лікарського та середнього медичного персоналу, які потребують підвищення свого кваліфікаційного рівня (згідно встановлених термінів).                                                              |
| Витрати на оплату енергоносіїв                                                                                                                  | Необхідно враховувати минулорічні обсяги споживання або ж очікувані (якщо планується відкриття нових відділень) та обов'язково коефіцієнт на підвищення тарифів.                                                                |
| Витрати на придбання господарських товарів, матеріалів, оплату інших послуг, проведення поточних чи капітальних ремонтів, придбання обладнання, | Необхідно враховувати власні потреби, а також, керуватися Табелем матеріально-технічного оснащення. Необхідно зібрати відповідні заявки від кожного структурного підрозділу та, проаналізувавши їх, визначитися з пріоритетами, |

Джерело: розраховано за даними звітності КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР

Експерти з реформи охорони здоров'я, спільно з Міністерством охорони здоров'я та Національною службою здоров'я України, створили спеціальний електронний інструмент «InSight 4.0». Цей інструмент призначений для керівників медичних закладів і допомагає їм:

- складати детальний фінансовий план на весь рік з розбивкою по кварталах;
- вносити зміни до плану протягом року, якщо виникає потреба;
- аналізувати фінансові показники закладу та ефективність його роботи.

Програма «InSight 4.0» надасть керівництву необхідні інструменти для ефективних переговорів з працівниками щодо заробітної плати та пошуку додаткових фінансових ресурсів у власника.

Затверджені нормативи фінансування Світловодської ЦРЛ передбачають виділення 105 гривень на одного пацієнта. Однак, ця сума виявляється недостатньою для покриття витрат на закупівлю медичних реактивів, проведення технічного обслуговування медичного обладнання та забезпечення медичного персоналу засобами індивідуального захисту. З метою компенсації витрат, медичний заклад доповнив перелік своїх послуг платними процедурами, які не фінансуються державною програмою медичних гарантій та не укладені в договори з Національною службою здоров'я України. КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР фінансувалася не лише з державних та обласних бюджетів, а й за рахунок благодійних внесків та платних послуг.

Наші дослідження свідчать про те, що процес прийняття рішень в адміністрації медичного закладу, зокрема щодо фінансового забезпечення, має централізований характер. Директор, як ключова фігура, відіграє вирішальну роль у затвердженні всіх рішень. Його рішення формуються на основі консультацій з профільними заступниками та узгоджуються з фінансово-економічною службою.

Управлінські рішення потребують постійного моніторингу, оскільки існує значний часовий проміжок між їх прийняттям і фактичним виконанням.

Цей часовий розрив створює умови для невизначеності та може призвести до того, що рішення так і залишиться нереалізованим. Тому, щоб забезпечити ефективність управління, необхідно не лише довести рішення до виконавців, але й здійснювати систематичний контроль за ходом його реалізації.

Для забезпечення високої якості адміністративного управління важливо доповнити систему контролю за прийняттям рішень індикаторами, що дадуть змогу об'єктивно оцінювати ступінь досягнення поставлених цілей. (табл. 2.19).

Таблиця 2.19 – Система показників реалізації контролю за якістю надання медичної допомоги та медичних послуг у КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР, 2023р

| Назва індикатора                                       | Термін виконання | Відповідальні за виконання                                                     | Очікуваний результат | Фактичне виконання |
|--------------------------------------------------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------|
| Летальність в стаціонарі                               | Щоквартально     | Зав. відділеннями; заступник директора з медичної частини                      | 1,0                  | 0,7                |
| Післяопераційна летальність                            | Щоквартально     | Зав. відділеннями хірургічного профілю; заступник директора з медичної частини | 0,3                  | 0,2                |
| Післяопераційні інфекційні ускладнення                 | Щоквартально     | Зав. відділеннями хірургічного профілю; заступник директора з медичної частини | 1,5                  | 1,2                |
| Повторна госпіталізація протягом 30 днів після виписки | Щоквартально     | Зав. відділеннями; заступник директора з медичної частини                      | 2,0                  | 1,4                |

*Джерело: розраховано за даними звітності КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР*

Проведене дослідження фінансового управління в КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР засвідчило, що адміністрація ефективно контролює виконання всіх прийнятих рішень та дотримується затверджених планів і нормативів. Це свідчить про високий рівень організації фінансової діяльності лікарні.

Збіг фактичних і індикаторних показників під час заключного контролю

вказує на те, що лікувальний заклад успішно справляється зі своїми завданнями. Проте, для постійного вдосконалення якості медичної допомоги, у наступному розділі ми розглянемо шляхи вирішення існуючих проблем в управлінні якістю.

Комплексний аналіз результативності системи управління та адміністрування фінансовим забезпеченням в КНП «Світловодська ЦРЛ». (табл.2.20).

Таблиця 2.20 – Аналіз показників ефективності системи управління КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР за 2021-2023 роки

| Показник                                                    | Рік  |      |      | Темп зростання, % |
|-------------------------------------------------------------|------|------|------|-------------------|
|                                                             | 2021 | 2022 | 2023 |                   |
| Коефіцієнт централізації управління                         | 0,4  | 0,5  | 0,5  | 20,0              |
| Коефіцієнт керованості топ-менеджменту                      | 0,7  | 0,7  | 0,8  | 12,5              |
| Коефіцієнт керованості мідл-менеджменту                     | 0,8  | 0,9  | 1,1  | 27,3              |
| Коефіцієнт зайнятості персоналу в апараті управління        | 0,3  | 0,3  | 0,4  | 25,0              |
| Коефіцієнт ефективності організаційної структури управління | 5,8  | 6,5  | 7,1  | 18,3              |

*Джерело: розраховано за даними звітності КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР*

Спостерігається стійка тенденція до зростання коефіцієнтів керованості як для топ-, так і для середнього менеджменту. Це може свідчити про впровадження ефективніших систем управління, делегування повноважень та покращення координації роботи підрозділів.

Коефіцієнт централізації залишається відносно стабільним протягом аналізованого періоду. Це може означати, що компанія дотримується обраної стратегії централізації або децентралізації управління. Незважаючи на зростання коефіцієнтів керованості, спостерігається також збільшення коефіцієнта зайнятості персоналу в апараті управління. Це може бути пов'язано з розширенням функцій апарату, зростанням обсягів роботи або іншими факторами.

Найбільш значне зростання зафіксовано для коефіцієнта ефективності організаційної структури. Це свідчить про загальне підвищення ефективності управління компанією та впровадження більш раціональної організаційної структури.

Високий ступінь децентралізації в управлінні комунальним закладом охорони здоров'я, який проявляється в значній автономії лікарів, може вплинути на ефективність системи. Результати роботи кожного лікаря є важливим показником успішності такого підходу.

