

ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Гладкова О.В., Семиренко А.В.

Національний фармацевтичний університет, м. Харків

Складання фінансового плану є важливим моментом в діяльності закладу охорони здоров'я, оскільки цей документ дозволяє керівництву закладу сформулювати чітке уявлення про те, як фінансові цілі узгоджуються з наявним ресурсним потенціалом та що не включатиметься до короткострокових чи середньострокових заходів.

Розглянувши та проаналізувавши чинники, що впливають на ефективність фінансового планування на прикладі діяльності ЗОЗ-КНП «Київська міська клінічна лікарня № 9», можемо запропонувати наступні рекомендації щодо удосконалення процесу фінансового планування закладу:

– враховувати при розробці фінансових планів зовнішні чинники впливу, оскільки жоден суб'єкт господарювання не існує в статичному середовищі. Тому дуже важливо забезпечити врахування у стратегічних планах, зокрема фінансових, відображення умов зовнішнього середовища.

– забезпечити реалістичну і комплексну оцінку сильних сторін і обмежень ЗОЗ-КНП «Київська міська клінічна лікарня № 9» (SWOT-аналіз), оскільки основою будь-якого успішного фінансового плану є аналіз загроз, можливостей і обмежень та сильних і слабких сторін;

– застосовувати розподіл відповідальності між керівництвом ЗОЗ-КНП «Київська міська клінічна лікарня № 9» і працівниками.

– забезпечити високий рівень складання фінансового плану та забезпечувати його якісні характеристики, оскільки фінансові плани завжди передбачають наявність альтернативних припущень.

– удосконалити систему інформаційно-аналітичного забезпечення фінансового планування, що дасть змогу підвищити ефективність цього процесу.

Вагомим чинником підвищення ефективності фінансового планування вважаємо розроблення оптимальної конфігурації організаційної форми ЗОЗ-КНП «Київська міська клінічна лікарня № 9». Керівництву варто обрати один із запропонованих варіантів:

1) сильна централізація служби планування, що розробляє довгострокові стратегії. В умовах централізованого управління планування виконується вищим керівництвом ЗОЗ-КНП «Київська міська клінічна лікарня № 9»;

2) центральна служба планування забезпечує довготермінове планування шляхом надання допомоги підрозділам, що беруть участь у плануванні;

3) комбінація попередніх двох варіантів (у процесі фінансового планування лінійні керівники перебувають у безперервному діалозі, до якого також залучені функціональні керівники);

4) командна робота (формується колектив розробників фінансового плану) [1].

Після прийняття рішення про вибір одного із запропонованих варіантів варто зосередитися на зусиллях щодо максимального наближення обраного варіанту до умов діяльності ЗОЗ-КНП «Київська міська клінічна лікарня № 9».

Головною проблемою розвитку фінансового планування ЗОЗ-КНП «Київська міська клінічна лікарня № 9» є відсутність ефективної послідовності його здійснення. Для того, щоб процес фінансового планування був ефективним, його потрібно здійснювати не безсистемно, а з дотриманням обраної послідовності. Першим кроком на шляху розробки ефективного

фінансового плану є складання так званого «плану планування». Цей крок дозволяє організувати процес, визначає відповідальних осіб на кожному етапі планування, оцінити фінансовий та людський потенціал, необхідні для виконання фінансового плану, та встановити графік завершення процесу.

Фінансове планування складається з трьох основних блоків:

- 1) встановлення цілей.
- 2) встановлення чітких показників.
- 3) вимірювання та адаптація.

Типовий робочий процес фінансового планування зазвичай починається зі встановлення стратегічних фінансових цілей, які зазвичай є довгостроковими (до 3–5 років) та пов'язані з важливими ключовими показниками, враховуючи доходи, рентабельність, рух грошових коштів, а також основні фінансові та не фінансові показники.

Фінансові цілі повинні не лише дозволити ЗОЗ-КНП «Київська міська клінічна лікарня № 9» планувати досягнення на найближчі роки, але й забезпечити можливість моніторингу прогресу та оцінки результатів. Кожна ціль повинна мати мінімум один об'єкт (деякі цілі можуть мати більше).

Визначення пріоритетних завдань і заходів забезпечує високий ступінь гнучкості у рамках фінансового плану, даючи змогу для включення заходів, які можуть ще не мати фінансування, одночасно визначаючи кроки, необхідні для досягнення цілей ЗОЗ-КНП «Київська міська клінічна лікарня № 9».

