

Василь МАСЛЕННИКОВ

здобувач освітньо-професійної
програми «Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ
(науковий керівник: д.е.н., професор, професор кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ
Михайло ШКІЛЬНЯК

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ПЛАНУВАННЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА ОСНОВІ АДАПТИВНОГО ПІДХОДУ

Одним із напрямів удосконалення планування фінансового забезпечення у медичному закладі вбачаємо удосконалення інструментарію фінансового забезпечення на основі адаптивного підходу. Потреба використання саме адаптивного підходу до планування медичним закладом детермінується необхідністю забезпечення його фінансової стійкості, ефективності функціонування та якості надання послуг в умовах постійної невизначеності та швидких змін, характерних для сучасної системи охорони здоров'я України. На нашу думку, сьогодні адаптивні підходи до управління медичним закладом відіграє важливу роль у формуванні результатів його діяльності. Насамперед, застосування ефективних управлінських методів і сучасних технологій менеджменту, що враховують обмеженість ресурсів, дає змогу підвищувати якість медичних послуг та забезпечувати фінансову стійкість установи. Це може досягатись завдяки налагодженій системі планування та укладенню договорів з НСЗУ на ті пакети послуг, які медзаклад може надати.

Адаптивний підхід до планування дозволяє медичному закладу оперативно реагувати на ризики і замість того, щоб бути заручником жорсткого річного плану, заклад може швидко переглядати бюджети та стратегії у відповідь на фінансові "шоки" або непередбачувані витрати. Адаптивне планування дозволяє

ефективно використовувати обмежені ресурси через гнучкий перерозподіл коштів й спрямування фінансування на найбільш критичні потреби або перспективні напрямки, максимізуючи користь від кожної гривні. Завдяки сценарному плануванню та постійному моніторингу, заклад може мінімізувати перебої у фінансуванні основних медичних послуг, навіть за умов нестабільності.

Адаптивне планування фінансового забезпечення закладу охорони здоров'я – це гнучкий підхід до управління фінансами, який дозволяє закладу оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, забезпечуючи при цьому фінансову стійкість та ефективність використання ресурсів [1]. Його сутність на рівні медичного закладу можна розглядати як з позиції управління фінансовими ресурсами, яка враховує нестабільність зовнішнього середовища (зокрема, бойові дії, евакуацію, втрату інфраструктури), так і з позиції інструментарію гнучкого коригування бюджетів, пріоритетів і джерел фінансування й мінімізації ризиків і підтримання безперервності надання медичних послуг. Тобто, це своєрідний динамічний фінансовий механізм, який дозволяє лікарні швидко реагувати на зміни обставин.

Основними елементами адаптивного планування є [1;2]:

- по-перше, гнучке бюджетування, яке передбачає що замість жорстких річних бюджетів використовуються короткострокові бюджети, які регулярно переглядаються та коригуються залежно від фактичних результатів та прогнозованих змін;
- по-друге, сценарне планування, в рамках якого розробляються декілька фінансових сценаріїв (оптимістичного, песимістичного, реалістичного) та оцінюються потенційні ризики та можливості, а також підготувати відповідні стратегії дій;

- по-третє, моніторинг та аналіз ключових фінансових показників та регулярний аналіз відхилень від плану допомагають вчасно виявляти проблеми та приймати коригуючі рішення;
- по-четверте, управління ризиками. Ідентифікація потенційних фінансових ризиків (наприклад, зміна тарифів НСЗУ, коливання попиту на послуги, затримки платежів) та розробка планів мінімізації їх впливу;
- по-п'яте, швидке прийняття рішень через делегування повноважень та створення ефективних комунікаційних каналів для забезпечення швидкого реагування на зміни ситуації.

Адаптивне планування є ключовим інструментом для забезпечення успішного функціонування закладів охорони здоров'я в умовах постійних змін та невизначеності сучасної системи охорони здоров'я України.

Водночас важливо врахувати і внутрішні виклики медичного закладу, а саме: зміни у структурі захворюваності та потребах пацієнтів, плинність кадрів та потреба в інвестиціях у навчання персоналу, знос обладнання та необхідність його оновлення, запровадження нових медичних технологій та методів лікування.

Оскільки планування фінансового забезпечення закладу охорони здоров'я є системним процесом визначення обсягів фінансових ресурсів, джерел їх надходження та напрямів використання з метою ефективного та безперервного функціонування ЗОЗ. Його інструментарій охоплює комплекс методів, документів, розрахунків та управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію ресурсів та підвищення якості медичних послуг.

Інструментарій планування фінансового забезпечення включає інструменти аналізу фінансово-господарської діяльності, інструменти прогнозування та бюджетування, інструменти

розрахунку потреби в ресурсах, інструменти управління джерелами фінансування, інструменти внутрішнього фінансового контролю та фінансового моделювання. Опис основних складові інструментарію наведено у формі табл.1.

Таблиця 1

**Пропонований інструментарій планування фінансового
забезпечення закладу охорони здоров'я**

№ з/п	Елемент інструментарію	Що включає	Цілі
1	Аналіз фінансової діяльності	Аналіз витрат, доходів, ресурсної ефективності, фінансових ризиків	Визначення стану ЗОЗ та оптимізація витрат
2	Бюджетування та прогнозування	Річні/квартальні бюджети, сценарне планування, нормативи витрат	Планове збалансування ресурсів і потреб
3	Управління джерелами фінансування	Кошти НСЗУ, місцеві бюджети, гранти, власні надходження	Диверсифікація доходів та зменшення фінансових ризиків
4	Фінансовий контроль	Моніторинг бюджету, аудит, КРІ, управління боргами	Підвищення прозорості та ефективності
5	Фінансове моделювання	Собівартість послуг, тарифи, прогноз доходів, точка беззбитковості	Оптимізація цінової політики та прийняття рішень

Примітка. Побудовано автором.

Серед інструментів та технології планування, які доцільно, на наш погляд, інтегрувати у діяльність мед закладів варто виокремити такі, як: ERP-системи для управління фінансами (наприклад, MedData, eHealthFinance), кеш-флоу-моделі з урахуванням ризиків (затримки НСЗУ, перебої з логістикою), Power BI / Google Data Studio — для візуалізації фінансових показників, та електронний документообіг, тощо.

Таким чином, адаптивний підхід стимулює постійний аналіз, обґрунтування рішень та залучення керівників різних рівнів до процесу планування, що підвищує загальну прозорість та ефективність управління закладом.

Список використаних джерел:

1. Попело О. В., Островська Н. С. Фінансове забезпечення сфери охорони здоров'я в умовах трансформаційних викликів. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 12. С. 13-19. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.12.13
2. Фіщук Н. Д., Фіщук Б. Д. Адаптивне управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах цифровізації. Науковий вісник Полісся. 2024. №1(28). С. 276-289.