Ефективне функціонування медичного закладу неможливе без грамотного управління фінансовим забезпеченням, яким, зокрема, займається медичний директор. Медичний заклад ставить за мету створити середовище, де лікарі мають широкі повноваження у своїй роботі, водночас забезпечуючи централізований контроль над фінансовими потоками під керівництвом медичного директора

Впровадження нових платних послуг, які відповідають потребам місцевого населення, та активна маркетингова кампанія допоможуть не лише збільшити доходи лікарні, але й підвищити якість медичного обслуговування. Це, в свою чергу, сприятиме зростанню довіри до закладу та його фінансовій стабільності.

Наступний розділ буде присвячений розробці комплексної стратегії розвитку, яка вирішить актуальні питання фінансового управління в лікувальному закладі. Запропоновані заходи не тільки збільшать фінансові ресурси, але й сприятимуть підвищенню престижу лікарні та поліпшенню якості медичних послуг.

## РОЗДІЛ 3

### **ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ФІНАНСОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ КНП «СВІТЛОВОДСЬКА ЦРЛ» СМР**

#### **3.1 Удосконалення управління та адміністрування фінансовим забезпеченням на основі діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища медичної установи**

Для успішної адаптації до нових умов, управління має спиратися на технологію стратегічного планування. Глобальна практика демонструє, що саме в періоди різких або значних змін зовнішнього середовища, які вимагають перегляду існуючих економічних відносин, стратегічне управління стає незамінним інструментом. Сучасний ринок ставить перед компаніями складні виклики та відкриває нові перспективи. Щоб скористатися цими можливостями та уникнути ризиків, керівництво має розробити чітку стратегію розвитку і залучити весь колектив до її реалізації.

На заклади охорони здоров'я впливає безліч факторів, від законодавства до технологічних змін. Ці фактори створюють складне і мінливе середовище, в якому стратегічне управління стає необхідним інструментом для виживання та розвитку. Особливо актуальним це є під час воєнного стану, коли умови роботи закладів зазнають значних змін.

Завдяки стратегічному підходу організація проводить глибокий аналіз свого внутрішнього потенціалу, формулює чітку місію та бачення майбутнього. На основі цього розробляються детальні плани на середній термін. Наявність стратегії не лише сприяє виживанню, а й дозволяє побудувати ефективну систему управління, в якій стратегічні цілі, організаційна структура та системи контролю тісно пов'язані між собою, забезпечуючи прозорість і ефективність діяльності.

Серед багатьох сучасних інструментів, які використовуються для стратегічного управління в закладах охорони здоров'я, особливо виділяються наступні: метод сценарного аналізу, метод імітаційного моделювання, аналіз розриву, аналіз динаміки витрат і побудова кривої досвіду, класична портфельна модель, багатофакторна портфельна модель, конкурентний аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз.

PEST-аналіз дозволяє оцінити зовнішнє середовище бізнесу, виявити потенційні можливості та ризики. Цей метод допомагає зрозуміти, як політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори впливають на компанію. За допомогою PEST-аналізу можна проаналізувати законодавство, ринкові тенденції та визначити стратегію розвитку. Дослідження середовища дозволяє організації не тільки оцінити свої власні можливості, але й проаналізувати конкурентів, виявити їхні сильні та слабкі сторони.

Результати PEST-аналізу зовнішнього середовища КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР представлені матрицею за визначеними факторами (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Ключова матриця PEST-аналізу факторів зовнішнього середовища для КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР

| Політико-правові фактори (P)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Економічні фактори (E)                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Зовнішньополітичні загрози.<br>2. Нестабільність політичної ситуації, карантинні обмеження, воєнний стан.<br>3. Зміни законодавства у сфері охорони здоров'я.<br>4. Рішення органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.                                                                                                                   | 1. Залежність від фінансових ресурсів держави та обласного бюджету.<br>2. Інфляційні процеси.<br>3. Зростання вартості обладнання, товарів медичного призначення; енергоресурсів.<br>4. Невисокий рівень доходів та платоспроможності населення.                                              |
| Соціально-психологічні фактори (S)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Технологічні фактори (T)                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 1. Відтік медичних кадрів через недостатню мотивацію, трудову міграцію, демографічні процеси.<br>2. Недосконалість регіональної соціальної політики.<br>3. Недостатня обізнаність пацієнтів у своїх правах, змін у галузі охорони здоров'я внаслідок реформи.<br>4. Недостатня обізнаність населення про можливості та конкурентні переваги медичного закладу. | 1. Розвиток інноваційних технологій та доказової медицини, зміни в протоколах лікування.<br>2. Розвиток управлінських технологій, діджиталізація управлінської діяльності.<br>3. Розвиток медичних інформаційних системи (МІС).<br>4. Технологічна відсталість, високий знос основних фондів. |

Джерело: складено за даними звітності КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР

Для прийняття ефективних управлінських рішень медичні установи використовують комплексний аналіз, який включає як оцінку зовнішнього середовища (PEST-аналіз), так і внутрішніх ресурсів та компетенцій (SWOT-аналіз). Такий підхід дозволяє виявити ключові фактори, що впливають на діяльність закладу, і розробити стратегію, яка максимально враховує як зовнішні виклики, так і внутрішні можливості. SWOT-аналіз є основою для розробки ефективної стратегії розвитку. Він допомагає зрозуміти, як використовувати сильні сторони організації для досягнення нових цілей, усунути слабкі місця та скористатися виникаючими можливостями, мінімізуючи при цьому ризики (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Матриця SWOT-аналізу КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР

| Сильні сторони (Strengths)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Слабкі сторони (Weaknesses)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання переваг організаційно-правової форми медичного закладу.</li> <li>2. Наявні конкурентні переваги, ділова репутація та імідж медичного закладу.</li> <li>3. Сталі професійні та наукові зв'язки з закладами галузі освіти, науки, охорони здоров'я.</li> <li>4. Дієвість принципу «гроші йдуть за пацієнтом» внаслідок реформи.</li> <li>5. Висока професійна кваліфікація лікарів та середнього медперсоналу.</li> <li>6. Надання платних медичних послуг.</li> </ol>                                             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатній рівень підготовки менеджерів середнього рівня управління.</li> <li>2. Недостатній рівень обізнаності медичного персоналу у сучасних інформаційних технологіях та функціонування електронного документообігу.</li> <li>3. Випадки несприйняття та опору змінам серед персоналу.</li> <li>4. Збитковість господарської діяльності.</li> <li>5. Територіальна віддаленість майданчиків розташування структурних підрозділів.</li> </ol>                                             |
| Можливості (Opportunities)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Загрози (Threats)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. За рахунок збільшення фінансування медичного закладу закупівля та встановлення нового медичного обладнання, капітальний ремонт будівель.</li> <li>2. Підготовка та перепідготовка медичних кадрів.</li> <li>3. Надання додаткових платних медичних послуг (консультація та супровід лікаря-реабілітолога, лікаря-косметолога, лікаря-вертебролога).</li> <li>4. Підвищення іміджу медичного закладу та рівня поінформованості мешканців області за рахунок ведення сторінок в соціальних мережах (Meta, Instagram)</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неповне фінансування або його затримка через макроекономічну нестабільність.</li> <li>2. Зовнішня агресія.</li> <li>3. Тривала пандемія, карантинні обмеження та воєнний стан</li> <li>4. Відтік кадрів через трудову міграцію та демографічні процеси.</li> <li>5. Зростання темпів інфляції.</li> <li>6. Зростання вартості товарів та обладнання медичного призначення.</li> <li>7. Зменшення доходів від надання платних медичних послуг через неплатоспроможність населення.</li> </ol> |

