

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНСТИТУТ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ СПЕЦІАЛІСТІВ ФАРМАЦІЇ
КАФЕДРА ОРГАНІЗАЦІЇ, ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ ФАРМАЦІЄЮ

**ПІДГОТОВКА СПЕЦІАЛІСТІВ ФАРМАЦІЇ
В РАМКАХ КОНЦЕПЦІЇ
«НАВЧАННЯ ПРОТЯГОМ ЖИТТЯ
(LIFE LONG LEARNING)»:
НАУКА, ОСВІТА, ПРАКТИКА**

**МАТЕРІАЛИ ІV НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
ІНТЕРНЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ
З МІЖНАРОДНОЮ УЧАСТЮ, ЯКА ПРИСВЯЧЕНА
ПАМ'ЯТІ ПРОФ. ТОЛОЧКО ВАЛЕНТИНА МИХАЙЛОВИЧА**

21 листопада 2025 року

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ У ВІТЧИЗНЯНИХ ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Посилкіна О. В., Суркова І. П.

Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

Національного фармацевтичного університету

м. Харків, Україна

o.posilkina@gmail.com

Вступ. Актуальність проблеми вдосконалення фінансового планування в медичних закладах України є надзвичайно високою і зумовлена комплексом факторів, пов'язаних як із процесами реформування системи охорони здоров'я, так і з зовнішніми викликами. Перехід на нову модель фінансування кардинально змінив фінансову систему комунальних некомерційних підприємств (КНП), оскільки вони вже більше не отримують кошторисне фінансування, а конкурують за кошти НСЗУ, що надходять за надані послуги. Це вимагає від керівництва вміння планувати доходи та витрати, щоб залишатися платоспроможними. Як свідчить практика, деякі медичні заклади, які раніше працювали в умовах кошторисного фінансування, виявилися не готовими до вимог ринку. Це стосується як кваліфікації фінансових фахівців, так і відсутності сучасних інструментів для планування та аналізу. При цьому слід зазначити, що сучасний пацієнт очікує високої якості послуг, що передбачає використання сучасного обладнання, застосування новітніх методів лікування та надання комфортних умов. Для забезпечення цих вимог медичні заклади повинні мати достатньо фінансових ресурсів, що безпосередньо пов'язано з ефективним фінансовим плануванням. Війна також створює додаткові виклики, що обумовлюють актуальність проблеми удосконалення фінансового планування у закладах охорони здоров'я (ЗОЗ). Збільшення кількості пацієнтів з бойовими травмами, руйнування інфраструктури та міграція населення вимагають гнучкого та оперативного фінансового планування.

Мета статті полягає у визначенні перспективних напрямів

удосконалення механізму фінансового планування у ЗОЗ в сучасних умовах.

Методи дослідження. У роботі застосовано системний підхід, абстрактнологічний метод; методи аналізу і синтезу; метод порівняння, системно-аналітичний метод.

Результати дослідження. Як свідчить досвід, відсутність ефективного механізму фінансового планування в медичному закладі, особливо в умовах реформування створює численні ризики, що загрожують не лише фінансовій стабільності, а й якості медичних послуг. Основними фінансовими ризиками, які можуть стати наслідком недостатньої ефективності фінансового планування, є:

- касові розриви та неплатоспроможність: непрогнозовані грошові потоки можуть призвести до ситуації, коли у ЗОЗ не вистачатиме коштів для покриття поточних витрат;
- неефективне використання ресурсів: без чіткого планування медичний заклад ризикує витратити кошти неоптимально;
- зниження інвестиційної привабливості ЗОЗ;
- репутаційні втрати, оскільки погана фінансова репутація, затримки платежів та відсутність прозорості можуть негативно вплинути на імідж закладу серед пацієнтів, партнерів та регулюючих органів;
- недотримання фінансових нормативів та регуляторних вимог може призвести до штрафів і санкцій з боку контролюючих органів.

До того ж неефективне фінансове планування обмежує можливості ЗОЗ щодо подальшого розвитку, розширення спектра послуг, відкриття нових відділень або впровадження інноваційних медичних технологій. В умовах конкуренції за пацієнтів заклади без якісного фінансового планування втрачають свою конкурентну перевагу. Без гнучкого фінансового планування медичний заклад не зможе ефективно реагувати на зовнішні зміни, такі як коливання фінансування від НСЗУ, економічні кризи або епідеміологічні виклики.

Для вдосконалення фінансового планування в ЗОЗ, особливо в КНП, необхідно відійти від застарілих методів і застосовувати сучасні підходи,

орієнтовані на ефективність та якість медичних послуг. Основними напрямками вдосконалення фінансового планування в ЗОЗ, на наш погляд, є наступні:

- впровадження багаторівневого стратегічного планування та бюджетування, орієнтованого на результат;
- підвищення ефективності управління грошовими потоками та доходами завдяки ретельному плануванню надходжень від НСЗУ (відповідно до договорів), місцевих бюджетів і благодійних внесків;
- диверсифікація джерел фінансування, розширення джерел доходу, включаючи платні послуги, телемедичні консультації та спеціалізовані програми;
- оптимізація розрахунків шляхом застосування автоматизованих систем виставлення рахунків і платежів, що прискорює надходження коштів і знижує кількість прострочених платежів;
- впровадження обліку витрат за видами діяльності (Activity-Based Costing), що дозволяє точно розподіляти витрати на конкретні послуги або дії, допомагає виявляти та усувати нераціональні витрати;
- використання сучасних аналітичних інструментів для виявлення можливостей економії та оптимізації витрат;
- впровадження регулярного моніторингу і аналізу фінансових відхилень (наприклад, відхилення від бюджету), що допомагає вчасно виявляти проблеми та впроваджувати коригувальні заходи;
- інвестиції в телемедичні технології, що дозволяє знизити накладні витрати на утримання приміщень і розширювати аудиторію пацієнтів;
- впровадження інформаційних технологій, електронних систем обліку, перехід на сучасні електронні платформи для фінансового планування та обліку, що спрощує процеси та підвищує їхню точність.

Висновки. Отже ефективне фінансове планування є не просто управлінською процедурою, а критично важливим інструментом для забезпечення стійкості, якості та розвитку ЗОЗ в сучасних умовах.