Пропонуємо здійснювати процес фінансового планування ЗОЗ-КНП «Київська міська клінічна лікарня № 9» за наступною послідовністю:

1. Аналіз зовнішнього середовища шляхом здійснення PEST-аналізу та внутрішнього середовища, тобто ресурсів, процесів, ефективності.
2. Проведення SWOT-аналізу (оцінка внутрішніх сильних і слабких сторін ЗОЗ-КНП «Київська міська клінічна лікарня № 9» та його зовнішніх можливостей та загроз).

ЗОЗ-КНП «Київська міська клінічна лікарня № 9» повинно щорічно переглядати та оновлювати фінансові плани для моніторингу та оцінки своєї діяльності й адаптації планів до змін у поточній ситуації. Якщо плани не включають заходи, необхідні для досягнення поставлених цілей, то рекомендовано переглянути плани і включити заходи. Фінансові плани повинні враховувати та відображати зміни в середовищі діяльності ЗОЗ-КНП «Київська міська клінічна лікарня № 9». Будь-який хороший фінансовий план повинен включати щорічні огляди, перегляд періодів, глибокий аналіз та ретельну остаточну оцінку.

Хоча фінансові плани не мають точних часових рамок, більшість суб'єктів господарювання розробляють їх, як правило, на 3–5 років, які поділено на 12-місячні періоди.

Вважаємо, що розробка форми фінансового плану є важливим для підвищення ефективності фінансового планування. Запропонована нами форма складається з таблиці, у якій відображено ключові показники коефіцієнтного аналізу, їх доцільно використовувати у процесі фінансового планування ЗОЗ-КНП «Київська міська клінічна лікарня № 9».

Запропоновані ключові показники коефіцієнтного аналізу для ЗОЗ-КНП «Київська міська клінічна лікарня № 9» детальніше розкрито у табл. 1.

Ключові показники коефіцієнтного аналізу на період 2021 р.+3 роки для ЗОЗ-КНП
«Київська міська клінічна лікарня № 9»

Показник	Базовий 2021 рік	Очікуване значення 2022 рік	Очікуване значення 2023 рік	Очікуване значення 2024 рік
Коефіцієнт автономії (незалежності)	0,5901	0,5901	0,5900	0,5902
Коефіцієнт фінансового ризику	0,1777	0,1997	0,1997	0,1998
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,1532	0,1585	0,1585	0,1585

Результати проведених розрахунків свідчать про те, що фінансовий стан ЗОЗ-КНП «Київська міська клінічна лікарня № 9» протягом аналізованого періоду залишатиметься незмінним, про що свідчить значення коефіцієнтного аналізу.

Завдяки проведеному аналізу можна виявити проблемні ділянки та загрози фінансовій стійкості ЗОЗ-КНП «Київська міська клінічна лікарня № 9». На основі отриманої під час прогнозування і складання фінансового плану інформації керівництво та фахівці фінансової сфери повинні прийняти рішення та здійснити конкретні дії щодо покращення фінансового стану ЗОЗ-КНП «Київська міська клінічна лікарня № 9».

Використання запропонованої форми в практичній діяльності ЗОЗ-КНП «Київська міська клінічна лікарня № 9» надасть змогу підвищити якість фінансового планування лікарні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Досвід країн Європи у фінансуванні галузі охорони здоров'я. Уроки для України: European External Action Service. URL: <http://eeas.europa.eu>. (дата звернення 10.12.2021 р.)
2. Заключна Конференція проекту ЄС «Фінансування та управління у сфері охорони здоров'я в Україні» URL:http://www.healthfin.kiev.ua/pages/news/press-final_u.htm (дата звернення 15.12.2021 р.)
3. Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я. Розпорядження Кабінету міністрів України від 30 листопада 2016 р. № 1013- р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/249626689>. (дата звернення 27.11.2021 р.)
4. Методичні рекомендації щодо планування видатків та використання бюджетних коштів для надання медичної допомоги закладами охорони здоров'я/Міністерство охорони здоров'я України. URL: http://moz.gov.ua/docfiles/Method_budget.pdf. (дата звернення 23.12.2021 р.)
5. Наказ МОЗ України від 24.03.2006 р. №160 „Про додаткові заходи щодо забезпечення реалізації Проекту Європейського Союзу „Фінансування та управління в сфері охорони здоров'я в Україні”. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0160282-06>. (дата звернення 10.12.2021 р.)
6. Посилкіна О. В. Фінанси та інвестування : навч. посіб. Х. : НФаУ, 2020. 260 с.