Джерело: складено за даними звітності КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР

SWOT-аналіз – це стратегічний інструмент, який дозволяє медичним установам оцінити свій потенціал та визначити напрямки розвитку. Він допомагає зрозуміти, які внутрішні ресурси (досвід персоналу, фінансові можливості, репутація) можуть бути використані для досягнення цілей, а які аспекти діяльності потребують вдосконалення. Крім того, SWOT-аналіз дозволяє ідентифікувати зовнішні фактори, які можуть вплинути на діяльність установи, як позитивно (нові ринки, зміна потреб населення), так і негативно (економічна криза, поява нових конкурентів).

Для досягнення стабільності та прибутковості медичного закладу керівництву слід оптимізувати фінансові процеси, покращити якість обліку, розробити ефективні маркетингові стратегії для залучення більшої кількості пацієнтів та створити довгострокові плани розвитку. Гнучкість у вирішенні непередбачених ситуацій також є важливою складовою успіху.

Дані таблиці 3.3 демонструють розподіл складових SWOT-аналізу на основі визначених факторів, з урахуванням різних часових характеристик впливу або дії.

Таблиця 3.3 – Групування факторів SWOT-аналізу КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР за коротко- (К) та довгостроковим (Д) впливом\*

| Складові елементи аналізу | Фактори середовища                          |               |                                               |                     |
|---------------------------|---------------------------------------------|---------------|-----------------------------------------------|---------------------|
|                           | Залежні від діяльності лікувального закладу |               | Незалежні від діяльності лікувального закладу |                     |
|                           | К                                           | Д             | К                                             | Д                   |
| Можливості                | -                                           | 1, 2, 3, 4    | -                                             | 1                   |
| Загрози                   | -                                           | 4             | 2, 3, 5                                       | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 |
| Сильні сторони            | -                                           | 1, 2, 3, 5, 6 | 4                                             | -                   |
| Слабкі сторони            | 1, 2, 3, 4                                  | 5             | -                                             | -                   |

\* 1...7 – порядковий номер фактору за складовими SWOT-аналізу.

Джерело: складено за даними звітності КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР

Незважаючи на те, що медичний заклад стикається з низкою зовнішніх викликів, які лежать поза сферою його впливу, розробка ефективної маркетингової стратегії, що включає широкий спектр комунікаційних інструментів, є ключовим фактором для залучення нових пацієнтів. Це передбачає комплексний підхід, що охоплює онлайн-маркетинг (веб-сайт, інтернет-рекламу), офлайн-комунікацію (реклама, партнерства).

Після детального аналізу фінансового стану нашої установи ми виявили кілька проблемних зон, які негативно впливають на її ефективність. Для їх вирішення пропонуємо впровадити ряд заходів, спрямованих на поліпшення управління фінансами шляхом впровадження нових ефективних методів та інструментів; збільшення фінансової стабільності через забезпечення постійного надходження коштів та оптимізації витрат. (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Комплекс запропонованих заходів за результатами SWOT-аналізу для реалізації у КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР

| Поле                        | Перелік заходів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сильні сторони і можливості | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток матеріально-технічної бази, капітальний ремонт, модернізація об'єктів основних засобів.</li> <li>2. Збереження та розвиток кадрового потенціалу медзакладу; співробітництво з провідними науково-дослідними закладами.</li> <li>3. Подальший розвиток переліку платних медичних послуг за рахунок розширення їх переліку.</li> <li>4. Популяризація медичного закладу за рахунок високого рівня сервісу та якості надання медичної допомоги.</li> </ol> |
| Сильні сторони і загрози    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Забезпечити готовність до інтенсивної роботи відділень та екстреного надання медичної допомоги.</li> <li>2. Мотивація медичного персоналу за рахунок матеріальних та нематеріальних стимулів.</li> <li>3. Підтримка іміджу медичного закладу як найкращого в регіоні за рівнем сервісу, професіоналізму лікарів та якості надання послуг.</li> </ol>                                                                                                             |
| Слабкі сторони і можливості | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення кваліфікації управлінського персоналу; підвищення рівня обізнаності у медичних інформаційних системах та сучасних інформаційних технологіях.</li> <li>2. Забезпечити беззбитковість господарської діяльності за рахунок диверсифікації медичних послуг.</li> </ol>                                                                                                                                                                                    |
| Слабкі сторони і загрози    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формування та розвиток механізмів внутрішнього контролю.</li> <li>2. Забезпечення стратегічного та антикризового управління.</li> <li>3. Залучення додаткових джерел фінансування (платні послуги, матеріальна допомога, благодійні внески).</li> </ol>                                                                                                                                                                                                          |

Джерело: складено за даними звітності КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР

Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища лікарні – це ключовий етап у процесі її розвитку. Такий аналіз дозволяє чітко зрозуміти, в якому стані перебуває лікарня, визначити найважливіші завдання, виявити потенційні проблеми та загрози, знайти нові можливості, розуміти обмеження:

Аналіз отриманих даних дозволяє сформулювати чітке бачення майбутнього медичної установи, яке відповідає її внутрішнім можливостям та зовнішнім умовам. Такий підхід до стратегічного управління забезпечує цілеспрямовану роботу над розвитком, дозволяючи мінімізувати ризики та максимізувати результати. Цей аналіз допомагає оптимізувати управління та адміністративні процеси в лікувальному закладі, сприяючи ефективному впровадженню інновацій, поліпшенню фінансового забезпечення та підвищенню якості медичних послуг.

### **3.2 Запровадження додаткових джерел фінансування в комунальному закладі охорони здоров'я**

Російська агресія значно ускладнила ситуацію в українській системі охорони здоров'я. Крім існуючих проблем, виникли нові бар'єри, які сьогодні вимагають негайного вирішення від української влади.

Через недостатнє фінансування українська система охорони здоров'я не може забезпечити якісне медичне обслуговування. Медичні працівники постійно перевантажені, а пацієнти стикаються з браком сучасного обладнання та низьким рівнем сервісу. Ця ситуація є результатом тривалої проблеми недостатнього фінансування галузі.

Міжнародна допомога має спрямувати відновлення охорони здоров'я України на зростання та модернізацію, а не лише на відтворення. Це передбачає значні інвестиції в людський капітал, нові технології та зміни у системі управління.

Програма EU4Health відкриває нові можливості для українських приватних клінік. Крім державних лікарень та наукових установ, приватні

заклади охорони здоров'я також можуть претендувати на гранти. Це допоможе їм покращити якість медичних послуг, інтегруватися в європейську систему охорони здоров'я та пришвидшити відновлення системи охорони здоров'я України після війни.

Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) – це державна американська установа, що займається наданням допомоги іншим країнам. Їхні програми спрямовані на покращення економічної ситуації, підвищення рівня життя населення, зміцнення демократичних інститутів та розширення доступу до освіти. USAID фінансує проекти в різних сферах, зокрема, в охороні здоров'я, розвитку малого бізнесу та підтримці культурних ініціатив. Особливу увагу організація приділяє боротьбі з бідністю та голодом.

Американська агенція міжнародного розвитку (USAID) з лютого 2022 року направила понад 9,88 мільярдів доларів на програми, спрямовані на відновлення України та надання невідкладної допомоги населенню, яке постраждало внаслідок російської агресії.

«House of Europe» – це грантова програма, яка відкриває нові горизонти для українських медичних працівників. Завдяки їй можна отримати фінансування на стажування в провідних закладах охорони здоров'я Європи, взяти участь у навчальних поїздках, тренінгах та конференціях. Це чудова можливість не лише підвищити свої професійні навички, але й розширити мережу контактів серед європейських колег.

Німецьке товариство міжнародного співробітництва (GIZ) вкладає кошти в розвиток української економіки, покращення медичної сфери та модернізацію інфраструктури, зокрема лікарень.

Програма «Кусаноне» від Уряду Японії фінансує проекти в медичній сфері. Особливу увагу приділяють лікарням, що належать державі або місцевим громадам. Максимальна сума гранту для одного проекту у 2024 році становить близько 90,0 тис. доларів США.

Завдяки спільним зусиллям Групи Метінвест, Фонду Ріната Ахметова та міжнародних партнерів, українські медичні заклади отримують сучасне

обладнання та матеріали для протезування. Ініціатива «Рятуємо життя» об'єднала українських та іноземних фахівців, щоб забезпечити якісну медичну допомогу постраждалим від війни.

1 травня 2023 року Національна агенція гуманітарної допомоги ZDOROVІ ініціювала навчальну програму, спрямовану на те, щоб навчити працівників медичних закладів усіх типів власності ефективно працювати з грантовими заявками. Національна агенція ZDOROVІ, через свій Грантовий хаб, забезпечує цільову підтримку медичних закладів України. Експерти хабу допомагають лікарням, особливо тим, що розташовані в регіонах активних бойових дій, отримувати грантове фінансування для придбання необхідного медичного обладнання, інструментів та ліків. Ця ініціатива спрямована на забезпечення якісної медичної допомоги населенню в складних умовах.

Децентралізація влади в Україні призвела до того, що місцеві ради стали більш самостійними і відповідальними за розвиток своїх територій. Вони тепер мають більше повноважень для вирішення місцевих проблем, покращення інфраструктури та забезпечення соціального захисту населення.

Залучення територіальних громад до співпраці дозволяє економити бюджетні кошти та ефективніше використовувати ресурси, зокрема, у сфері охорони здоров'я, де великі об'єкти, такі як лікарні, потребують значних інвестицій. Прийняття Закону України «Про співробітництво територіальних громад» стало важливим кроком у розвитку системи місцевого самоврядування. Закон надає громадам більше повноважень та можливостей для самостійного вирішення місцевих проблем. Співпраця між громадами дозволяє ефективніше використовувати ресурси та створювати сприятливі умови для розвитку територій.

Система фінансування закладів охорони здоров'я є багаторівневою. Окрім НСЗУ, значну роль відіграють місцеві бюджети та інші джерела коштів.

Дані про формування бюджету комунального підприємства «Світловодська ЦРЛ» СМР, СМР відображені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Структура джерел фінансування КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР, 2021-2023 р. р., %

| Джерела фінансування             | Рік   |       |       | Відхилення<br>2023/2021<br>+; - |
|----------------------------------|-------|-------|-------|---------------------------------|
|                                  | 2021  | 2022  | 2023  |                                 |
| Програма медичних гарантій       | 61,6  | 70,8  | 59,8  | -1,8                            |
| Платні послуги, страхові виплати | 3,4   | 2,8   | 4,3   | 0,9                             |
| Державний бюджет                 | 14,2  | 1,3   | 1,1   | -13,1                           |
| Обласний бюджет                  | 17,6  | 13,8  | 21,6  | 4,0                             |
| Благодійна допомога              | 1,5   | 9,7   | 11,1  | 9,6                             |
| Інше                             | 1,7   | 1,6   | 2,1   | 0,4                             |
| Всього                           | 100,0 | 100,0 | 100,0 | x                               |

*Джерело: розраховано за даними звітності КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР*

Структура доходів лікарні зазнала значних змін у період 2021-2023 років. Спостерігається стійка тенденція до зростання частки коштів, отриманих від Національної служби здоров'я України (НСЗУ) за програмою медичних гарантій. Якщо у 2021 році цей показник становив 61,6%, то у 2022 році він зріс до 70,8%, а у 2023 році дещо знизився до 59,8%. Водночас, дохід від платних послуг залишався майже незмінним протягом усього періоду, що вказує на стабільність попиту на такі послуги та їхню незначну частку у загальному обсязі фінансування.

Законодавчі новації у сфері охорони здоров'я призвели до значної трансформації фінансових потоків у лікарнях. Зокрема, змінилися правила та програми фінансування, що безпосередньо вплинуло на розподіл коштів, виділених на медичні потреби.

Незважаючи на значну фінансову підтримку з боку НСЗУ, клінічна лікарня стикається з проблемою недостатнього фінансування. Лише 21,6% її бюджету забезпечується місцевою владою, хоча заклад обслуговує пацієнтів з усієї Кіровоградської області (35,0% пацієнтів приїжджають з інших громад). Це створює додаткове навантаження на місцевий бюджет і підкреслює необхідність пошуку додаткових джерел фінансування.

Таблиця 3.6 - Структура видатків на утримання КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР, 2021-2023 р. р., %

| Елементи витрат                   | Рік   |       |       | Відхилення<br>2023/2021<br>+; - |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|---------------------------------|
|                                   | 2021  | 2022  | 2023  |                                 |
| Витрати на оплату праці           | 57,8  | 62,7  | 56,9  | -0,9                            |
| Матеріальні витрати               | 16,7  | 16,6  | 20,9  | 4,2                             |
| Витрати на соціальні заходи       | 12,8  | 13,6  | 12,5  | -0,3                            |
| Витрати на соціальне забезпечення | 0,3   | 0,3   | 0,3   | 0,0                             |
| Амортизація                       | 7,7   | 6,0   | 7,3   | -0,4                            |
| Інші операційні витрати           | 4,7   | 0,8   | 2,1   | -2,6                            |
| Всього                            | 100,0 | 100,0 | 100,0 | x                               |

*Джерело: розраховано за даними звітності КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР*

Для забезпечення сталого розвитку КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР необхідно створити систему солідарного фінансування за рахунок коштів усіх територіальних громад області. Такий підхід дозволить вирішити поточні фінансові проблеми та забезпечить стабільне фінансування закладу в майбутньому.

Впровадження солідарного фінансування перебування пацієнтів в лікарні дозволить не лише покращити умови для хворих та підвищити рівень медичної допомоги, але й створити передумови для впровадження новітніх технологій в галузі охорони здоров'я. Це, в свою чергу, сприятиме підвищенню задоволеності пацієнтів та зростанню престижу лікарні. Модель спільного фінансування медичних закладів передбачає створення партнерства між різними громадами з метою забезпечення стабільного фінансування лікарні. Однак, ця модель не передбачає передачі прав власності на заклад або його майно іншим учасникам партнерства. Відповідальність за управління закладом та розпорядження майном залишається виключно за громадою, яка є юридичним власником лікарні. [10].

Спостережна рада лікарні дозволяє залучати до процесу управління всіх фінансових партнерів, навіть якщо вони не мають прямих повноважень. Це

сприяє підвищенню якості управління та дотриманню принципів прозорості в медичному закладі.

Об'єднання фінансових ресурсів допоможе покрити витрати лікарні та усунути розбіжності в тарифах на медичні послуги. Це дозволить забезпечити стабільну роботу закладу та покращити доступність медичної допомоги для населення. Дотримання вимог медичних гарантій є критично важливим для клінічної лікарні, оскільки це гарантує як надання необхідних медичних послуг пацієнтам, так і фінансову стабільність закладу завдяки відшкодуванню витрат та покриттю різниці в тарифах. Відповідно до Закону України «Про співробітництво територіальних громад», одна з ключових форм співпраці передбачає передачу певних завдань та необхідних ресурсів від одного учасника співробітництва іншому.

Друга форма співпраці базується на об'єднанні зусиль і ресурсів для реалізації спільних проектів, що дозволяє досягти кращих результатів. Третя форма передбачає, що кілька сторін об'єднують свої кошти для будівництва, утримання або модернізації спільних об'єктів інфраструктури, таких як підприємства або установи. Четверта форма передбачає об'єднання зусиль кількох сторін для спільного управління інфраструктурою через створення спільних підприємств. Найбільш гнучкою формою співпраці є створення спільного органу управління, який може виконувати різноманітні функції, визначені законом

З метою визначення оптимальної форми співпраці між територіальними громадами, доцільно організувати консультативні зустрічі з їхніми представниками. Порядок вирішення цього питання визначається Постановою Кабінету Міністрів України про спостережні ради закладів охорони здоров'я

КНП «Світловодська ЦРЛ» є важливим об'єктом комунальної інфраструктури для Світловодської громади. Ми пропонуємо об'єднати зусилля всіх територіальних громад області, щоб забезпечити стабільне фінансування лікарні та зберегти її для майбутніх поколінь.

Об'єднання коштів громад дозволить нам оперативно реагувати на потреби лікарні та забезпечити безперебійну роботу медичних закладів. Спільними зусиллями ми створимо стабільний фінансовий резерв для вирішення нагальних проблем.

Група територіальних громад, які спільно фінансують комунальний заклад охорони здоров'я, прагне оптимізувати розподіл витрат на медичні послуги для забезпечення високої якості медичного обслуговування. Необхідно розробити механізм розподілу фінансових ресурсів між учасниками та встановити ефективну систему співпраці для успішного функціонування закладу.

Одним із шляхів вирішення наявних проблем у системі охорони здоров'я є реорганізація. Зокрема, передача медичних закладів у комунальну власність і перетворення їх на підприємства може значно розширити повноваження керівників. Вони отримають більше свободи у прийнятті рішень щодо використання ресурсів, формування команди та організації роботи закладу. Такий підхід дозволяє ефективніше управляти медичними закладами та адаптувати їх до мінливих умов.

На відміну від попередньої форми власності, комунальна власність надає підприємству більшу свободу дій. Керівництво може самостійно визначати рівень заробітної плати працівників та розподіляти фінансові ресурси відповідно до потреб підприємства. Це дозволяє відмовитися від жорстких бюджетних обмежень і зробити управління підприємством більш ефективним.

Такий підхід дозволить не лише підвищити якість медичних послуг, але й забезпечити більш раціональне використання фінансових та людських ресурсів у галузі охорони здоров'я. Співпраця спрямована на забезпечення сталого фінансування КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР шляхом залучення коштів від територіальних громад Кіровоградської області. Принцип розподілу фінансування базуватиметься на принципі солідарності та пропорційності внесків.

Необхідно розробити механізм розподілу фінансових ресурсів між територіальними громадами для забезпечення стабільного фінансування закладу охорони здоров'я. Методика повинна детально описати процедури збору коштів від різних територіальних громад, критерії розподілу цих коштів, а також механізми контролю за їх використанням. Крім того, методика має передбачати систему звітності, яка дозволить громадам відстежувати, як витрачаються їхні кошти на розвиток медичного закладу.

### **3.3 Розвиток системи внутрішнього контролю для удосконалення управління фінансовим забезпеченням комунального закладу охорони здоров'я**

У сучасному динамічному медичному середовищі вирішальну роль відіграє раціонально організований внутрішній фінансовий контроль. Саме він забезпечує стабільність фінансового стану закладів, сприяє оптимізації витрат та підвищує їхню конкурентоспроможність, створюючи міцну основу для подальшого розвитку. Ефективний фінансовий контроль у медичних установах є ключем до довгострокового планування та забезпечення високої якості медичної допомоги. Він дозволяє вчасно виявляти та усувати потенційні проблеми з фінансами, що, в свою чергу, сприяє стабільному фінансовому стану закладу. [5].

Розумне використання ресурсів є невід'ємною частиною успішного управління медичним закладом. Оптимізація витрат дозволяє забезпечити максимальну ефективність використання фінансових, матеріальних та людських ресурсів. Фінансовий контроль є невід'ємною частиною успішного управління медичним закладом. Завдяки раціональному використанню коштів, заклади можуть не тільки виживати в умовах конкуренції, але й активно розвиватися. Це дозволяє їм впроваджувати нові технології, підвищувати кваліфікацію персоналу та надавати пацієнтам більш широкий спектр послуг.

Оцінка внутрішнього фінансового контролю в КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР виявила, що існуюча система не забезпечує достатнього рівня захисту фінансових ресурсів закладу. Переважання реактивного підходу та відсутність вимогливого аудиту свідчать про низьку ефективність контрольних заходів.

Існуюча система внутрішнього фінансового контролю потребує суттєвих змін, оскільки вона не забезпечує достатній рівень ефективності та не дозволяє успішно конкурувати на ринку медичних послуг. Нова концепція має бути спрямована на створення цілісної та самодостатньої системи управління фінансовими ресурсами.

Для підвищення ефективності та конкурентоспроможності на сучасному ринку медичних послуг, необхідно реформувати систему внутрішнього фінансового контролю. Внутрішній фінансовий контроль у комунальному закладі охорони здоров'я – це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення ефективного використання бюджетних коштів. Головна мета цієї системи – поєднання внутрішніх процедур контролю з зовнішнім аудитом для гарантування точності, своєчасності та ефективності фінансових операцій. Таким чином, забезпечується дотримання законодавства та досягнення поставлених цілей у сфері охорони здоров'я.

Ключовим завданням у сфері охорони здоров'я є забезпечення законності та ефективності надання медичних послуг, включаючи раціональне використання коштів та задоволення потреб пацієнтів. Для підвищення ефективності системи охорони здоров'я необхідно впровадити сучасні підходи до управління фінансами, які дозволять раціонально розподіляти кошти та забезпечувати населення високоякісною медичною допомогою.

Впроваджено нову структуру внутрішнього фінансового контролю, яка передбачає систематичне спостереження, аналіз, оцінку та проведення контрольних заходів. Структура побудована на принципі раціонального поєднання внутрішнього та зовнішнього фінансового контролю. Система дозволяє адаптуватися до мінливого економічного середовища, прогножуючи

потенційні ризики та зміни, які можуть вплинути на бюджет. Це забезпечує активне управління фінансами та прийняття обґрунтованих рішень. (рис. 3.1.)



Рисунок 3.1 - Структура внутрішнього фінансового контролю в діяльності  
КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР

*Джерело: побудовано за даними звітності КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР*

Система внутрішнього фінансового контролю покликана гарантувати, що бюджетні кошти використовуються законно, ефективно та за призначенням. Досягається це шляхом постійного моніторингу фінансових операцій та оперативного реагування на виявлені проблеми. Завдяки взаємодії органів внутрішнього контролю забезпечується високий рівень фінансової дисципліни та оптимізація витрат. Сучасна система фінансового контролю в медичних закладах передбачає розвиток внутрішнього аудиту та раціональне поєднання його з контрольною діяльністю вищих органів. Це дозволяє забезпечити ефективне управління фінансовими ресурсами на всіх рівнях та підвищити прозорість фінансово-господарської діяльності.

Розроблена система внутрішнього контролю для КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР є важливим кроком до підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами закладу. Вона передбачає чіткий розподіл відповідальності між структурними підрозділами та впровадження різноманітних контрольних заходів. КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР прагне оптимізувати свої фінансові процеси, щоб зберегти обсяги фінансування та одночасно підвищити якість медичної допомоги, яку отримують пацієнти. Новий підхід до внутрішнього контролю спрямований на оптимізацію використання бюджетних коштів КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР, що дозволить забезпечити більш якісне та ефективне надання медичної допомоги пацієнтам (рис.3.2).



Рисунок 3.2 - Схема проведення етапів фінансового контролю в КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР

Джерело: побудовано за даними звітності КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР

Згідно з оновленою концепцією, внутрішній фінансовий контроль у медичних закладах – це комплекс заходів, спрямований на оптимізацію фінансових ресурсів. Ця система дозволяє ефективно планувати, контролювати та використовувати кошти, забезпечуючи при цьому дотримання всіх правових норм. Ефективна стратегія внутрішнього контролю є запорукою успішної реалізації поставлених завдань. Вона базується на розумінні необхідності систематичного моніторингу виконання планів та передбачає створення відповідної організаційної структури, розробку чітких процедур та призначення відповідальних осіб.

З метою забезпечення прозорості та ефективності управлінських рішень впроваджена нова система контролю. Вона дозволяє фахівцям здійснювати комплексний моніторинг виконання рішень за допомогою сучасних інформаційних технологій. Систематичний аналіз великого обсягу даних забезпечує об'єктивну оцінку якості прийнятих рішень. Чітко визначені процедури та терміни проведення контрольних заходів сприяють досягненню поставлених цілей

Аналіз результатів контролю в лікарні дозволить розробити конкретні заходи, спрямовані на усунення виявлених недоліків у фінансовій діяльності та запобігання їх повторенню в майбутньому. Це, в свою чергу, сприятиме оптимізації витрат, підвищенню ефективності використання бюджетних коштів та загальному покращенню фінансового стану закладу.

Кошти, отримані в результаті раціонального господарювання, будуть спрямовані на оновлення матеріально-технічної бази лікарні, впровадження сучасних технологій діагностики та лікування, а також на підвищення мотивації медичного персоналу шляхом преміювання. Таким чином, ми забезпечимо підвищення якості надання медичної допомоги та покращимо загальний рівень медичного обслуговування в закладі.

У сучасних умовах жорсткої конкуренції на ринку медичних послуг Світловодська ЦРЛ стикається з необхідністю пошуку нових ефективних механізмів фінансування. Це дозволить не лише забезпечити стабільну роботу

лікарні, але й підвищити її конкурентоспроможність та залучити більше пацієнтів. У зв'язку з поточною ситуацією в країні необхідно розробити нову стратегію управління медичним обслуговуванням, яка включатиме в себе, зокрема, вдосконалення системи фінансування лікарень та посилення фінансового контролю. Це дозволить забезпечити стабільність та ефективність роботи медичних закладів в умовах обмежених ресурсів.

Запропонований підхід не лише модернізує систему управління медичними закладами, а й сприяє впровадженню новітніх технологій та підвищенню їхньої конкурентоспроможності, що, як наслідок, гарантує покращення якості медичної допомоги для пацієнтів.

КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР планує проведення соціологічного дослідження з метою оцінки ефективності роботи керівництва та медичного персоналу. Для цього буде використана методика функціональної оцінки менеджменту (MFAM), адаптована до особливостей медичної установи.

Запропонована методика дозволяє всебічно оцінити роботу керівництва закладу охорони здоров'я. Вона допомагає виявити, що робиться добре, а над чим ще потрібно працювати, щоб оптимізувати всі процеси та підвищити ефективність використання ресурсів. Фінансові фахівці докладають максимум зусиль, щоб організувати роботу закладу таким чином, щоб він працював максимально продуктивно.

Впровадження системи фінансового контролю розглядається як крок до створення більш прозорої та ефективної системи управління. Очікується, що вона об'єднає зусилля керівників та співробітників, стимулюючи їх до спільної роботи над досягненням спільних цілей та пошуку нових можливостей для розвитку закладу. Впровадження ефективного фінансового контролю в лікувальному закладі сприяє оптимізації процесів, зменшенню фінансових втрат через помилки та порушення, а також підвищенню рівня довіри серед пацієнтів, бізнес-партнерів та органів, що здійснюють нагляд за охороною здоров'я. Це, в свою чергу, позитивно впливає на загальну репутацію закладу.

У системі управління Світловодської ЦРЛ важливу роль відіграє функція координації, яка дозволяє нам оцінювати ефективність роботи закладу. Ми аналізуємо, чи відповідають результати діяльності лікарні планам, і виявляємо відхилення. Після детального дослідження кожного підрозділу ми розробляємо план заходів для усунення проблем. Запровадивши ці заходи, ми повторно оцінюємо ситуацію і порівнюємо нові результати з попередніми. Такий підхід допомагає нам створити конкурентоспроможну систему управління.

Система управління стаціонаром за допомогою показників економічної ефективності є ключовим елементом фінансового контролю. Вона забезпечує детальний моніторинг і управління, спрямовані на покращення якості медичних послуг та загальної ефективності лікарні(табл. 3.7).

Таблиця 3.7 - Фінансові показники економічної ефективності надання стаціонарної допомоги КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР

| Найменування показника                                                  | Формула розрахунку                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Середня вартість утримання лікарняного ліжка                            | Повна собівартість медичного закладу/<br>середньорічне число ліжок                                                                                                         |
| Середня вартість одного дня перебування пацієнта в стаціонарі, грн.     | Повна собівартість медичного закладу/<br>кількість фактичних ліжко-днів                                                                                                    |
| Середня вартість пролікованого хворого, грн.                            | Повна собівартість медичного закладу:<br>число надійшли, виписаних, померлих і пролікованих хворих                                                                         |
| Питома вага необґрунтованих витрат у вартості пролікованого хворого, %  | Сума випланих штрафів та неустойок:<br>сума всіх витрат медичного закладу                                                                                                  |
| Потенційні втрати від простою ліжка, грн..                              | Витрати за кошторисом: Розрахунково-<br>планове число днів роботи ліжка на рік) x<br>(Фактичне число днів роботи ліжка на рік<br>- планове число днів роботи ліжка на рік) |
| Виконання ПФГД, %                                                       | Фактичне виконання кошторису витрат:<br>загальна сума кошторису витрат                                                                                                     |
| Рівень позабюджетного фінансування в вартості утримання ліжка за рік, % | Позабюджетне надходження коштів за рік:<br>всі витрати медичного закладу : днів<br>роботи ліжка на рік стаціонару                                                          |

Джерело: побудовано за даними звітності КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР

Якість роботи стаціонару визначається комплексно, включаючи оцінку оснащення закладу, організації медичних процесів та результатів лікування

пацієнтів. Фінансовий контроль фокусується на ефективному використанні бюджетних коштів та розробці показників, що відображають економічну доцільність наданої медичної допомоги. Вдосконалення фінансового контролю має бути спрямоване на досягнення стратегічних цілей закладу охорони здоров'я за рахунок ефективного управління фінансовими ресурсами.

Запропонована система внутрішнього фінансового контролю КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР підкреслює вирішальну роль фінансового плану. Цей документ є дорожньою картою, яка детально описує, як заклад планує отримувати доходи, здійснювати витрати та розподіляти ресурси для виконання своїх функцій. Регулярний контроль за управлінням фінансами в медичних закладах є ключовим для покращення виконання фінансового плану та ефективного використання коштів.

## ВИСНОВКИ

Дослідження теоретичних і практичних засад управління та адміністрування фінансовим забезпеченням діяльності медичних установ дозволило зробити наступні висновки:

1. Досліджено сутність фінансового забезпечення як об'єкта управління в медичних установах. Достатні обсяги фінансових ресурсів та ефективність їх використання є головними чинниками в досягненні результативності медичної реформи, яка направлена на заміну кошторисного фінансування лікувальних закладів сплатою державою фактично наданих медичних послуг конкретній людині.

Визначено, що управління та адміністрування фінансовим забезпеченням в медичних закладах можемо трактувати як «систему принципів, форм і методів прийняття та реалізації адміністративних управлінських рішень щодо формування, розподілу та використання фінансових ресурсів» медичної установи.

Метою управління та адміністрування фінансовим забезпеченням в галузі охорони здоров'я стає диверсифікація джерел формування фінансових ресурсів, які потрібні для ефективного фінансування медичних установ та надання якісних медичних послуг населенню. Об'єктами управління фінансовим забезпеченням в медичних установах є сукупність взаємопов'язаних фінансових ресурсів та фінансових відносин для забезпечення раціональної мобілізації і використання грошових коштів.

2. Спостерігається зниження суми зобов'язань у 2023 році порівняно з 2021 роком. Це може вказувати на покращення фінансової стійкості підприємства або на оптимізацію його заборгованості. У 2021 році підприємство зазнало збитків, проте у 2022 році було отримано чистий прибуток. Однак у 2023 році знову спостерігається збиток. Така нестабільність у прибутковості може бути пов'язана з різними факторами, такими як зміна тарифів, обсягів фінансування, витрат на медикаменти та обладнання.

Фінансування медичної установи здійснюється згідно фінансового плану, який затверджується Світловодською міською радою. Формування фінансових ресурсів лікувального закладу залежить від кількості укладених договорів на обслуговування населення області згідно положень Закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» із Національною службою здоров'я України. Крім того, зміна статусу лікувального закладу на комунальне неприбуткове підприємство надала можливість диверсифікувати джерела фінансування КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР.

Згідно прийнятого фінансового плану КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР отримує доходи і здійснює видатки, а також визначає обсяги та спрямування фінансових ресурсів для виконання функцій, визначених Статутом медичної установи впродовж календарного року. Основними джерелами формування фінансових ресурсів медичної установи у 2021 - 2023 роках є кошти НСЗУ за програмою медичних гарантій, частка яких становить 59,8% у звітному році. Найбільшу питому вагу в структурі видатків медичної установи складають витрати на оплату праці – від 57,8% до 56,9%.

Проведені розрахунки показників ефективності системи управління дають підстави стверджувати, про достатньо широку децентралізацію управління, тобто автономію кожного лікаря в медичному закладі. Збільшення ефективності системи управління фінансовим забезпеченням в КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР можливе через зростання доходів медичної установи завдяки розширенню переліку платних послуг та проведення активної маркетингової політики на території Кіровоградської області, спрямовану на покращення іміджу лікувального закладу серед населення.

Надано оцінку результативності управління та адміністрування фінансовим забезпеченням діяльності лікувального закладу, яка базується на використанні традиційних методів прийняття рішень та є в достатній мірі результативною. Також в лікувальному закладі здійснюється постійний контроль за виконанням прийнятих адміністративних управлінських рішень у

межах затверджених програм та положень, що заслуговує на позитивну оцінку.

2. Доведено, що прикладні аспекти діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища лікувального закладу сприятимуть більш детальному визначенні пріоритетних цілей та завдань, проблем, можливостей та обмежень, формуватимуть стратегічне бачення керівництва, що матиме позитивний вплив на процес управління та адміністрування фінансовим забезпеченням діяльності КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР.

Запропоновано запровадити фінансування лікувального закладу за рахунок коштів, виділених бюджетами усіх територіальних громад області, і це може бути реалізовано через солідарне фінансування. Такий підхід сприятиме вирішенню фінансових питань у КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР та дозволить розглядати питання щодо розвитку закладу в довгостроковій перспективі. Солідарне фінансування перебування пацієнтів в лікарні відкриє нові можливості для стратегічного розвитку підприємства, впровадження медичних інновацій та покращення умов для хворих. Це буде кроком до передової системи надання медичних послуг і сприятиме збільшенню задоволення пацієнтів, підвищенню рівня медичної допомоги.

Доведено, що застосовування системи внутрішнього фінансового контролю КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР, яка характеризується необхідністю складання фінансового плану, що на сьогоднішній день є основним документом відповідно до якого заклад охорони здоров'я у формі комунального підприємства отримує доходи і здійснює видатки, а також визначає обсяг та спрямування коштів для виконання визначених статутом функцій впродовж одного року. Розвиток всебічного моніторингу, як одного з перспективних напрямів системи фінансового контролю, дає можливість керівникам структурних підрозділів медичного закладу отримувати необхідну інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабченко В.Л., Андрушко О.Г. Пріоритетні напрями реформування галузі охорони здоров'я. *Публічне управління та адміністрування*, 2019. № 3 (89). URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=657> (дата звернення: 03.09.2024).
2. Бойко І.В. Єдиний медичний простір у механізмі гарантій права людини на здоров'я. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. №1. С.150-153.
3. Войтенко А. Б., Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М. Ф. Адміністрування та проєктування фінансово-економічної спроможності закладів охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9061> (дата звернення: 15.09.2024).
4. Етапи впровадження реформи фінансування системи охорони здоров'я закладами ПМД у 2018 році. URL: [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/311/USAID\\_2018\\_interactiv\\_1.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/311/USAID_2018_interactiv_1.pdf) (дата звернення: 10.10.2024).
5. Зюзін В.О. Зарубіжний досвід фінансування програм охорони здоров'я та українські реалії. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. №3 (65). С. 219–227.
6. Кошова С. Єдиний медичний простір України – нова парадигма розвитку національної системи охорони здоров'я. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. №9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/index.php?op> (дата звернення: 25.10.2024)
7. Криничко Л., Мотайло О. Нові підходи до фінансування системи охорони здоров'я. *Аспекти публічного управління*. 2021. Том 9 № 2 С. 86-100
8. Лозинська Т. Запровадження солідарного фінансування в системі охорони здоров'я як стратегічний напрям співпраці територіальних громад. *Право та державне управління* .2023. № 3. С.89-94.

9. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19.11.1992р. №2801-XII. Дата оновлення: 21.09.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12> (дата звернення: 21.11.2024).
10. Офіційний сайт КНП «Світловодська ЦРЛ» СМР URL: <https://світловодська.црл.укр/> (дата звернення: 26.08.2024).
11. Офіційний сайт Національної служби здоров'я України URL: <https://nszu.gov.ua/e-data/dashboard> (дата звернення 14.10.2023)
12. Посилкіна О.В., Гладкова О.В. Актуальні проблеми фінансового забезпечення діяльності закладів охорони здоров'я в Україні в умовах їх реформування. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. № 2. Том 32 (71). С. 43–49.
13. Про комунальну власність в Україні: проєкт Закону України. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JF20P00A> (дата звернення 01.09.2024).
14. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014. № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1508-18> (дата звернення 01.09.2024).
15. Про спостережну раду закладу охорони здоров'я та внесення змін до Типової форми контракту з керівником державного, комунального закладу охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.2017 № 1077-2017-п. URL: <http://surl.li/fglga> (дата звернення 06.09.2024)
16. Про схвалення Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я. Розпорядження КМУ від 30 листопада 2016 р. № 1013-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/249626689> (дата звернення: 12.11.2024).
17. Прус Н.В., Савченко Н. Г. Підходи до управління фінансовими ресурсами в контексті реформування системи охорони здоров'я України. *Економіка та держава*. 2018. № 10. С. 27-32.
18. Русін С.С., Конєва І.І. Фінансове забезпечення закладів охорони здоров'я як об'єкт управління. VII International scientific and practical conference «Scientific Research: Theoretical Foundations and Practical Applications»

(January 24-26, 2024) Vienna, Austria, International Scientific Unity. 2024. С.238-239.

19. Русін С.С. Використання додаткових джерел фінансового забезпечення діяльності медичної установи. *Матеріали науково-практичної конференції викладачів, аспірантів та студентів Сумського НАУ* (14-16 травня 2024 р.). Суми, 2024. С.399.

20. Сабецька Т. Проблеми та перспективи фінансового забезпечення охорони здоров'я України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. С.125-131

21. Самойлик Ю. В., Погребняк Л. О. Стратегія управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах глобалізаційних змін. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 161–166.

22. Чорна В. В. Реформування охорони здоров'я для зміцнення психічного здоров'я населення України та досвід країн ЄС. *Вісник Вінницького національного медичного університету*. 2020. № 24 (3). С. 447–456.

23. Mental health in transition: evaluation results and recommendations for the integration of mental health into the primary care system and community platforms in Ukraine. documents.worldbank.org › 120767-Ukrainian-PUBLIC-mental-health-UA ipz.org.ua › uploads › 2018/01

24. Rechel B., Duran A. Richard Saltman What is the experience of decentralized hospital governance in Europe? = 2018. URL: <file:///C:/Users/USER/Downloads/Policy-brief-28-1997-8073-eng.pdf> (дата звернення: 15.09.2024).

25. Ingram A. E., Hertelendy A. J., Molloy M. S., Ciottone G. R. State preparedness for crisis standards of care in the United States: implications for emergency management. *Prehospital and disaster medicine*. 2021. № 36(1). Pp.1-3.

26. Rudolph J., Tan S., Tan S. Bullshit spewer or the end of traditional assessments in higher education? *Journal of Applied Learning and Teaching*. 2023. Т. 6, № 1. PP. 1–22.

## ДОДАТКИ